

PLAN EXPORTADOR PARA KOENPACK

MILENA GIRALDO SUÁREZ

ASESORA TEMÁTICA. CAROLINA RIOS

ASESORA METODOLÓGICA. BEATRIZ URIBE

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA

MEDELLÍN

2020

Lista de Contenido

Contenido

Lista de Contenido	II
Lista de Ilustraciones.....	V
Lista de Tablas	VI
1 Introducción	1
2 Resumen.....	2
3 Palabras claves	3
4 Diagnóstico de Internacionalización	3
4.1. Condiciones de la Compañía.....	3
4.2 Condiciones del producto	5
4.3 Condiciones Comerciales.....	5
4.4. Condiciones de exportaciones.....	6
4.5. Condiciones de mercadeo	7
5 Selección de mercados	8
5.1. Identificación de mercados y variables	8
5.2. Análisis de variables	9
5.2.1. Entorno Económico: situación económica.....	9
5.2.2. Facilidad para hacer negocios	14
5.2.3. Infraestructura Interna	16

5.2.4. Riesgo tasa de Cambio	17
5.2.5. Cultura.....	18
5.2.6. Entorno legal y regulatorio: tratados de libre comercio (TLC) y/o Acuerdos Comerciales.....	19
5.2.7. Requisitos técnicos.....	20
5.2.8. Otras barreras no arancelarias	21
5.2.9. Potencial tamaño del mercado: producción de flores	22
5.2.10. Exportaciones de flores (2016-2018).....	25
5.2.11. Número de fincas productoras	26
5.2.12. Importaciones de la partida arancelaria.....	27
5.2.13. Competencia: Productores locales	29
5.2.14. Tecnología disponible	31
5.2.15. Competidores internacionales	34
6 Análisis del producto en el mercado objetivo	35
6.1. Producto	36
6.2. Requisitos exportación, Colombia	38
6.3. Requisitos importación, Brasil.....	39
6.3.1 Cómo exportar a Brasil	40
6.3.2 Procedimientos de Nacionalización	42
6.3.3 Clasificación de las mercancías	43

6.3.4 Siscomex	45
6.3.5 Representación del exportador/importador ante la aduana	47
6.3.6 Tratamiento administrativo de las importaciones	48
6.3.6.1 Estructura Administrativa	48
6.3.6.2 Factura Pro-Forma	49
6.3.6.3 Licenciamiento de las importaciones	52
6.3.6.4 Órganos anuentes	55
6.3.6.4.1 Departamento de operaciones de Comercio Exterior (DECEX).....	56
6.3.6.4.2 Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento (MAPA)	57
6.3.7 El procedimiento de despacho aduanero (DESADUANAJE)	58
6.3.7.1 Despacho aduanero común	59
6.3.7.2 Despacho aduanero simplificado	60
6.3.8 Declaración de Importación (DI)	61
6.3.9 Parametrización (canales verde, amarillo, rojo y gris).....	62
6.4. Logística y tiempos de entrega.....	64
6.4.1. Vía Marítima	64
6.4.2. Vía Aérea	65
6.5. Definición Precio	66
6.6. Mercado objetivo	69
7 Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción	70

7.1. Objetivos	70
7.2. Matriz DOFA y estrategias	70
7.3 Plan de Acción	71
7.4. Cronograma de Actividades	76
8 Lecciones aprendidas	76
8.1. Desde la óptica del mercado	76
8.2. Desde la óptica de la organización	77
8.3. Desde la óptica del proceso de intervención	78
Referencias	80

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Comercio exterior KoenPack Sucursal Colombia.	7
Ilustración 2. Crecimiento del PIB en Latinoamérica.	13
Ilustración 3. Inflación Latinoamérica.	14
Ilustración 4. Qué es medido en "Doing Business".	15
Ilustración 5. Reporte Global de Competitividad 2018-2019.	17
Ilustración 6. LATAM: Variación de los tipos de cambio Nominales.	18
Ilustración 7. Hofstede's countries comparison.....	19
Ilustración 8. Lista de los productos exportados por Perú.	25
Ilustración 9. Lista de los productos exportados por Chile.....	25
Ilustración 10. Lista de los productos exportados por Brasil.	26

Ilustración 11. Comercio bilateral entre Brasil y Colombia.	27
Ilustración 12. Comercio bilateral entre Perú y Colombia.....	28
Ilustración 13. Comercio bilateral entre Chile y Colombia.	28
Ilustración 14. Perfil de la mercancía.....	28
Ilustración 15. ¿Dónde son hechas las inversiones en Investigación y Desarrollo (I+D)?	32
Ilustración 16. Fondos en las Américas.	33
Ilustración 17. Una imagen a la intensidad del I+D.....	34
Ilustración 18. Flujograma Despacho Aduanero de Importación.	63
Ilustración 19. Puertos públicos en Brasil. Agencia Nacional de Transportes Aquaviários....	65
Ilustración 20. Mapas del mundo: Mapa de las regiones de Brasil.....	66
Ilustración 21. Hortitec 27a versión.	72
Ilustración 22. Veiling Market 2017.	74
Ilustración 23. Enflor & Garden, febrero 2020.	74
Ilustración 24. Cronograma de actividades KoenPack.	76

Lista de Tablas

Tabla 1. Datos del sector floricultor Brasil.	24
Tabla 2. Datos del sector floricultor Brasil.	24
Tabla 3. Datos del sector floricultor Brasil.	24
Tabla 4. Matriz variables de clasificación de mercados/países.....	36
Tabla 5. Lista de precios KoenPack para Colombia y Ecuador 2019.	67
Tabla 6. Cadena de Valor para Brasil.	68
Tabla 7. Matriz Dofa.	71

1 Introducción

El presente Plan Exportador es un análisis de tres mercados objetivos a los cuales la Compañía interesada desea exportar sus productos para lograr así expansión internacional y obviamente el crecimiento de sus ventas. Como es sabido, las exportaciones son una fuente importante generadora de crecimiento para las compañías, la dificultad radica en que un gran número de estas no invierten los recursos necesarios en realizar los estudios pertinentes y adaptar sus procesos para lograrlo. Es por ello por lo que la posibilidad de internacionalización se encuentra, en un porcentaje muy alto, representada por las condiciones reales e internas de la compañía; este debe ser un estudio profundo y transparente sobre todos aquellos factores a intervenir y/o mejorar para llegar a la capacidad anhelada de exportar productos a otros mercados.

Es el objetivo principal del Plan Exportador entregarles a las empresas que hagan uso de él una radiografía de su estatus quo y datos clave del momento económico, social, cultural y empresarial de los mercados destino. Teniendo en cuenta la inmensa fragilidad del mundo, el cual actualmente se encuentra atravesando una pandemia histórica que nos recuerda cuan incierto puede llegar a ser el mejor de los planes.

El proceso de investigación se basó en la construcción de perfiles macroeconómicos y de potencial de mercado, donde la oportunidad de futuras ventas fue el factor principal para definir el país al cual la compañía debe enfocar sus estrategias de producción, comercialización y mercadeo. Lo anterior dada la naturaleza de ventas de KoenPack, ya que en todos los países donde opera, comercializa empaques exclusivamente a los sectores de flores frescas (flor cortada) y plantas.

2 Resumen

A continuación, encontrarán el Plan Exportador para KoenPack Colombia donde se analiza la viabilidad de exportar sus empaques flexibles (plástico) a Perú, Chile o Brasil.

El proceso de investigación se basó en la construcción de perfiles macroeconómicos y de potencial de mercado, donde la oportunidad de futuras ventas fue el factor principal para definir el país destino al cual la compañía debe enfocar sus estrategias de producción, comercialización y mercadeo. Lo anterior dada la naturaleza de ventas de KoenPack, ya que en todos los países donde opera, comercializa empaques exclusivamente a los sectores de flores frescas (flor cortada) y plantas.

Fue un viaje interesante en el que se constataron algunos datos, se descubrieron otros y en el que para sorpresa de la autora, y de la compañía, el resultado del país a ingresar es todo un reto; por lo cual la exigencia para llevar a cabo el plan es alta y compleja, pero obviamente la recompensa será dada en la misma magnitud y con un potencial altísimo de tener, a largo plazo, operación directa.

Los invito a sumergirse en este interesante análisis, en el que verán cifras de los principales países floricultores de Sur América (exceptuando a Colombia, que es el líder en esta materia y a Ecuador, donde la empresa ya cuenta con operación directa), sus particularidades y las alianzas que hoy hacen de nuestro país una plataforma ideal para exportar productos a otras latitudes; lo anterior gracias a los Acuerdos Comerciales vigentes.

¡Sean todos los lectores bienvenidos!

3 Palabras claves

Exportación, Acuerdos Comerciales, potencial de mercado, internacionalización, empaques, inversión, ferias, aprendizaje, complejidad, estrategias.

4 Diagnóstico de Internacionalización

4.1. Condiciones de la Compañía

KoenPack es una compañía comercializadora/productora de empaques y decoraciones para flores y plantas. Su origen es holandés e inició sus actividades en 1996. En 2001 abrió sus puertas en Estados Unidos y desde entonces no ha parado su expansión internacional, contando hoy con presencia en 4 de los 5 continentes. Ver KoenPack Global: <https://koenpack.com/en-us/aboutus> (KoenPack, 2019).

En 2006 KoenPack Colombia abrió sus puertas en Medellín y hoy es reconocida como uno de los principales proveedores de empaques y decoraciones para flores del país. En 2016 decidió dar su salto regional e iniciar operaciones en Ecuador, abriendo su filial KoenPack Ecuador, ubicada en Quito.

Luego del éxito en ventas en Ecuador y dada la gran actividad floricultura del continente, la Compañía convirtió su oficina principal en Colombia, actualmente ubicada en Girardota, en la responsable de la operación para Suramérica. En los últimos años, KoenPack viene evidenciando la creciente necesidad de soluciones de empaques en países como México, Costa Rica, Ecuador, Perú, Chile y Brasil. A través de diferentes ferias en las que la empresa ha participado, ha logrado contactos con floricultores de varios de los países mencionados y es así como se despertó su interés por ampliar su red de negocios en la región.

Para iniciar este trabajo de análisis para la empresa KoenPack, se utilizó el modelo de selección de mercados, recomendado por la universidad EAFIT, y que recoge en 5 categorías la información general de la empresa, en cuanto a su capacidad y preparación para exportar. A continuación, la información más relevante de cada categoría, seguido de la ampliación de información para los puntos con menor puntaje dentro de cada segmento.

Presupuesto de Inversión: Para la expansión de sus operaciones, KoenPack generalmente utiliza los recursos locales que genera cada Sucursal, es decir, la casa matriz que está ubicada en Holanda no gira recursos a sus empresas en el mundo para apoyar su crecimiento y/o expansión. Lo anterior no quiere decir que KoenPack B.V. (casa matriz) no apoye su operación internacional a través de préstamos en momentos donde la liquidez lo requiera, para este tipo de casos sí se cuenta con el apoyo, no solo de Holanda, sino también de sucursales hermanas, ubicadas en Estados Unidos, Canadá, Colombia y Ecuador, dependiendo del momento económico de cada región y sucursal.

Plan Comercial: Actualmente KoenPack no cuenta con un plan internacional, pero cada una de sus sucursales lo posee. Para el caso de KoenPack Sucursal Colombia, se tiene un plan comercial local, es decir, aplica exclusivamente para las ventas domésticas en Colombia y Ecuador. Precisamente lo que busca la compañía es construir una estrategia para su expansión en Suramérica y de ahí la importancia de realizar el Plan Exportador.

4.2 Condiciones del producto

Certificaciones de Calidad: Hoy KoenPack cuenta con la certificación Ambiental ISO-14001. Desde hace un año inició la fabricación directa de empaques y actualmente se encuentra trabajando en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Uno de los objetivos para el año 2020 es la implementación de la Certificación ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). (Icontec, 2019).

Es importante mencionar que, en noviembre de 2019, KoenPack Sucursal Colombia fue galardonada con Sello de Sostenibilidad Corantioquia, en la categoría AA.

El **Sello de Sostenibilidad Corantioquia** es una oportunidad para que las organizaciones de la jurisdicción de Corantioquia asuman el reto del mejoramiento continuo y la transformación productiva **adoptando buenas prácticas ambientales más allá de la normatividad.**

El reto del **desarrollo sostenible** en las organizaciones, con la adopción de prácticas integrales de gestión, propicia el progreso tecnológico de los procesos productivos o de servicios. (Corantioquia, 2020).

4.3 Condiciones comerciales

Esta categoría es sin duda una de las más fuertes de KoenPack. Dada su experiencia y años de operación en las diferentes regiones donde se encuentra, la compañía posee un gran conocimiento del sector de empaques para flores y cuenta con departamentos de Mercadeo, Investigación y Desarrollo (I+D) y Diseño, los cuales apalancan sus actividades comerciales. El único pendiente para este ranking es:

Comercio electrónico: Aunque la compañía posee una App para la venta masiva en plataforma digital (su página web), dicha App no se encuentra habilitada aún para ventas en Suramérica:

Colombia y Ecuador. Lo anterior debido a que sus ventas en estos países están dirigidas exclusivamente a cultivos de flores (mayoristas) y éstos tienen varios limitantes a la hora de acceder a compras on-line. Entre ellos, a destacar: no acceso a internet en sitios rurales, limitantes de tipo impositivo (impuestos), operación de los departamentos de compras (licitaciones, negociaciones especiales por volumen, entre otros).

4.4. Condiciones de exportaciones

Estamos nuevamente ante una categoría fuerte para KoenPack. La empresa debe tener en cuenta para este análisis la logística de transporte internacional para el/los países objetivo, es decir, aquellos a los que aspira exportar su(s) productos. Se debe construir una matriz interna con los costos asociados a las exportaciones hacia el país objetivo y validar así la competitividad en tiempos, procesos y precios.

KoenPack Sucursal Colombia no posee directamente un Departamento de Comercio Exterior pero sí cuenta con una sólida relación con los siguientes proveedores de servicios para Importaciones/Exportaciones: agencias de aduana (Marol, Aviatur), transporte internacional (Marex cargo, The Best Cargo), transporte local, bancos para giros internacionales.

Con todos los anteriores, la Compañía tiene años operando, especialmente para las importaciones que realiza de productos terminados y materias primas. Durante los 3 últimos años KoenPack realizó las siguientes operaciones de comercio exterior:

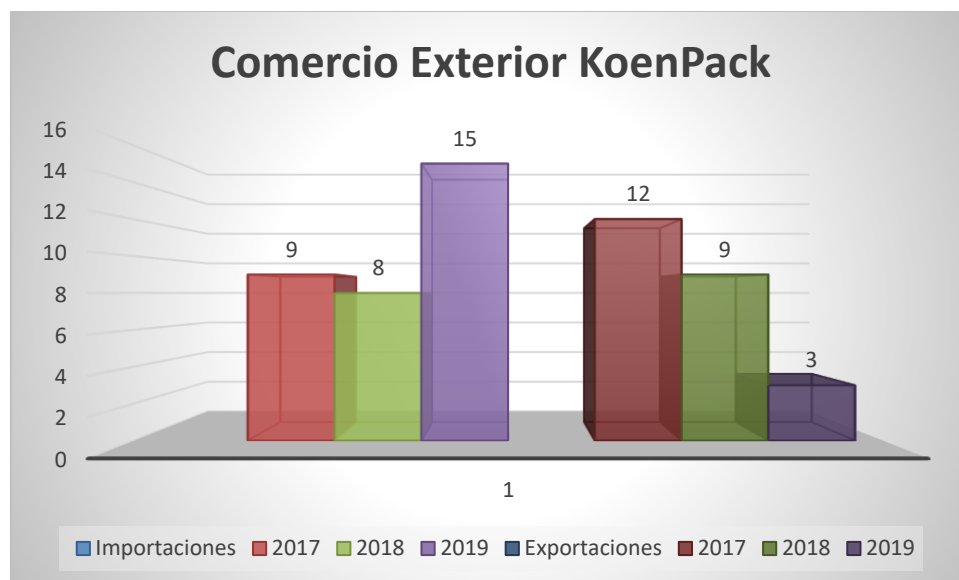


Ilustración 1. Comercio exterior KoenPack Sucursal Colombia.

Fuente: (KoenPack Sucursal Colombia, 2020).

4.5. Condiciones de mercadeo

Sin duda alguna este punto es vital para la Compañía y para el desarrollo de su Plan Exportador. Luego de realizar este análisis, se evidencia el potencial que el PE puede tener en la estrategia de expansión de KoenPack, que se traducirá en el aumento de sus ventas de exportación. (Negotiator, 2019).

La Empresa cuenta con las siguientes herramientas de promoción y publicidad:

- Social Media: Instagram (global), página web (global), Facebook (global), LinkedIn (por sucursal), App para compras on-line (habilitada en Europa y Norte América).
- Medios digitales: Catálogos, anuales y por temporada (globales); Newsletters semanales (por sucursal); activaciones comerciales por temporadas (por sucursal).
- Medios impresos: Catálogos anuales (por sucursal).

- Participación en ferias internacionales: se realiza por país y asiste un equipo global con representantes de ventas de las sucursales con interés en el territorio donde se desarrolla la feria.

5 Selección de mercados

5.1. Identificación de mercados y variables

La Compañía desea aumentar sus ventas, además de fortalecer su presencia geográfica. Es por esto por lo que la expansión internacional es vital para el desarrollo de su estrategia. Para este paso es necesario la elaboración de un Plan Exportador, pues producir en Colombia es una gran ventaja competitiva cuando se compara con productores asiáticos, ya que estos usualmente tienen altos aranceles y otro tipo de bloqueos para su entrada a países en Norte, Centro y Sur América.

“La globalización a menudo permite un crecimiento consistente con la estrategia, abriendo mercados más grandes para una estrategia enfocada. A diferencia de la ampliación nacional, es probable que la expansión global aproveche y refuerce la posición e identidad únicas de una empresa.

Las empresas que buscan crecimiento a través de la ampliación dentro de su industria pueden contener mejor el riesgo para la estrategia mediante la creación de unidades independientes, cada una con sus propias actividades personalizadas de marca”. (Michael E. Porter, 1996).

KoenPack viene desarrollando su planta de producción desde hace más de un año en Medellín, y aunque aún es pequeña, la oportunidad de expandir sus ventas en el continente es real e importante. Por esta razón se puede pensar en fortalecer dicha operación con el claro objetivo de

exportar a Suramérica, esto gracias a los Acuerdos Comerciales que el país tiene con un importante número de países vecinos: “Alianza Pacífico (AP), Comunidad Andina de Naciones (CAN), Mercosur y TLC con Chile. (Ministerio de Comercio, 2019).

Además de dicha ventaja, se debe tener en cuenta el conocimiento del negocio que posee KoenPack, su liderazgo en Investigación y Desarrollo (I+D) en productos y materiales, y la ausencia de tecnologías/procesos productivos para el sector en países como Chile, Perú y Brasil.

Para la selección del país al cual KoenPack se debe dirigir, se usó la metodología de selección desarrollado por el departamento de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT, en la cual se definen las siguientes variables de análisis, cada una con su correspondiente valor:

1. Entorno económico: 15%
2. Entorno legal y regulatorio: 20%
3. Potencial del tamaño del mercado: 40%
4. Competencia: 25%

5.2. Análisis de variables

A continuación, un análisis de los aspectos más relevantes para la Compañía para cada uno de los países objeto de estudio.

5.2.1. Entorno económico: situación económica

Perú:

Debido a la estabilidad macroeconómica y marco legal, se cataloga como uno de los países más accesibles y favorables para la inversión extranjera directa, el Perú ha logrado consolidar el crecimiento más alto e inflación más baja de la región, fiel reflejo además de la confianza otorgada por inversionistas en la economía peruana. El Perú tiene grado de inversión de las tres agencias

principales: “S&P, Moody’s, and Fitch”, con el segundo mejor rating de Latinoamérica y se prevé que para 2030 el Perú se sitúe entre los 10 países del mundo con mayor facilidad para hacer negocios del “Doing Business y Forbes” rankings. Además, que su calificación pase al Grado de Inversión AAA, libre de riesgo.

“No queremos dejar de resaltar que el Perú ofrece a los inversionistas acceso sin restricciones a los diversos sectores económicos donde pueden actuar en libre competencia sin ningún trato discriminatorio. También se garantiza la propiedad privada y el libre movimiento de capitales”. (EY, 2018).

En lo que va del siglo XXI, la economía peruana ha presentado dos fases diferenciadas de crecimiento económico. Entre 2002 y 2013, el Perú se distinguió como uno de los países de mayor dinamismo en América Latina, con una tasa de crecimiento promedio del PIB de 6,1% anual. La adopción de políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales de amplio alcance, en un entorno externo favorable, crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. (Banco Mundial, 2019).

En 2020 se espera un repunte en el crecimiento del PIB a una tasa de alrededor del 3,2% (pronóstico), impulsada por una recuperación en la demanda interna. Por un lado, los precios más altos de las materias primas se vienen traduciendo en una nueva ola de inversiones mineras. Por otro, se espera que el aumento de la confianza empresarial, el incremento en la colocación aceleración de crédito y la mayor creación de empleos formales den soporte al consumo privado.

En el mediano plazo, se espera que el crecimiento se mantenga cercano al 4% anual, sostenido por la fortaleza que viene mostrando la demanda interna y por un paulatino aumento de las exportaciones. (Banco Mundial, 2019).

Chile:

Chile ha sido una de las economías latinoamericanas que más rápido creció en las últimas décadas debido a un marco macroeconómico sólido, el cual le ha permitido reducir la proporción de la población considerada pobre (USD5.5 por día) de 30% a 6.4%, entre 2000 y 2017. Después de un crecimiento de 1.3% en 2017, en 2018 hubo una aceleración que permitió alcanzar 4.0% pero en contraste el PIB cayó a 1.8% en la primera mitad del 2019, a causa de un contexto externo desafiante, condiciones climáticas adversas y el retraso de algunas reformas del Gobierno. Dada la desaceleración de 2019, las autoridades han cambiado la orientación de su política macroeconómica para promover un mayor crecimiento mediante una mayor inversión pública y la reducción de la tasa de interés de política monetaria. (Banco Mundial, 2019).

A pesar de los avances de las últimas décadas, Chile aún enfrenta importantes desafíos y oportunidades. La consolidación fiscal prevista a mediano plazo será fundamental para estabilizar la deuda y consolidar la confianza. Los esfuerzos de las autoridades para racionalizar el sistema tributario, facilitar la movilidad laboral, reducir la burocracia, mejorar el sistema de pensiones y fortalecer el sistema financiero también serán cruciales para mantener el crecimiento y reducir la exposición de Chile a riesgos externos. (Banco Mundial, 2019).

Brasil:

El problema de la productividad en Brasil tiene lugar en la ausencia de un ambiente de negocios adecuado, de distorsiones creadas por la fragmentación del mercado, de los múltiples programas de apoyo a las empresas que todavía no dan resultados, de un mercado relativamente cerrado al comercio externo y de la poca competencia interna. Además de esto, Brasil posee uno de los menores niveles de inversión en infraestructura (2,1% del PIB) cuando se compara con sus pares,

y la calidad de esa inversión es baja. La aceleración del crecimiento de la productividad continúa siendo una de las principales prioridades del país, una vez que la transición demográfica terminara y el espacio fiscal para políticas expansionistas es bastante limitado. Además de eso, serán necesarios niveles más altos de inversión en infraestructura para garantizar la manutención adecuada de la infraestructura existente, eliminando cuellos de botella y expandiendo el acceso a servicios sociales. Esto exige mejorar la capacidad de planeación en el nivel del gobierno, mejorar el ambiente regulatorio y apalancar recursos privados para financiar inversiones. Texto originalmente en portugués y traducido al español. (Banco Mundial, 2019).

Brasil viene pasando por un período en que la actividad económica sigue bastante deprimida después de una fuerte recesión. La tasa de crecimiento del país viene desacelerando desde inicios de la década, de una media de crecimiento anual de 4,5% (entre 2006 y 2010) para 2,1% (entre 2011 y 2014). A partir de 2017, se inició una lenta retomada de actividad económica, con un PIB creciendo 1.1% al año en 2017 y 2018. La crisis económica fue resultado de la caída de los precios y los “commodities” y de la limitada capacidad de realizar las reformas fiscales necesarias en todos los niveles de gobierno, minando la confianza de los consumidores e inversores. Restaurar la sostenibilidad fiscal es el desafío económico más apremiante para Brasil. Para abordar la dinámica de la deuda insostenible, el gobierno ha promulgado la Enmienda Constitucional 95/2016, que limita el aumento del gasto público. Esta enmienda impone un ajuste fiscal del 4,1% del PIB hasta 2026 y estabiliza la deuda en aproximadamente el 81,7% del PIB en 2023. La implementación de este ajuste fiscal requiere reducir la rigidez del gasto público y los mecanismos de asignación de ingresos, que generan más del 90% del gasto primario obligatorio del gobierno federal.

Texto originalmente en portugués y traducido al español. (Banco Mundial, 2019).

A continuación, y luego de la información macroeconómica presentada, se muestran las proyecciones de crecimiento del PIB a 2020 para los principales países de la región. Es muy interesante ver que los tres países foco del presente Plan Exportador se encuentran entre las variaciones positivas a resaltar.

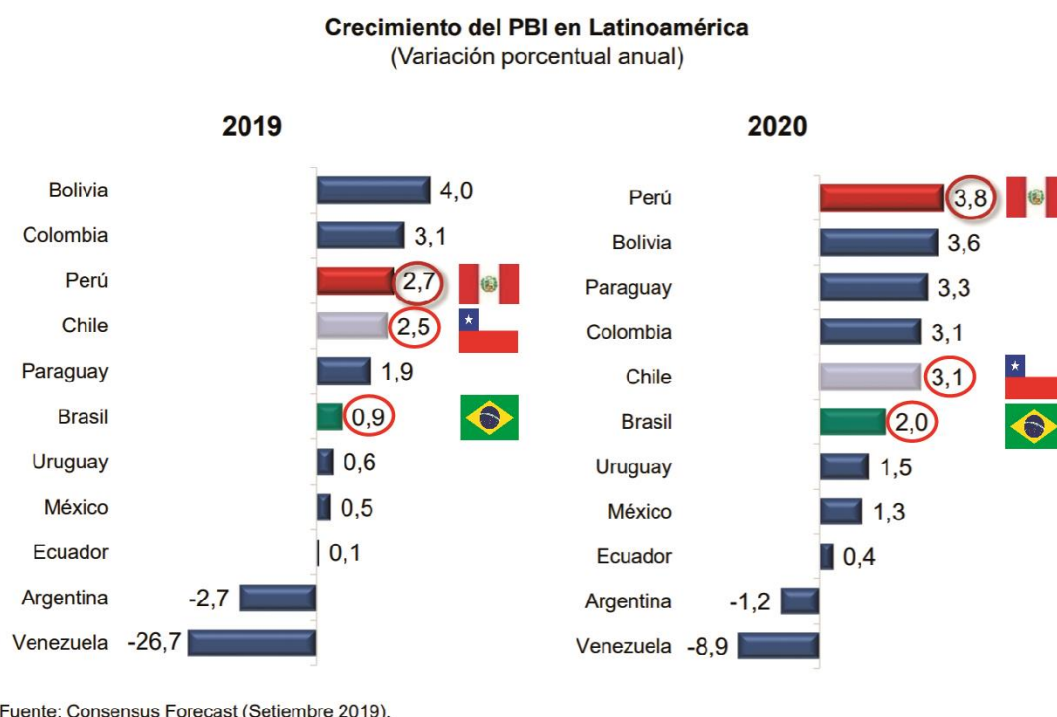
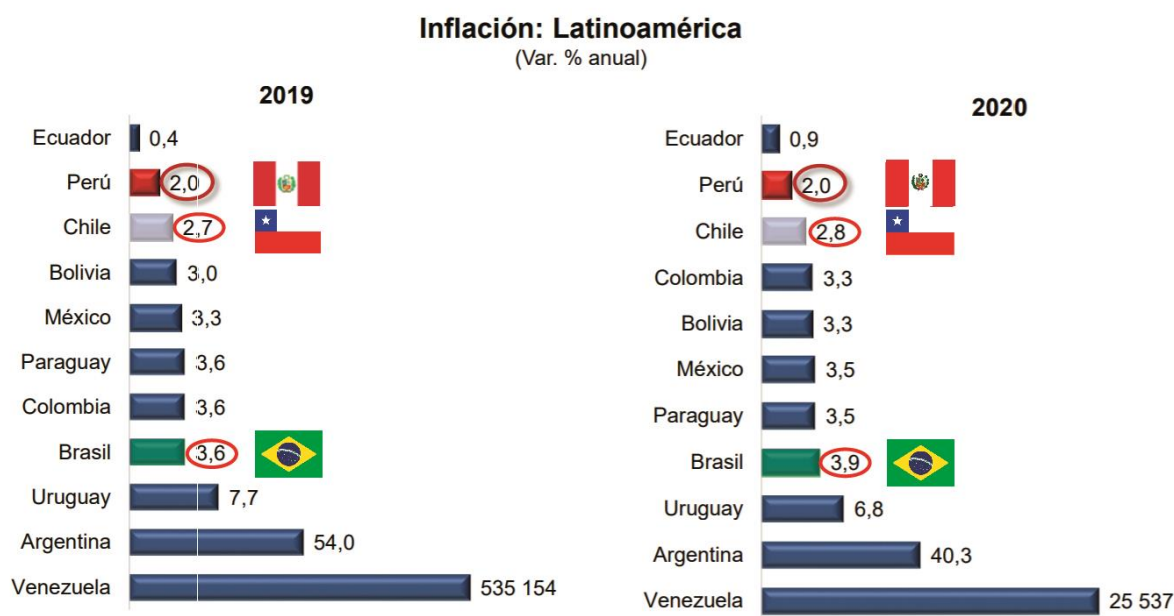


Ilustración 2. Crecimiento del PIB en Latinoamérica.

Fuente: (Consensus Forecast, 2019).

De igual forma se presenta la proyección de la variación de la inflación 2020 para la misma región y con datos que se mantendrán muy estables para los tres países de interés. La estabilidad de la inflación es un dato positivo para el consumo, pues así se contribuye a mantener un crecimiento económico sostenido y sin fluctuaciones considerables. “Al estar en un entorno de precios bajos, se preserva el poder adquisitivo de las personas. Al tener la inflación bajo control, los recursos de una economía se asignan de la mejor manera para lograr mayor bienestar y

crecimiento. Con precios bajos les resulta, a las autoridades económicas, más sencillo adoptar medidas económicas correctas”. (Banco de La República, 2020).



Fuente: Consensus Forecasts (Setiembre 2019) y BCRP (para Perú).

Ilustración 3. Inflación Latinoamérica.

Fuente: (Consensus Forecasts y BCRP, 2019).

5.2.2. Facilidad para hacer negocios

El índice de facilidad para hacer negocios (Ease of Doing Business) clasifica a las economías del puesto 1 al 189; el primer lugar corresponde a la mejor. Una calificación alta significa que el ámbito regulador es propicio para hacer negocios. El índice clasifica el promedio simple del percentil de los países en 10 temas que cubre el “Doing Business”. La clasificación en cada tema es el promedio simple de los percentiles clasificados por los indicadores que lo componen.

Qué se mide en este ranking:



Ilustración 4. Qué es medido en "Doing Business".

Fuente: (Doing Business, 2019).

De acuerdo al ranking "Ease of Doing Business 2019":

Perú: Puesto 68, puntos 68.83. El Perú aparece unos lugares después de Colombia que ocupó el puesto 65 con 69,24 puntos en el ranking.

Chile: Puesto 56, puntos 71.81. A resaltar que es el primer país suramericano que aparece en el ranking 2019.

Brasil: Puesto 109, puntos 60,01. Es importante resaltar que Brasil ocupa un mejor lugar que el Ecuador, el cual aparece en el puesto 123 con 57,94 puntos y es un país donde KoenPack hoy tiene operaciones comerciales.

5.2.3. Infraestructura Interna

El Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) en su Reporte Global de Competitividad 2018-2019 realiza una comparativa de 140 economías a nivel mundial con respecto a los principales pilares que sustentan su posicionamiento para la generación de desarrollo económico y la atracción de inversiones. Dicho Reporte brinda al lector los principales resultados del informe, con un especial enfoque en la región CARD y los sectores de infraestructura de transporte y servicios de agua potable. (Deloitte, 2019).

Chile se mantiene como la economía más competitiva de América Latina y el Caribe, su éxito es gracias a los siguientes factores: la estabilidad de sus indicadores macroeconómicos, su consolidada red de infraestructura de transporte y su libertad económica en el mercado de bienes. Siendo su sistema financiero el que mejor puntúa en el resumen de rendimiento país 2019.

Brasil por su parte, aparece como el quinto país de Suramérica y el segundo para los componentes de infraestructura, teniendo en cuenta: Infraestructura Vial, Ferroviaria, Aeroportuaria y Portuaria. Además, figura como como la economía mayormente mejorada de la región y logró subir un escalón respecto al reporte de 2018.

En el ranking general de Suramérica, Perú aparece en el cuarto lugar, luego de Uruguay y Colombia respectivamente. Como se mencionó, Brasil ocupa el quinto lugar, mucho mejor que países como Argentina, Ecuador y Paraguay.

Para este reporte se tienen en cuenta los siguientes pilares:

Pilar 1: Instituciones	Pilar 5: Educación Superior	Pilar 9: Tecnología
Pilar 2: Infraestructura	Pilar 6: Mercado de Bienes	Pilar 10: Tamaño Mcdo
Pilar 3: Macroeconomía	Pilar 7: Mercado Laboral	Pilar 11: Sofisticación
Pilar 4: Salud y Educación	Pilar 8: Mcdo. Financiero	Pilar 12: I+D



Ilustración 5. Reporte Global de Competitividad 2018-2019.

Fuente: (Deloitte, 2019).

5.2.4. Riesgo tasa de Cambio

En cuanto a este riesgo, la compañía tiene por política establecer en todos los territorios donde opera con excepción de Holanda, casa matriz, su lista de precio en dólares. Esto brinda una protección natural al negocio ante las fluctuaciones de tasa de cambio en los países donde tiene operaciones. Además de lo anterior, KoenPack Colombia como plataforma de Suramérica, tiene la responsabilidad de habilitar sistemas de coberturas bancarias y demás herramientas financieras disponibles en cada país que permitan la sostenibilidad de la operación.

Adicionalmente, a continuación, un apunte importante del reporte Situación Latam T4-2019 del BBVA Research:

“La incertidumbre global, los menores precios de las materias primas y las tensiones políticas en países como Perú y Argentina afectaron a las divisas de la región últimamente y generaron un deterioro de las

perspectivas de evolución hacia adelante. Así, las previsiones para todos los países analizados apuntan a divisas más depreciadas que lo esperado hace tres meses”. (BBVA Research , 2019).

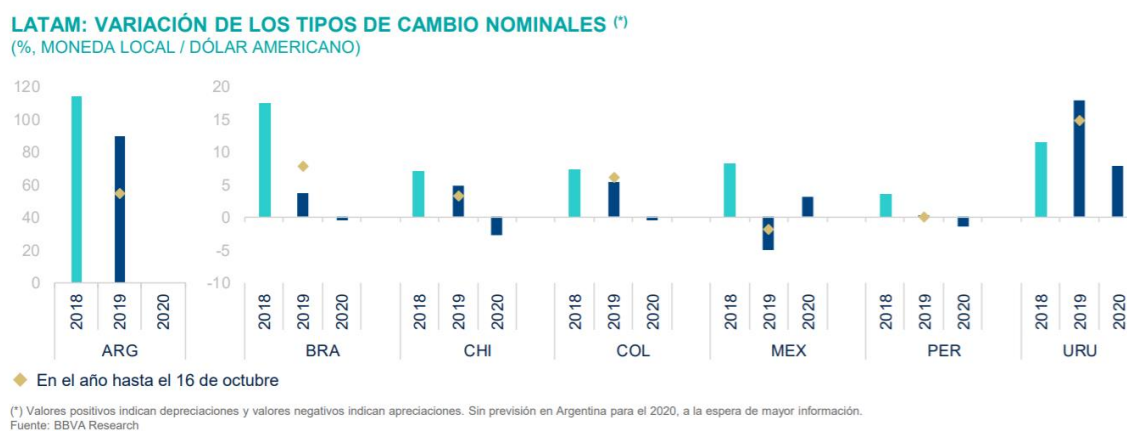


Ilustración 6. LATAM: Variación de los tipos de cambio Nominales.

Fuente: (BBVA Research , 2019).

5.2.5. Cultura

El único país donde es necesario un idioma diferente al español para hacer negocios es Brasil. Es completamente necesario hablar portugués, no solo para hacer negocios, sino también para la vida en general, pues el inglés no es un idioma dominado por los brasileros. A continuación, datos de comparación Hofstede’s entre los 4 países. (Insights, 2019).

Mediante estas seis dimensiones podemos determinar las características o rasgos principales del comportamiento de los miembros de una determinada cultura, y por tanto, definir cuál será la mejor forma de comunicarnos y gestionar el trabajo.

Aunque las dimensiones culturales de Hofstede son una buena manera de generalizar sobre las diferencias culturales de una nación o país, y por tanto una buena forma de obtener una primera guía de cómo debemos gestionar o tratar con los individuos de esta cultura, tienen las limitaciones propias de todas las generalizaciones.

Aun dentro de una misma cultura o contexto, existen diferencias importantes entre las diferentes personas, por lo que esta metodología no sustituye el conocimiento directo de la persona. (Recursos en Project Management, 2020).

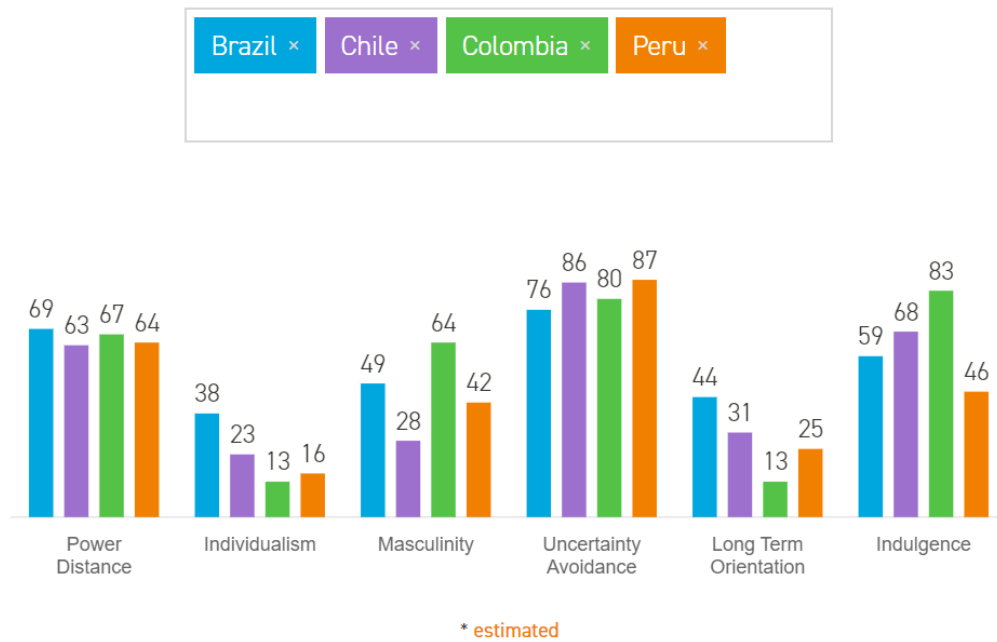


Ilustración 7. Hofstede's countries comparison.

Fuente: (Insights, 2019).

5.2.6. Entorno legal y regulatorio: tratados de libre comercio (TLC) y/o Acuerdos Comerciales

Actualmente Colombia tiene vigentes los siguientes TLC/Acuerdos con los países seleccionados para el estudio de expansión de KoenPack.

Perú:

Alianza Pacífico

CAN, Comunidad Andina de Naciones

Mercosur

Chile:

TLC, Tratado de Libre Comercio

Alianza Pacífico

CAN, Comunidad Andina de Naciones

Mercosur

Brasil:

Alianza Pacífico

Mercosur

Gracias a los diferentes acuerdos que Colombia tiene con cada uno de los países objeto de este análisis, los productos de KoenPack que son fabricados en Colombia, podrán ingresar libres de arancel a cualquiera de los tres territorios. Esto definitivamente representa una ventaja competitiva cuando se compara contra otros países de origen.

5.2.7. Requisitos técnicos

Dado el momento que atraviesa el sector de empaques plásticos a nivel global, las regulaciones en cada país vienen cambiando constantemente. Al momento de crear este trabajo se contaba con las siguientes para cada país.

Perú: La posición arancelaria a utilizar es igual a la que se utiliza en Colombia. Su descripción es: 3923.10.90.00. Los demás, Sacos (bolsas), bolsitas y cucuruchos.

Chile: La posición arancelaria a utilizar es igual a la que se utiliza en Colombia. Su descripción es: 3923.10.90.00. Los demás, Sacos (bolsas), bolsitas y cucuruchos.

Brasil: La posición arancelaria a utilizar es igual a la que se utiliza en Colombia. Su descripción es: 3923.29.90.00. Los demás, Sacos (bolsas), bolsitas y cucuruchos. Fue validada con el NCM (Nomenclatura Común del Mercosur).

Al igual que Chile, no tiene ningún bloqueo para el tipo de empaques que fabrica KoenPack.

Es importante aclarar que, para la importación de productos en cualquiera de los tres territorios, se deben presentar los siguientes documentos: factura comercial que tenga especificado el Incoterm (término de negociación internacional), lista de empaque (Packing List), BL (Bill of Lading) y Certificado de Origen. Éste último para acceder al beneficio “libre de arancel” por tener acuerdos comerciales con países socios y ser fabricado en Colombia.

5.2.8. Otras barreras no arancelarias

A la fecha Perú tiene una regulación específica para la producción e importación de empaques plásticos de un solo uso.

Ley N° 30884 regula consumo de bienes de plástico de un solo uso que generan riesgo para la salud pública y/o el ambiente.

“La ley establece un régimen de fiscalización y sanción, cuya finalidad es verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscalizables derivadas de la misma norma. Del mismo modo, contempla la promoción del otorgamiento de incentivos a los fabricantes, importadores, distribuidores y comercializadores de los bienes de plástico” (sinia, 2020).

En Chile, desde febrero de 2019, se creó la ley que prohíbe la entrega de bolsas plásticas en el comercio (minoristas y mayoristas) para el transporte de mercadería. Fue el primer país de Latinoamérica en adoptar dicha medida. Es importante aclarar que no están prohibidas las bolsas que envasan alimentos, ni aquellas en las que su uso es necesario por razones higiénicas o que evitan el deterioro de los productos. (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile , 2020).

Este último es el caso de los capuchones para flores frescas cortadas ya que dicho empaque las protege y permite transportarlas.

En Brasil, entre 2018 y 2019, fueron creadas dos leyes que prohíben el uso de bolsas plásticas de un solo uso en los estados de Río de Janeiro y Sao Paulo. El Ministerio del Medio ambiente más allá de la prohibición lo que busca es crear cultura y educar sobre temas de sostenibilidad. A continuación, un fragmento de la información publicada en su sitio web:

“Las bolsas plásticas no son el mayor problema del medio ambiente, pero su consumo excesivo lo es. Las bolsitas, tan prácticas y gratuitas, tienen un alto costo ambiental: para su producción son consumidos petróleo o gas natural (ambos recursos naturales no renovables), agua y energía, y liberados afluentes (desechos líquidos) y emisiones de gases tóxicos y de efecto invernadero. Después de usadas, muchas son descartadas de manera incorrecta, aumentando la polución y ayudando a obstruir desagües que drenan el agua lluvia o yendo a parar a bosques y océanos, siendo ingeridas por animales que mueren asfixiados o atrapados en ellas. Poquísimas llegan a ser recicladas”. Originalmente en portugués. (Ministerio de Medio Ambiente , 2020).

5.2.9. Potencial tamaño del mercado: producción de flores

Perú:

Aunque no existe información disponible del tamaño del mercado, en visita realizada a Perú en junio-2019, durante la pasantía del MBA, se pudo hacer contacto con uno de los más grandes floricultores del país: Florisert. El cultivo se encuentra ubicado en Ica, aproximadamente a 3 horas de Lima, zona donde están localizadas las fincas de producción de Wax, que es la especie de exportación y la cual solo se puede producir en zonas áridas de Australia, Estados Unidos (California) y el Perú. El Gerente de Florisert recibió a Milena Giraldo, Gerente para Suramérica de KoenPack y dentro de la información brindada se encuentra un dato muy importante y es que solo dos cultivos de Wax hacen el 85% de las exportaciones de flores del Perú. Información vital para tener en cuenta, pues la operación y comercialización se concentra en estos dos productores: Roots Perú y Florisert.

Chile:

La siguiente información fue extractada del estudio “Caracterización del mercado de las flores en Chile” y sirve para los fines de tamaño de mercado de este Plan:

“Atractivo y promisorio: así se describe el mercado nacional de flores, que presenta una tendencia creciente con relación a consumos y precios de venta. Sin embargo, existe un fuerte posicionamiento de las flores importadas, que en los últimos años ha mostrado una significativa tasa de crecimiento, superando en más de cinco veces el valor de las exportaciones de flores nacionales, situación que ha dejado a los floricultores nacionales en segundo plano. Hay especialistas que opinan que aproximadamente 90% de lo que se vende en los supermercados de Chile corresponde a flor extranjera”. (Equillor, 2014).

Brasil:

Ibraflor, el instituto Brasileiro de Floricultura del país, tiene publicado en informe con datos de la industria a 2018. A continuación, los datos más relevantes para este Plan Exportador:

“En los últimos cinco años, el sector ornamental ha tenido un crecimiento bastante aceptable teniendo en cuenta los bajos niveles en estrategias de mercadeo y publicidad y es incluso nulo cuando se trata de

promover el sector en su conjunto. Brasil tiene actualmente alrededor de 8.000 productores de flores y plantas. Juntos cultivan más de 350 especies con alrededor de tres mil variedades. Por lo tanto, el mercado de las flores es un engranaje importante en la economía brasileña, que representa 199.100 empleos directos, de los cuales 78.700 están relacionados con la producción, 8.400 con la distribución, y 105.500 en la economía brasileña, 6.500 en otras funciones, principalmente como soporte”. (Instituto Brasileiro de Floricultura, 2018).

Principales datos del sector	Total
Productores	8.250
Área Cultivada (ha)	15.000
Especies	350
Variedades	3.000

Tabla 1. Datos del sector floricultor Brasil.

Fuente: (Instituto Brasileiro de Floricultura, 2018).

Mano de Obra	Total	Part %
Empleos directos	199.100	100%
Producción	78.700	39,53%
Distribución	8.400	4,22%
Vetas al por menor	105.500	53,0%
Otros	6.500	3,26%

Tabla 2. Datos del sector floricultor Brasil.

Fuente: (Instituto Brasileiro de Floricultura, 2018).

Crecimiento (nivel consumidor)		
Año	Ventas R\$	Crecimiento
2012	4,8	16%
2013	5,2	8%
2014	5,7	10%
2015	6,2	9%
2016	6,7	8%
2017	7,3	9%
2018	7,9	8%
*Ventas expresadas en billones de reales		

Tabla 3. Datos del sector floricultor Brasil.

Fuente: (Instituto Brasileiro de Floricultura, 2018).

*Para 2019 se tiene una expectativa de crecimiento entre el 8% y el 10%.

*Consumo de flores per cápita R\$35,00.

5.2.10. Exportaciones de flores (2016-2018)

De las cifras consultadas en Trademap para la posición arancelaria, se encontró que Perú es el país que más exporta flores, seguido de Chile y finalmente Brasil. Ver gráficas a continuación.

Lista de los productos exportados por Perú

productos detallados en la siguiente categoría:0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados ...

Fuentes: [Cálculos del CCI basados en estadísticas de Instituto Nacional de Estadística e Informática \(INEI\) desde enero de 2017.](#)

[Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE hasta enero de 2017.](#)

Unidad : miles Dólar Americano

Código	Descripción del producto	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018
'060319	Flores frescas y capullos, cortados, de una, para ramos o adornos (excepto rosas, claveles, ...	7531	7155	7221
'060311	Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas	99	90	86
'060314	Crisantemos "flores y capullos", cortados para ramos o adornos, frescos	45	29	27
'060312	Claveles "flores y capullos", cortados para ramos o adornos, frescos	6	3	3
'060390	Secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otro modo las flores y capullos, de ...	5	4	1
'060310	Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos	0	0	0
'060313	Orquídeas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas	0	0	1
'060315	Lirios frescos cortados "Lilium spp." y las yemas, de una, para ramos o adornos	0	0	0

Ilustración 8. Lista de los productos exportados por Perú.

Fuente: (Trademap, 2019).

Lista de los productos exportados por Chile

productos detallados en la siguiente categoría:0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados ...

Fuentes: [Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.](#)

Unidad : miles Dólar Americano

Código	Descripción del producto	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018
'060319	Flores frescas y capullos, cortados, de una, para ramos o adornos (excepto rosas, claveles, ...	5864	6404	4550
'060390	Secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otro modo las flores y capullos, de ...	1091	295	46
'060315	Lirios frescos cortados "Lilium spp." y las yemas, de una, para ramos o adornos	1	0	0
'060310	Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos	0	0	0
'060312	Claveles "flores y capullos", cortados para ramos o adornos, frescos	0	0	0
'060313	Orquídeas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas	0	0	0

Ilustración 9. Lista de los productos exportados por Chile.

Fuente: (Trademap, 2019).

Lista de los productos exportados por Brasil

productos detallados en la siguiente categoría:0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados ...

Fuentes: [Cálculos del CCI basados en estadísticas de Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior desde enero de 2018.](#)
[Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE hasta enero de 2018.](#)

Unidad : miles Dólar Americano

Código	Descripción del producto	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018
'060319	Flores frescas y capullos, cortados, de una, para ramos o adornos (excepto rosas, claveles, ...)	103	139	98
'060314	Crisantemos "flores y capullos", cortados para ramos o adornos, frescos	45	74	3
'060311	Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas	2	11	17
'060315	Lirios frescos cortados "Lilium spp." y las yemas, de una, para ramos o adornos	1	0	0
'060313	Orquídeas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas	0	0	2
'060390	Secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otro modo las flores y capullos, de ...	0	0	3
'060310	Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos	0	0	0

Ilustración 10. Lista de los productos exportados por Brasil.

Fuente: (Trademap, 2019).

Para los países Brasil y Chile se debe analizar las ventas locales expresadas en el tamaño del mercado, ya que, a diferencia de Colombia y Perú, estos países no exportan en mayor cantidad las flores producidas localmente.

5.2.11. Número de fincas productoras

Perú: “En el Perú se desconoce el área cultivada para el año 2012, la última vez que el Ministerio de Agricultura y Riego hizo un censo de productores de flores fue en el año 1998. En esa fecha se conoció que el área dedicada al cultivo de flores era de 445 hectáreas, y se contaba con 3.180 productores”. (Jorge De Olazábal, 2013).

Chile: “La producción nacional no ha podido satisfacer la demanda local lo que determina una importante participación de flores importadas desde Ecuador, Colombia y Perú. Entre los factores que explican la baja producción nacional se encuentran el uso de tecnologías de producción que pueden ser mejoradas y la insuficiente disponibilidad de estadísticas que permitan un cabal conocimiento del mercado

por parte de las empresas productoras de flores. Esto ha impedido a los productores aprovechar el crecimiento del mercado y ha ocasionado que el 90% de las flores que se venden en los supermercados sean importadas”. (Ministerio de Agricultura, 2014).

Brasil: De acuerdo con la cifra publicada por Ibraflor, en 2018 había 8.250 productores de flores en el país.

5.2.12. Importaciones de la partida arancelaria

Se evidenció que el país que más importa el producto “capuchones para flores” es Brasil, seguido por Perú y posteriormente Chile.

Comercio bilateral entre Brasil y Colombia

Producto: 392329 Sacos "bolsas", bolsitas y cucurucho, de plástico (exc. de polímeros de etileno)

Fuentes: [Cálculos del CCI basados en estadísticas de Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior desde enero de 2017.](#)

[Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE hasta enero de 2017.](#)

El comercio bilateral fue reportado por Brasil
Brasil fueron reportadas por Brasil

Unidad: Dólar Americano miles

Código del producto	Descripción del producto	Brasil importa desde Colombia					Brasil importa desde el mundo				
		Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2018	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2018
39232990	Other sacks, bags and cartridge, of other plastics	90	252	206	132	141	21309	16347	13571	12944	17064
39232910	Sacks, bags, cartridge, of other plastics, cap<=1000cm³	395	400	6	4	3	7159	7408	8317	11039	7835

Ilustración 11. Comercio bilateral entre Brasil y Colombia.

Fuente: (Trademap, 2019).

Comercio bilateral entre Perú y Colombia

Producto: 392329 Sacos "bolsas", bolsitas y cucurucho, de plástico (exc. de polímeros de etileno)

Fuentes: [Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.](#)

El comercio bilateral fue reportado por Perú
Las importaciones para Perú fueron reportadas por Perú

Unidad: Dólar Americano miles

Código del producto	Descripción del producto	Perú importa desde Colombia					Perú importa desde el mundo				
		Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2018	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2018
3923292000	Sacos "bolsas", bolsitas y cucurucho, de plástico (exc. de polímeros de etileno) : Bolsas ...	56	146	84	57	145	145	355	482	448	501
3923299000	Sacos "bolsas", bolsitas y cucurucho, de plástico (exc. de polímeros de etileno) : Los demás	86	87	113	18	76	11615	12297	11305	11091	13744
3923291000	Sacos "bolsas", bolsitas y cucurucho, de plástico (exc. de polímeros de etileno) : Bolsas ...	0	0	0	0	0	1667	1362	1845	1678	2484

Ilustración 12. Comercio bilateral entre Perú y Colombia.

Fuente: (Trademap, 2019).

Comercio bilateral entre Chile y Colombia
 Producto: 392329 Sacos "bolsas", bolsitas y cucuruchos, de plástico (exc. de polímeros de etileno)

Fuentes: [Cálculos del CCI basados en estadísticas de Legal Publishing, Official Publisher of National Customs Service desde enero de 2017.](#)
[Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE hasta enero de 2017.](#)

El comercio bilateral fue reportado por Chile
 Las importaciones para Chile fueron reportadas por Chile

Unidad: Dólar Americano miles

Código del producto	Descripción del producto	Chile importa desde Colombia					Chile importa desde el mundo				
		Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2018	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2018
39232910	Sacos "bolsas", bolsitas y cucuruchos, de plástico (exc. de polímeros de etileno): bolsas	67	103	205	65	169	23495	25408	23867	28021	30012
39232990	Sacos "bolsas", bolsitas y cucuruchos, de plástico (exc. de polímeros de etileno): los demás	23	3	27	27	38	6700	3933	4188	3398	6994

Ilustración 13. Comercio bilateral entre Chile y Colombia.

Fuente: (Trademap, 2019).

Los anteriores datos fueron validados con la partida arancelaria que se debe usar en Colombia para clasificar los empaques plásticos para flores de acuerdo con las exigencias de la DIAN. Ver siguiente figura:

DIAN - MUISCA - ARANCEL						
Perfil de la mercancía						
DATOS GENERALES						
Nivel Nomenclatura	Código Nomenclatura	Código Complem.	Código Suplem.	Desde	Hasta	Leg
ARIAN	3923.29.90.00			01-ene-2007	...	
Descripción	Plástico y sus manufacturas Artículos para el transporte o envasado, de plástico: tapones, tapas, cápsulas y demás dispositivos de cierre, de plástico. - Sacos (bolsas), bolsitas y cucuruchos: -- De los demás plásticos: --- Los demás			01-ene-2007	...	
Unidad física	u - Unidades o artículos			01-ene-2007	...	

Ilustración 14. Perfil de la mercancía.

Fuente: (DIAN, 2019).

5.2.13. Competencia: Productores locales

KoenPack cada año realiza una importante inversión en mercadeo, enfocándose en gran medida, en asistencia a ferias y viajes de exploración en los mercados donde tiene presencia o donde quiere crecer. De acuerdo con las visitas realizadas durante 2018 y 2019, se pudo identificar a los principales competidores locales en cada país. Aquí la lista:

Perú: Florempaque, empresa del Ecuador dedicada a la producción de empaques flexibles para los sectores: alimentos y flores.

Es una empresa conocida por KoenPack ya que unieron esfuerzos para atender el mercado ecuatoriano de empaques para flores.

Se identificaron además las siguientes empresas productoras de empaques flexibles pero que no cuentan con líneas productivas para procesar capuchones (empaques específicos para flores):

Envases y Envolturas. Constituida en 1.964 en Lima, Perú. Poseen las siguientes líneas de empaques: Alimentos, bebidas, salsas y aderezos, limpieza, farmacéuticos y papelería.

Alitecno Perú. Filial de Alico S.A. y Tecnas de Colombia. Se especializan en las industrias: Horeca, carnes, pesca, lácteos, agroindustria, panadería y seguridad alimentaria.

Emusa. Compañía con más de 30 años en el mercado. Sus soluciones de empaque están dirigidas a los sectores: food, non-food y agro. Tienen presencia además de Perú, en Brasil y Guatemala. Tienen además negocios en los mercados de papel, químicos, agroindustria, energía, gestión portuaria, entre otros.

Chile: Plasmar, empresa colombiana convertidora de empaques flexibles. Es interesante la opción de Plasmar ya que la empresa no exporta directamente sus empaques. La presencia de sus empaques en dicho país se da por la exportación que tienen los productores colombianos de flores a Chile. (Capiro, 2019).

Se identificaron además las siguientes empresas productoras de empaques flexibles pero que no cuentan con líneas productivas para procesar capuchones (empaques específicos para flores):

Industrias Plásticas Corvalán S.A. Empresa chilena creada en 1.984, enfocada a la producción y comercialización de productos plásticos. Sus principales productos son bolsas, mangas y filme de polietileno de alta y baja densidad. Se enfocan en las industrias: Acuícola, minera y agrícola.

Codepol, compañía de polietileno. Fundada en Chile hace más de diez años y se concentra específicamente en la fabricación de polietileno flexible. Sus productos están dirigidos a los sectores: Industrial, minero y agrícola.

Eroflex, envases flexibles. Fundada hace 20 años, es una empresa dedicada al desarrollo, elaboración y comercialización de empaques. Se denominan líderes a nivel nacional y están ubicados en Santiago. Se enfocan en dos líneas de productos: Films y Bolsas.

Brasil: Dada su extensión, es el país con mayor número de competidores locales. Los más importantes:

Albano, embalagens especiais / artigos para decoração. Más de 50 años de experiencia en el sector floricultor, tiene su propia planta de producción ubicada en Holambra y es también importador. Tiene un amplio portafolio de productos.

Rizzo, embalagens e festas. Es una tradicional compañía de empaques y cuenta con presencia en varias ciudades del país. Comercializa todo tipo de empaques y accesorios para flores y plantas.

Xingó, embalagens. Compañía ubicada en Holambra, con planta propia y distribución. Se dedican únicamente a empaques para el sector.

Transplast, embalagens plásticas. Empresa con más de 35 años de experiencia en el sector de empaques flexibles. Ubicada en Piracaia. Proceso con los que cuenta: Extrusión, Impresión y Sellado.

5.2.14. Tecnología disponible

“Los estudios han demostrado que cada dólar invertido en I+D genera cerca de dos dólares en retorno. Mientras que la tasa puede variar, I+D es un importante conductor del crecimiento económico. Para medir su potencial, los gobiernos necesitan datos precisos y confiables”. (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2019).

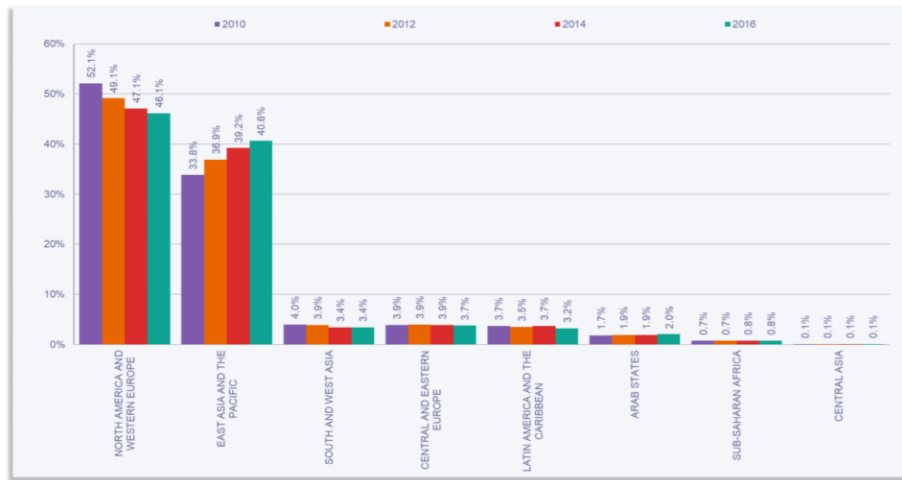
De acuerdo con el informe de la UNESCO, “Invirtiendo en Ciencia, Tecnología e Innovación”, para 2016 los promedios regionales de actividades de inversión en I+D, representados en un porcentaje % del PIB, son:

- 2.4% para Norte América y Europa Western
- 2.1% para Asia del Este y el Pacífico
- 1.7% para el mundo
- 1.0% para Europa Central y Eastern

- 0.7% para Latinoamérica y el Caribe
- 0.6% para los Emiratos Árabes
- 0.5% para Asia del Sur y West
- 0.4% para Sahara del Sur y África
- 0.2% para Asia Central

Figure 1. Where are R&D investments made?

Shares of world R&D expenditure (GERD) by region, 2010, 2012, 2014 and 2016



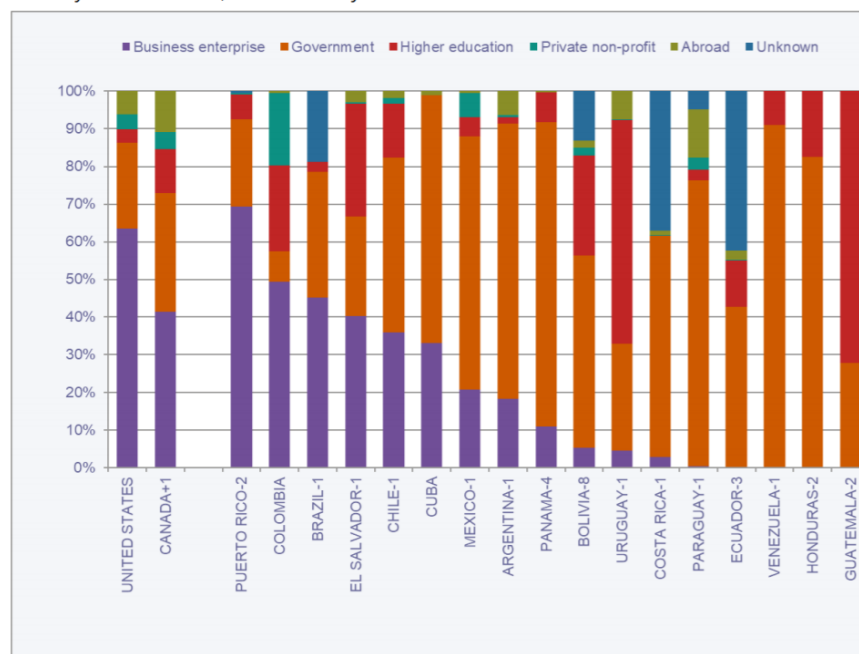
Source: UNESCO Institute for Statistics estimates, February 2019.

Ilustración 15. ¿Dónde son hechas las inversiones en Investigación y Desarrollo (I+D)?

Fuente: (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2019) .

Los países objeto de estudio dedican la siguiente inversión:

Figure 5. Funding in the Americas
GERD by source of funds, 2017 or latest year available



Notes: +1 = 2018, -1 = 2016, -2 = 2015, -3 = 2014, -4 = 2013, -8 = 2009.
Source: UNESCO Institute for Statistics, June 2019.

Ilustración 16. Fondos en las Américas.

Fuente: (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2019).

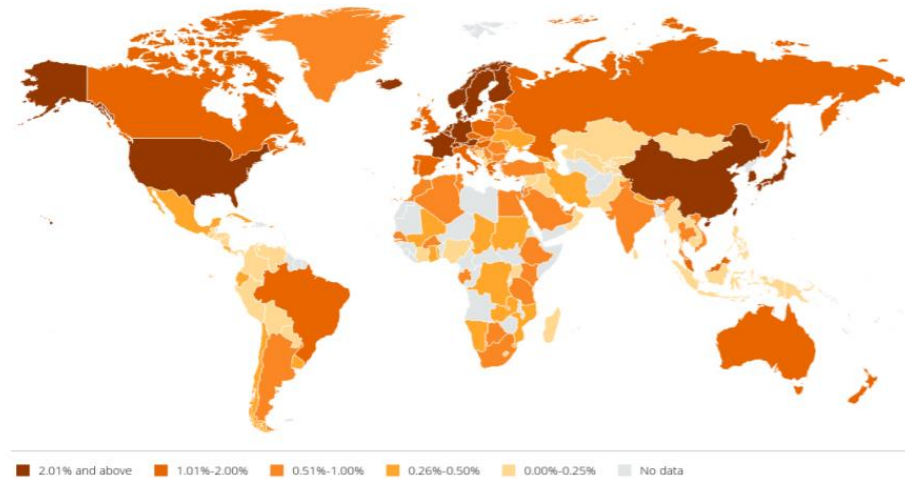
Perú: No aparece en el ranking de las Américas.

Chile: Aparece en el lugar No. 7, después de Colombia y Brasil. Mayor inversión en Gobierno, seguido de Compañías de Negocios.

Brasil: Aparece en el lugar No. 5, después de Colombia. Mayor inversión en Compañías de Negocios, seguido de Gobierno.

Figure 3. A snapshot of R&D intensity

Gross domestic expenditure on R&D as a percentage of GDP, 2017 or latest year available



Source: UNESCO Institute for Statistics, June 2019.

Ilustración 17. Una imagen a la intensidad del I+D.

Fuente: (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2019).

Producto de este informe podemos resaltar que Brasil es el país que dedica mayor inversión tecnológica en la región (Suramérica) y además, en el reporte de 2017 fue el único país Latinoamericano que apareció en el Top 10 de los países líderes en inversión en I+D. (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2019).

KoenPack tendrá el reto de analizar la tecnología local disponible para la industria de empaques flexibles para flores. De esta manera podrá determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en cuanto a la oferta de productores nacionales.

5.2.15. Competidores internacionales

Algo muy interesante del mercado de los empaques para flores y plantas, es que globalmente se encuentran en los diferentes territorios, los mismos competidores. La única variación que se

encuentra es el liderazgo, el cual depende del territorio. Los competidores más importantes de KoenPack son:

Decowraps, empresa estadounidense con presencia Estados Unidos, Holanda, Colombia y Ecuador. Tiene planta de producción en Bogotá y en Colombia opera bajo la razón social Geopak S.A.S. En el año inmediatamente anterior reportaron ventas en Colombia por COP 60.000.000.000.

PPC Flexible Packaging, empresa estadounidense con presencia en Estados Unidos, Canadá, Colombia y Ecuador. En Colombia opera bajo la razón social Temkin. Cuenta con plantas de producción en Bogotá y Utah. En el año inmediatamente anterior reportaron ventas en Colombia por COP 29.810.423.000. (Informa Colombia, 2018)

Broekhof B.V., empresa holandesa con presencia en Estados Unidos y Colombia. Es un jugador nuevo en el país y actualmente está intentando ganar mercado. Ha utilizado una estrategia bastante conocida y es ofrecer productos a muy bajo precio para lograr penetración.

6 Análisis del producto en el mercado objetivo

De acuerdo con la medición de variables, el país seleccionado es **Brasil**. A continuación, la matriz con el detalle de las variables definidas, su peso y su cálculo para llegar a los puntajes finales.

Variables de clasificación Mercados/Países		Puntaje			Puntaje Ponderado		
Criterios	Peso	Perú	Chile	Brasil	Perú	Chile	Brasil
1. Entorno económico	15%						
Situación Económica	5%	3	2	1	0,15	0,1	0,05
Facilidad de hacer negocios	3%	2	3	1	0,06	0,09	0,03
Infraestructura interna	4%	2	3	1	0,08	0,12	0,04
Riesgo tasa de cambio	2%	1	2	3	0,02	0,04	0,06
Idioma	1%	2	3	1	0,02	0,03	0,01
SUBTOTAL					0,330	0,380	0,190
2. Entorno Legal y Regulatorio	20%						
TLC y/o Acuerdos Comerciales	2%	2	3	1	0,04	0,06	0,02
Requisitos técnicos	10%	1	2	3	0,1	0,2	0,3
Otras barreras no arancelarias	8%	1	3	2	0,2	0,15	0,1
SUBTOTAL					0,340	0,410	0,420
3. Potencial tamaño del mercado	40%						
Producción de flores	12,5%	2	1	3	0,250	0,125	0,375
Exportaciones de flores (2016-2018)	5%	3	2	1	0,150	0,100	0,050
Número de fincas productoras	10%	2	1	3	0,200	0,100	0,300
Importaciones de la partida arancelaria	12,5%	2	1	3	0,250	0,125	0,375
SUBTOTAL					0,850	0,450	1,100
4. Competencia	25%						
Productores locales	10%	2	3	1	0,200	0,300	0,100
Tecnología disponible	10%	1	2	3	0,100	0,200	0,300
Competidores internacionales	5%	1	2	3	0,050	0,100	0,150
SUBTOTAL					0,350	0,600	0,550
TOTAL	100%				1,870	1,840	2,260

Tabla 4. Matriz variables de clasificación de mercados/países.

Fuente: (KoenPack Sucursal Colombia, 2019).

6.1. Producto

Tal y como fue abordado en el análisis de la Compañía, es necesario, para su crecimiento comercial, continuar con la expansión geográfica vía exportaciones. El producto elegido es el de mayores ventas en Colombia e internamente se denomina “capuchón para empaque de flores”. En el medio es más conocido con su nombre en inglés “sleeve” y el mismo consiste en una manga plástica para empacar los arreglos de flores (bouquets), que luego de ser empacados en finca, serán transportados (local o internacionalmente) y posteriormente comercializados. La comercialización puede ser hecha en dicho empaque o en uno de mejor presentación, dependerá del canal.

Las diferentes líneas de presentación del empaque son, de acuerdo con su uso comercial y al requerimiento del cliente (finca, comercializador y/o supermercado):

- Capuchón 100% transparente:



- Capuchón marca privada (logo del cliente):



- Capuchón con diseño de acuerdo con la temporada. El diseño puede ser propiedad/desarrollo de KoenPack o propiedad/desarrollo del cliente:



G64226

G64225

G64118

Los capuchones se describen técnicamente así:

FUNDA TRANSPARENTE O IMPRESA (BOLSA TRANSPARENTE/IMPRESA), con medidas XXX BOPP/ CPP. Este producto está hecho de lámina plástica de Polipropileno Biorientado (BOPP) o lámina plástica de Polipropileno Monorientado (CPP), la cual es sellada con calor y presión para unirla y obtener su forma final, formada como una bolsa plástica, la cual es luego utilizada para insertar, empaquetar, proteger y transportar flores.

6.2. Requisitos exportación, Colombia

En nuestro país la normativa para exportar productos es la siguiente:

Registro como exportador: KoenPack ha realizado exportaciones de oportunidad a diversos territorios y por ello posee la documentación legal necesaria para dicho proceso. Los documentos son:

RUT, Cámara de Comercio (con vigencia no mayor a 30 días), poseer contrato de servicios con una Agencia de Aduanas, facturación autorizada por la DIAN, Certificado de Origen (si aplica), Lista de Empaque (Packing List), documentación ante Policía Antinarcoóticos, Certificación de Exportación (DEX).

Incoterms 2010, los Incoterms son siglas utilizadas para definir las condiciones de compra y venta establecidas entre exportadores e importadores, que tienen en cuenta la repartición de costos y responsabilidades en una operación de comercio exterior.

En Brasil, los más utilizados son FOB, CIF y CFR en las operaciones por vía marítima. En las operaciones aéreas y terrestres los más practicados son el FCA, CPT y CIP. El DAT es aplicado en operaciones fronterizas, principalmente con Mercosur y países andinos.

Es importante recordar que la práctica de los Incoterms no es obligatoria. Sin embargo, si los términos son adoptados de común acuerdo durante la negociación, ellos adquieren fuerza contractual.

Vale también resaltar que en la importación Brasil no acepta la condición DDP -Delivered Duty Paid (entregado con derechos pagos), porque desde el punto de vista legal, el exportador extranjero no puede asumir la responsabilidad por los tributos relativos a la importación. Por consiguiente, al momento de efectuar la nacionalización, el Siscomex no permite la utilización de la condición de venta DDP. En consecuencia, tanto en el proceso del despacho como en las instancias siguientes, el importador es el responsable por cualesquiera tributos, penalidades y adicionales por demora a los que la operación esté sujeta.

6.3. Requisitos importación, Brasil

Para hablar de las importaciones a Brasil es necesario mencionar el acuerdo que tiene dicho país con Colombia.

Mercosur, Mercado Común del Sur, se consolidó con los acuerdos alcanzados en diciembre de 1.994 y que aseguraron la vigencia de una Zona de Libre Comercio y una Unión Aduanera a partir del 1° de enero de 1.995. Los países que firmaron el acuerdo son: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Posteriormente se adhirieron Chile, Bolivia.

Los “Estados Parte” del acuerdo son: Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela*.

Los “Estados Asociados” son: Bolivia**, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú y Surinam.

*Venezuela, se encuentra suspendida en todos los derechos y obligaciones.

**Bolivia, se encuentra en proceso de adhesión. (MERCOSUR, 2019).

Los productos procedentes de Colombia, por su condición de Estado Asociado, gozan de algunas ventajas de dicho acuerdo. Entre ellas:

- Eliminación de derechos arancelarios
- Régimen de Origen

6.3.1 Cómo exportar a Brasil

Tomado de “Cómo exportar a Brasil, guía práctica sobre el proceso de importación en Brasil”, Ministerio de Relaciones Exteriores. Departamento de Promoción Comercial e Inversiones. División de Inteligencia Comercial, septiembre 2016.

La empresa extranjera que desea entrar en el mercado brasileño deberá, como paso inicial, hacer los contactos preliminares con la finalidad de formatear la operación de venta con el importador de Brasil. Esta negociación va a generar la emisión del primer documento internacional, denominado Factura Proforma (Proforma Invoice).

Dos puntos son esenciales en esta fase de negociación preliminar, antes del embarque de las mercaderías:

- Condiciones de Venta Internacional definiendo la sigla de los Incoterms.
- Modalidad de pago acordada con el cliente de Brasil.

Es importante señalar que Brasil no exige la obligatoriedad de inspeccionar la mercadería en el país de origen, antes del embarque, y esta exigencia queda a criterio del comprador.

Otra recomendación que precisa ser tenida en cuenta dependerá del tipo de mercadería que se está exportando a Brasil. En efecto, dependiendo de la mercadería, el comprador de Brasil tendrá que conseguir una licencia de importación, que podrá requerir aprobaciones previas de organismos gubernamentales, razón por la cual el embarque en el extranjero precisará aguardar la realización

de esos trámites. En consecuencia, es importante que el exportador aguarde hasta recibir del importador brasileño la información de que el embarque puede ser efectuado.

Hecho el embarque de las mercaderías, cabe al exportador obtener con la máxima rapidez posible, la documentación original y enviarla por medio de la red bancaria, dependiendo de la forma de pago acordada, dando especial atención cuando se trate de una carta de crédito irrevocable.

Los documentos internacionales originales, que la Receita Federal do Brasil exige para efectuar la internación de la mercadería importada son:

- Factura Comercial
- Bill of Lading (B/L) en caso de entrada por vía marítima
- Air waybill (Awb) en caso de entrada por vía aérea
- CRT (Conocimiento de Transporte por Carretera) en caso de entrada por frontera terrestre
- Packing List (Lista de Despacho)
- Certificate of Origin (Certificado de Origen)
- Inspection Certificate (Certificado de Inspección), si el comprador lo exige
- Insurance Certificate (en el caso de CIF/CIP)

El importador, por determinación de las normas vigentes, recibirá del banco en Brasil la documentación internacional mediante la formalización del contrato de cambio, cuando los Reales equivalentes a la moneda extranjera (dólar de los Estados Unidos de América o Euro, de forma preferencial) serán convertidos en divisas y remitidos al exportador, de forma inmediata o en la fecha de vencimiento, si la venta fue realizada a plazo.

6.3.2 Procedimientos de Nacionalización

Después del embarque de las mercaderías:

Una vez que las mercaderías extranjeras se encuentran en territorio aduanero brasileño, le corresponde al importador iniciar todos los procedimientos para conseguir la nacionalización de la carga, siguiendo rigurosamente las normas de la Receita Federal do Brasil.

El primer paso para que una empresa importadora brasileña comience a actuar en el ramo de las compras internacionales consiste en que haga su registro catastral en el Sistema de Rastreo de la Actuación de los Intervinientes Aduaneros, conocido con la sigla RADAR, donde la Receita Federal do Brasil, en cumplimiento de sus funciones de autoridad aduanera, examinará la real situación financiera y de registro de la empresa, así como de sus titulares, concediendo, de este modo, un permiso para que la importadora brasileña pueda efectuar operaciones de compras internacionales, respetando los límites de cantidades y cuantías de dinero que fueren determinados.

La empresa estará entonces automáticamente registrada en el Siscomex (Sistema Integrado de Comercio Exterior) mediante el Registro de Exportadores e Importadores – REI y en condiciones de solicitar la emisión de la Licencia de Importación, exigible, si fuere el caso, para las compras del extranjero.

Estando habilitada a operar, la empresa puede iniciar sus contactos con el exportador extranjero mediante la formalización de la Factura Proforma y cerrar el negocio, que se concretiza con el embarque posterior de la mercadería en el extranjero, conforme comentado anteriormente.

Estando la mercadería localizada en territorio brasileño y habiendo recibido la documentación del banco, al efectuar el contrato de cambio, el importador podrá dar inicio al proceso de nacionalización que, en Brasil, se denomina “desembarazo aduanero”, procedimiento que está sujeto a la autoridad de la Receita Federal do Brasil.

La inspección, tanto de la mercadería como de la documentación, se hace mediante una selección de canales de control, denominada “parametrización”, como veremos de manera detallada más adelante.

Todo el proceso aduanero de importación y exportación está informatizado y es considerado, desde su implantación en 1993, por medio del Siscomex, como uno de los más modernos en el mundo. Actualmente, está vinculado a la Internet bajo la denominación de Novoex.

Uno de los puntos cruciales del proceso de importación brasileño es la clasificación de mercaderías. Brasil, como país miembro del Mercosur, utiliza la clasificación de mercancías establecida por la Nomenclatura Común del Mercosur, NCM/SH, asunto que será analizado en detalle a continuación.

6.3.3 Clasificación de las mercancías

Las mercancías comercializadas internacionalmente por el país son clasificadas, desde 1996, de acuerdo con la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM), que también es adoptada por Argentina, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Los códigos de clasificación de la NCM son formados por ocho dígitos, siendo tal clasificación basada en el Sistema Armonizado (SA)². La inclusión de dos dígitos, después de los seis del código numérico del SA, tiene por objetivo obtener una caracterización más detallada de las mercancías y de sus respectivas clasificaciones y satisfacer a los intereses de todos los países miembros del Mercosur.

Es importante que el importador clasifique correctamente los productos adquiridos, con la finalidad de evitar la aplicación de sanciones por parte de las autoridades aduaneras y, por otro lado, utilizar las ventajas arancelarias que resultan de los acuerdos bilaterales y multilaterales que Brasil mantiene en el ámbito de su comercio internacional. Es recomendable, también, que el

exportador, con el objetivo de perfeccionar la clasificación de la mercancía que pretende exportar al Brasil, informe al cliente brasileño la clasificación que utiliza en sus negocios externos, puesto que no siempre la clasificación de la NCM/SA coincide con la codificación utilizada por el exportador en las dos últimas posiciones numéricas (ocho dígitos): 39.23.29.90.

Las ventajas derivadas de la correcta clasificación se traducen esencialmente en la reducción del Impuesto de Importación o, inclusive, en su exención, en función de los acuerdos comerciales vigentes. Por lo tanto, es necesario que el exportador conozca los beneficios tributarios de su producto con relación al mercado brasileño, a fin de ganar competitividad frente a los competidores de otros países, que eventualmente no sean favorecidos por los tratados comerciales que Brasil mantiene en su comercio exterior.

Esa ventaja tributaria será efectivamente formalizada durante el proceso del despacho aduanero, cuando el importador deberá estar en posesión del Certificado de Origen, para su eventual presentación ante las autoridades aduaneras. Ese documento es emitido por la entidad autorizada en el país del exportador y en él deben constar los fundamentos legales del acuerdo comercial que está siendo aprovechado en esa operación. La falta de presentación del certificado de origen ocasiona la pérdida de esas ventajas, implicando el pago por el importador del Impuesto de Importación con los aranceles normales.

Es importante destacar que la clasificación incorrecta de las mercancías en la NCM/SH genera, además del pago de eventuales diferencias de alícuota de importación, la imposición de multas que serán aplicadas sobre el importador brasileño y cuyo valor corresponde, como mínimo, a 1% del valor aduanero, dependiendo del tipo de infracción.

En el caso de exportaciones de países que no son parte del Mercosur o que no mantienen acuerdos comerciales con Brasil, los productos se clasifican y pagan tributos de acuerdo con la tarifa Externa Común (TEC).

6.3.4 Siscomex

El sistema integrado de Comercio Exterior – Siscomex, instituido por el Decreto No. 660/92, es el instrumento administrativo que integra las actividades de registro, seguimiento y control de las operaciones de comercio exterior, mediante un flujo único y computadorizado de informaciones.

El Siscomex es una herramienta facilitadora que permite la adopción de un flujo único de informaciones y torna más ágil el proceso administrativo, pues elimina los controles paralelos y disminuye significativamente el volumen de documentos involucrados en las operaciones. Su implementación aumentó la confiabilidad del proceso y generó diversos beneficios, como la reducción de los costos, la eliminación de documentos, la automatización, el rápido acceso a las informaciones estadísticas y la agilización de los procedimientos.

El Siscomex promueve la integración de las actividades de todos los órganos gestores del comercio exterior, permitiendo el acompañamiento, orientación y control de las diversas etapas del proceso exportador e importador.

Las operaciones registradas vía Sistema son analizadas en tiempo real tanto por los órganos gestores cuanto, por los órganos anuentes, que establecen reglas específicas para la nacionalización de las mercancías dentro de su área de competencia.

El usuario, por intermedio de terminal conectado al Sistema, puede hacer el registro y el acompañamiento de sus exportaciones e importaciones, recibir mensajes e intercambiar informaciones con los órganos responsables por autorizaciones y fiscalizaciones.

El acceso al Siscomex puede ser efectuado a partir de cualquier punto conectado (bancos, corretoras, despachantes aduaneros o el propio establecimiento del usuario), así como por medio de terminales instalados en los órganos federales encargados del control del comercio exterior.

Los órganos gubernamentales intervinientes en el Siscomex se clasifican como:

i) Gestores: responsables por la administración, mantenimiento y perfeccionamiento del sistema dentro de sus respectivas áreas de competencia. Son ellas:

- Secretaría de la Receita Federal do Brasil (SRFB), responsable por las áreas aduanera, fiscal y tributaria.
- Secretaría de Comercio Exterior (SECEX), responsable por las áreas administrativa y comercial.
- Banco Central de Brasil (BACEN), responsable por las áreas financiera y cambiaria.

ii) Anuentes: Son todos aquellos órganos que efectúan análisis, dentro de su área de competencia, sobre determinadas operaciones de exportación o importación para ciertos tipos de mercancías, sea debido al producto que se pretende comercializar, sea debido a la naturaleza de la operación en cuestión. Están interconectados al Siscomex, de modo a volver más ágil tal análisis. Así, para que la operación se haga efectiva, es necesario, en algunos casos, el cumplimiento de normas específicas establecidas por esos órganos.

6.3.5 Representación del exportador/importador ante la aduana

Para que sea viabilizada la exportación o importación de mercancías por medio del Siscomex, la primera providencia a ser tomada por los intervinientes en el comercio exterior, es su habilitación, por medio de contraseña, para operación en el Siscomex y la acreditación de sus representantes para la práctica de actividades relacionadas al desaduanaje.

El interesado, persona física o jurídica, solo puede ejercer actividades relacionadas con la aduana:

- a. por intermedio del gestor o despachante aduanero.
- b. personalmente, si es persona física.
- c. si es persona jurídica, por medio de:
 - Dirigente.
 - Empleado.
 - Empleado de empresa coligada o controlada.
 - Funcionario o empleado público específicamente designado, cuando se trate de órgano de la administración pública, misión diplomática o representación de organización internacional.

La actuación de la persona jurídica en operaciones de comercio exterior (importación, exportación y tránsito aduanero) depende del análisis previo de las informaciones catastrales y fiscales realizado por la SRFB en el sistema RADAR (anteriormente comentado). Autorizada la empresa a operar en el comercio exterior, la SRFB catastra la misma y efectúa la habilitación de su responsable legal (dirigente, director, socio-gerente). Esta persona física habilitada acreditará los representantes de la empresa (apoderados o despachantes aduaneros) en el Siscomex, para que puedan actuar como representantes de la empresa para la práctica de los actos relacionados con el despacho aduanero.

6.3.6 Tratamiento administrativo de las importaciones

6.3.6.1 Estructura Administrativa

Para un eficaz control de las actividades de importación, el Gobierno brasileño cuenta con una estructura administrativa diversificada, siendo el Ministerio del Desarrollo, Industria y Comercio Exterior (MDIC), el responsable directo por estas actividades. El órgano más importante es la Secretaría de Comercio Exterior (SECEX), que posee diversos objetivos y atribuciones, entre los cuales se destacan:

- Administrar los mecanismos e instrumentos de seguimiento y control de las operaciones de exportación e importación.
- Formular propuestas de políticas y programas de comercio exterior y establecer normas para su implementación.
- Coordinar la aplicación de defensa contra prácticas desleales de comercio, así como brindar apoyo al exportador brasileño cuando es sometido a una investigación de defensa comercial en el exterior.
- Participar de las negociaciones en acuerdos o convenios internacionales relacionados al comercio exterior.
- Elaborar y diseminar informaciones de comercio exterior.

El Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) desempeña un papel importante en el área de comercio exterior en Brasil, teniendo como una de sus competencias la promoción comercial de los productos brasileiros fuera del país.

6.3.6.2 Factura Pro-Forma

Para facilitar los trámites administrativos por parte del importador brasileño, el exportador extranjero debe proporcionar la más completa información comercial y técnica del producto, que permita hacer la correcta clasificación de las mercancías y, consecuentemente, el encuadramiento de la compra dentro de las exigencias administrativas y aduaneras brasileñas. El proceso comienza con el envío de la Factura Pro-Forma con todas las informaciones comerciales y financieras referentes a la operación. Nótese que las informaciones que se brinden deben ser precisas, pues cualquier cambio ocasionará atrasos en los procesos administrativo y aduanero. Es importante que este documento llegue al importador con todas las informaciones solicitadas, de forma clara y objetiva, para que se pueda dar inicio al proceso de importación ante los órganos brasileños, destacándose las siguientes:

Identificación del importador y del exportador: los datos deben ser escritos de forma correcta, con la dirección completa, pues a partir de esas informaciones serán providenciados los trámites administrativos, cambiarios y aduaneros.

Descripción de la mercancía: aunque sea hecha de forma objetiva, la descripción debe incluir las características del producto, con la finalidad de facilitar la clasificación aduanera y, consecuentemente, el tratamiento tributario. Debe ser hecha en portugués o en cualquier otro idioma oficial. Algunos importadores proporcionan al vendedor la versión en portugués y solicitan que el vendedor escriba de esa forma, indicando también la clasificación en la NCM.

País de origen: información fundamental para que el importador pueda invocar y solicitar la concesión de eventual preferencia arancelaria.

Precio unitario: este dato debe indicar la moneda extranjera previamente acordada y la forma de venta de acuerdo con el Incoterm negociado y, además, la unidad de medida convenida, que puede ser kilo, pieza, tonelada, metro cúbico, metro cuadrado etc.

Valor total: para efectos del control aduanero es importante que exista coherencia entre la cantidad y el precio unitario que genera el valor total de la propuesta y, aún, dependiendo del Incoterm pactado, el destaque, en separado, del flete y del seguro internacional.

Plazo de validez: es necesario que el vendedor, en caso que lo desee, establezca un plazo de validez para la propuesta.

Pesos (neto y total): este dato es importante para que el comprador pueda informarlo en el Siscomex.

Embarque y desembarque: de acuerdo con lo previamente combinado, la denominación de los puertos y aeropuertos de origen y destino debe ser precisa y, si fuere transporte viario, el local fronterizo por donde la mercancía deberá ingresar.

Forma de pago: de acuerdo con la negociación, debe ser informado si la operación será realizada con pago anticipado, cobro bancario o carta de crédito, a fin de que el comprador brasileño pueda iniciar los trámites financieros en la red bancaria.

KOEN PACK SUCURSAL COLOMBIA - KOEN PACK COLOMBIA
 KM 25 AUTOPISTA NORTE MEDELLIN-GIRARDOTA
 GIRARDOTA-COLOMBIA
 Telefono: 444-1457 Fax: 366-3195
 N.I.T. 900110672-6
 Regimen IVA: COMUN Actividad ICA:

FACTURA PROFORMA							
FECHA: 14 de enero de 2018		VENCE: 21 de abril de 2019		CONTACTO: GUSTAVO FRANCO ROSA VIEIRA			
ENVIAR FACTURA A: REIJERS PRODUÇÃO DE ROSAS LTDA. SIT LAGOA-JUSSARA, S/N ZONA RURAL SÃO BENEDIT - CE BRASIL TEL: 3534351834 NNPJ: 04.375.045/0001-00				ENVIAR MERCANCIA A: REIJERS PRODUÇÃO DE ROSAS LTDA. SIT LAGOA-JUSSARA, S/N ZONA RURAL SÃO BENEDIT - CE BRASIL TEL: 3534351834 NNPJ: 04.375.045/0001-00			
O.COMPRA	EMBARQUE	PAGINAS	VIA	CIF PECEM			
MAIL	21 de enero de 2019	01 DE 01	MARITIMO				
ITEM	DESCRIPCION	UND	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	%DSC.	%IVA	VALOR USD
COG60318	CB Reijers V-Shape 28*8x40 - 30 micras	UND	50,000	\$ 0.03677			1,838.73
COG60344	WH REIJERS 2 35 Microns 28x12x40 solapa 5cm airholes 10	UND	100,000	\$ 0.03777			3,777.47
COG60345	WH REIJERS 3 30 Microns 28x12x50 solapa 5cm airholes 12	UND	130,000	\$ 0.05017			6,522.71
COG60346	WH REIJERS 4 30 Microns 32x12x50 airholes 14	UND	70,000	\$ 0.05607			3,925.23
COG60347	REIJERS GYPSO SLEEVE NEW DESIGN airholes 18	UND	147,000	\$ 0.04737			6,964.08
PARTIDA ARANCELARIA							
39.23.29.90							
Peso neto:							
Peso bruto:							
Pais de Fabricacion: Colombia							
Marca: Koenpack							
Clase de Embalaje: Cajas							
TRM S							
							SUBTOTAL USD 23,028.22
							OTROS GASTOS USD 0.00
							SUBTOTAL FACTURA USD 0.00
							SEGUROS USD \$ 110.00
							ORIGIN CHARGES USD \$ 725.00
							FLETES USD \$ 1,950.00
							I.V.A. \$ 0.00
							RETEFUENTE \$ 0.00
							ICA RETENIDO \$ 0.00
							IVA RETENIDO \$ 0.00
							TOTAL NETO USD 25,813.22
CONDICIONES DE PAGO \$ 5,162.84 20% Iniciar Producción \$ 7,743.97 30% Contenedor en Pecem \$ 6,453.30 25% 60 dias después del despacho \$ 6,453.30 25% 75 dias después del despacho							
SON: Venticinco mil ochocientos tres dolares con veintidos centavos.							

El modelo precedente de Factura Pro-Forma obedece a un formato privado de KoenPack Sucursal Colombia, con informaciones logísticas y comerciales que reflejan lo que fue negociado entre el exportador extranjero y el importador brasileño. Dos asuntos son esenciales en esta fase: las formas de pago y la aplicación de las siglas de los Incoterms. Ambas informaciones son obligatorias en la licencia de importación, la cual permitirá al comprador iniciar sus compras externas.

6.3.6.3 Licenciamiento de las importaciones

El sistema administrativo de las importaciones brasileñas cumple las normas de la denominada Consolidación de las Normas de Comercio Exterior y comprende las siguientes modalidades:

- a) Importaciones dispensadas de Licenciamiento.
- b) Importaciones sujetas a Licenciamiento Automático.
- c) Importaciones sujetas a Licenciamiento No Automático.

Como regla general, las importaciones brasileñas están dispensadas de Licenciamiento, debiendo el importador, o su representante legal, providenciar únicamente el registro de la Declaración de Importación (DI) en el Siscomex con el objetivo de dar inicio a los procedimientos de nacionalización de la mercancía en la unidad local de la Receita Federal do Brasil. Salvo excepciones previstas en la legislación, la DI sólo puede ser registrada después de la llegada de la mercancía a Brasil.

Las importaciones estarán sujetas a Licenciamiento en los casos en que la legislación exija la autorización previa de órganos específicos de la Administración Pública de Brasil para la importación de determinadas mercancías, o cuando condiciones específicas deban ser observadas. En esos casos, el importador debe llenar un formulario de licencia de importación (LI) en el Siscomex, conteniendo las informaciones de naturaleza comercial, financiera, cambiaria y fiscal pertinentes a la operación que se pretenda realizar. La LI debe ser registrada con la antecedencia estipulada en la legislación y debe ser observado que el embarque de la mercancía en el exterior solo puede ocurrir a posteriori de la autorización del Licenciamiento, salvo excepciones previstas en la legislación. Vía de regla, ambos licenciamientos tienen validez por 90 días para fines de embarque de la mercancía en el exterior.

El listado de productos/operaciones sujetas a licenciamiento puede ser encontrado en el módulo “Tratamiento Administrativo” del Siscomex Importación. Además, en la dirección electrónica del MDIC (<http://www.desarrollo.gov.br>) puede ser encontrado el listado de los productos sujetos a licenciamiento, en función de su clasificación fiscal en la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM).

Aunque esta responsabilidad le corresponda al importador brasileño, es importante que el exportador extranjero conozca estas exigencias.

Después de efectuado el registro, la LI asume el estatus “para análisis”, lo que significa que ella se encuentra disponible para ser repasada al órgano anuente responsable. Después de repasada, la LI asume el estatus “en análisis”, indicando que ella ya se encuentra bajo examen del órgano. Las exigencias eventualmente formuladas por el órgano anuente son registradas en el Siscomex para conocimiento y providencias del importador, que, mientras no las cumpla, encontrará su LI clasificada con el estatus “en exigencia”. Concluido el análisis, el órgano anuente registra su decisión en el Sistema, con la indicación de Aprobación o Desaprobación. En el caso de la LI estar sujeta a la anuencia de más de un órgano, el importador debe aguardar la autorización de todos ellos. Posterior a la autorización de todos los órganos anuentes, la mercancía puede ser embarcada en el exterior y, a su llegada a Brasil, deberá ser elaborada la Declaración de Importación (DI).

Cuando se elabore la DI, el importador deberá informar el número de la Licencia de Importación aprobada en la adición que esté sujeta a Licenciamiento, de forma que el Siscomex realice la vinculación de la LI con la DI. De esa forma, al registrar la DI en el Sistema, los datos ya digitados por ocasión de la elaboración de la LI serán automáticamente transferidos para la respectiva adición de la DI.

Debido a las aprobaciones previas exigidas en el caso de algunos productos, es importante que antes del embarque de las mercaderías el exportador le informe al importador brasileño todas las características técnicas de las mercaderías que sean necesarias para su correcta clasificación y posterior licenciamiento. Es conveniente, por lo tanto, que el exportador conozca las diversas aprobaciones previas exigidas en el proceso de importación, tema que será tratado en la sección siguiente.

En algunos casos será necesaria la inspección física de la mercancía en el país de origen y la emisión del respectivo certificado de conformidad.

Extremo cuidado debe ser tomado también con la emisión del Certificado de Origen, para que sea correctamente elaborado respetando los procedimientos previstos en los acuerdos comerciales celebrados por Brasil, como veremos más adelante.

***Importante: Procedimientos de embarque y trámite documental.**

En el caso de que el importador brasileño tenga que obtener la autorización de la LI previamente al embarque en el exterior, el exportador extranjero deberá ser avisado para no embarcar la mercancía antes de conseguir la autorización. Caso contrario, el importador estará sujeto a las multas previstas en la legislación brasileña. En el caso de pago anticipado, con la Factura Pro-Forma en manos, el comprador deberá providenciar el contrato de cambio para efectuar el envío de las divisas. Tratándose de cobro bancario, el proceso se invierte, de forma que el exportador deberá embarcar primero la mercancía y después remitir la documentación vía banco. Cuando se trata de carta de crédito, el comprador utilizará la Factura Pro-Forma para providenciar el trámite ante el banco brasileño. Los documentos originales necesarios, básicamente el conocimiento de embarque (documento que comprueba la posesión o propiedad de la mercancía y la contratación de la operación de transporte), la factura comercial (documento similar a la Factura pro forma,

pero emitida posteriormente al embarque de la mercancía, reflejando la operación efectivamente realizada entre el exportador extranjero y el importador brasileño), el romaneo de carga (“packing list” – lista que entrega el exportador al transportador conteniendo la descripción, cantidad, marcas, números y modelos de las mercancías que serán transportadas) y el Certificado de Origen (si fuese pleiteado el tratamiento tarifario preferencial) deben llegar al importador vía banco o directamente a su dirección lo más rápido posible, a fin de que se pueda dar inicio al proceso aduanero de nacionalización. Se recomienda que el exportador envíe copias de estos documentos escaneados vía e-mail, pues algunos procedimientos pueden ser aplazados mientras la mercancía está viajando a su destino, principalmente si es por vía aérea o terrestre. Con los documentos originales en manos y la mercancía en local aduanero de zona primaria o zona secundaria, el importador brasileño puede dar inicio al proceso denominado despacho aduanero de importación, vía Siscomex, con el objetivo de nacionalizar la mercancía.

6.3.6.4 Órganos anuentes

Para fiscalización y autorización de la entrada de productos específicos en territorio aduanero brasileño, operan en Brasil diversos órganos de control, cuya función es justamente la de analizar y autorizar la importación del bien por medio de la emisión de Licencia de Importación en el Siscomex, siempre que el producto examinado cumpla todos los requisitos necesarios. Tales órganos actúan concediendo anuencia de importación de productos a ellos pertinentes, pudiendo, de acuerdo con el bien, verificarse la actuación simultánea e independiente de más de un órgano en una misma LI. Los órganos anuentes, entre otros, con participación más expresa en el comercio exterior brasileiro son Secex/Decex, Anvisa, Mapa y Suframa.

6.3.6.4.1 Departamento de operaciones de Comercio Exterior (DECEX)

El Decex, además de ser el organismo responsable por la gestión y la actualización del tratamiento administrativo del Siscomex, actúa como órgano anuente de algunos productos sujetos a procedimientos especiales, así como en la concesión de anuencia a ciertas operaciones de importación que están sujetas a licenciamiento independientemente del producto comercializado:

a) Importaciones amparadas en el régimen aduanero Especial de Drawback: Tales importaciones, en las modalidades “suspensión” y “exención”, están sujetas a Licenciamiento Automático, que puede ser posterior al embarque de la mercancía en el exterior. El importador deberá registrar la LI cuando vaya a realizar las importaciones previstas en el Acto de Concesión de Drawback.

b) Importaciones sujetas a la obtención de Cuota arancelaria: Las importaciones amparadas en Acuerdos celebrados en el ámbito de la ALADI (Asociación Latinoamericana de Desarrollo e Integración) o Mercosur están sujetas a Licenciamiento No Automático previamente al embarque de la mercancía en el exterior. En estos casos, la LI tiene por objetivo monitorear la distribución de la cuota entre las empresas brasileñas interesadas.

c) Importaciones sujetas a Examen de similitud: Están sujetas al previo examen de similitud las importaciones que conllevan la solicitud de beneficios fiscales (exención o reducción del Impuesto de Importación) previstos en legislación específica. Tales importaciones están sujetas a Licenciamiento No Automático previamente al embarque de los bienes en el exterior. Cuando se realice el análisis de la LI será verificado si existe en Brasil un producto similar al importado, observados los parámetros de precio, plazo y calidad. Caso sea verificada la existencia de producto similar nacional, el beneficio no será concedido, pero la importación aún podrá ser realizada con la recaudación integral del Impuesto de Importación.

d) Importaciones de material Usado: En regla, están prohibidas las importaciones de bienes de consumo usados, salvo algunas excepciones previstas en normas específicas. Tales importaciones están sujetas a Licenciamiento No Automático previamente al embarque de la mercancía en el exterior. Como regla general, sólo son autorizadas importaciones de bienes que no sean producidos en Brasil, siendo exigida la presentación de laudo técnico de inspección y evaluación del material que se desea importar.

6.3.6.4.2 Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento (MAPA)

El MAPA es el órgano responsable por la fiscalización y control del tránsito internacional de productos e insumos agropecuarios en los aeropuertos, puertos, puestos de frontera y aduanas especiales, con el objetivo de cohibir el ingreso de plagas y enfermedades que puedan representar amenaza a la sanidad de los vegetales y rebaños nacionales. Cabe al MAPA garantizar el ingreso de productos de origen animal y vegetal e insumos agropecuarios en conformidad con los patrones establecidos y a emitir la certificación fitosanitaria y sanitaria de los productos que son exportados.

Las reglamentaciones brasileñas determinan que las actividades de vigilancia agropecuaria de animales, vegetales, insumos (inclusive alimentos para animales), productos de origen animal y vegetal, y embalajes y soportes de madera importados, en tránsito aduanero y exportados por Brasil, son de responsabilidad privativa del MAPA.

Las autorizaciones para importación de animales, vegetales, sus productos, derivados y partes, subproductos, residuos de valor económico y de los insumos agropecuarios deberán ser objeto de solicitud previa a los sectores técnicos competentes de la Secretaría de Defensa Agropecuaria (SDA/Mapa), o de la Superintendencia Federal de Agricultura en la jurisdicción del interesado, observándose las normas para registro en el Siscomex.

6.3.7 El procedimiento de despacho aduanero (DESADUANAJE)

El despacho aduanero tiene por finalidad verificar la exactitud de los datos declarados por los importadores con relación a la mercancía importada, a los documentos presentados y a la legislación vigente, con miras a la nacionalización y entrega de la mercancía al importador.

Toda mercancía procedente del exterior, importada a título definitivo o no, sujeta o no al pago del Impuesto de Importación, debe ser sometida al desaduanaje de importación, que es realizado con base en Declaración presentada a la unidad aduanera bajo cuyo control esté la mercancía.

En general, el despacho de importación es procesado por medio de la Declaración de Importación (DI), registrada en el Sistema Integrado de Comercio Exterior (Siscomex), según la normativa vigente. Entretanto, en algunas situaciones, el importador puede optar por el despacho aduanero simplificado, que se puede dar por medio del Siscomex o por formularios específicos, conforme el caso.

Antes de iniciar su operación de importación, el interesado debe verificar si su habilitación para utilizar el Siscomex será necesaria y si ella se encuentra en vigor. El despacho aduanero de importación es dividido, básicamente, en dos categorías: el despacho para consumo y el despacho para admisión en régimen aduanero especial o aplicado en áreas especiales.

El despacho para consumo ocurre cuando las mercancías ingresadas en el País son destinadas al uso, por el aparato productivo nacional, como insumos, materias primas, bienes de producción y productos intermedios, así como cuando son destinadas al consumo propio y a la reventa. El despacho para consumo tiene como objetivo, por lo tanto, la nacionalización de la mercancía importada y a él se aplica el régimen común de importación.

El despacho para admisión en regímenes aduaneros especiales o aplicados en áreas especiales tiene por objetivo el ingreso en el País de mercancías, productos o bienes provenientes del

extranjero, que deberán permanecer en el respectivo régimen por un plazo definido y de acuerdo con la finalidad a la que se destinan, sin sufrir la incidencia inmediata de tributos, los cuales permanecen suspendidos hasta la extinción del régimen. Se aplica a las mercancías en tránsito aduanero (para un otro punto del territorio nacional o con destino a otro país) y en régimen de admisión temporaria, en cuyo caso las mercancías deben retornar al exterior después de haber cumplido con su finalidad.

La mayoría de las mercancías exportadas o importadas es sometida al despacho aduanero común. En algunas situaciones, entretanto, el interesado puede optar por el despacho aduanero simplificado. (Ministerio de Relaciones Exteriores, Departamento de Promoción Comercial e Inversiones, 2016).

6.3.7.1 Despacho aduanero común

Por regla general, el despacho aduanero es procesado en el Siscomex después que el interesado haya providenciado su habilitación para utilizarlo y la acreditación de sus representantes legales. Existen, sin embargo, ciertas excepciones en razón de la naturaleza de la mercancía, del tipo de operación y/o de una condición específica del exportador o importador, en cuyo caso es realizado el proceso del despacho aduanero sin registro en el sistema, por medio de formularios propios, específicos para cada caso.

Para operaciones específicas, tales como importaciones realizadas por representaciones diplomáticas, muestras sin valor comercial y bienes destinados a ayuda humanitaria, son utilizados los formularios para Declaración Simplificada de Importación.

En determinadas situaciones también pueden ser utilizados formularios específicos para el despacho aduanero de bienes que serán sometidos al Régimen Especial de Admisión Temporaria,

como, por ejemplo, en eventos internacionales realizados en Brasil. De la misma forma, el despacho aduanero de remesas expresas es efectuado sin registro en el Siscomex, con base en la Declaración de Remesas Expresas de importación o exportación. Para registro de las operaciones de Comercio exterior en el Siscomex, debido a la naturaleza de la operación, de la mercancía y/o de la calidad del importador, se pueden utilizar las declaraciones de importación común o simplificada (DI o DSI).

6.3.7.2 Despacho aduanero simplificado

El despacho aduanero simplificado puede ser procesado en el Siscomex, en las situaciones previstas en las normas vigentes, por medio de la Declaración Simplificada de Importación (DSI-Electrónica), después que el importador brasileño haya obtenido su habilitación para utilizar el Siscomex.

Entre las operaciones que pueden ser realizadas por medio de DSI electrónicas se encuentran: mercancías cuyo valor total sea igual o inferior a US\$ 3.000; donaciones; admisión temporaria; equipaje no acompañado; y operaciones sin registro en el Siscomex.

El despacho aduanero simplificado puede también ser realizado sin registro en el Siscomex, por medio de los formularios para Declaración Simplificada de Importación (DSI-Formulario). Entre las operaciones posibles de ser realizadas por medio de formularios de DSI, se encuentran: muestras sin valor comercial; mercancías cuyo valor total sea igual o inferior a US\$ 500; importaciones realizadas por representaciones diplomáticas; bienes destinados a ayuda humanitaria; y libros y documentos sin finalidad comercial.

En determinadas situaciones también pueden ser utilizados formularios específicos para el despacho aduanero de bienes que serán sometidos al Régimen Especial de Admisión Temporaria, como, por ejemplo, en eventos internacionales realizados en Brasil.

6.3.8 Declaración de Importación (DI)

En el DI, como ya se ha comentado anteriormente, el despacho aduanero de importación es procesado por medio de la Declaración de Importación (DI), que debe presentarse a la unidad aduanera bajo cuyo control se encuentren las mercaderías. La Declaración de Importación (DI) debe contener, entre otras informaciones, la identificación del importador y del adquirente, caso no sean la misma persona, así como la identificación, clasificación, valor aduanero y origen de la mercancía.

La DI es formulada por el importador o su representante legal en el Siscomex, de acuerdo con el tipo de declaración y la modalidad de despacho aduanero. Tales informaciones están separadas en dos grupos:

- Generales: correspondientes a la operación de importación.
- Específicas: conteniendo datos de naturaleza comercial, fiscal y cambiaria sobre cada tipo de mercancía. El tratamiento aduanero que será aplicado a la mercancía importada es determinante para la elección del tipo de declaración a ser llenada por el importador.

El acto que determina el inicio del despacho aduanero de importación es el registro de la DI en el Siscomex, salvo en los casos de Despacho Anticipado. Es en el momento de efectuar ese registro que ocurre el pago de todos los tributos federales debidos en la importación. Los documentos que sirven de base para las informaciones contenidas en la DI, son:

- Vía original del conocimiento de carga o documento equivalente.

- Vía original de la factura comercial, firmada por el exportador.
- Remito de carga (lista de empaque), cuando es aplicable.
- Otros, exigidos en virtud de acuerdos internacionales o de legislación específica.

Los documentos de instrucción de la DI deben ser entregados en caso de fiscalización de la RFB, siempre que solicitados. Por esa razón, el importador debe guardarlos por el plazo estipulado en la legislación, que puede variar conforme el caso, pero que nunca es inferior a cinco años.

Si el despacho de importación, en alguna de sus modalidades, no es iniciado en el plazo establecido en la legislación, que varía entre 45 a 90 días a partir de la llegada de la mercancía al País, la misma será considerada abandonada, lo que acarreará la aplicación de la pena de pérdida y la destinación de la mercancía a uno de los fines previstos en la legislación. Lo mismo sucede con la mercancía cuyo despacho de importación tenga su curso interrumpido, por acción o por omisión del importador.

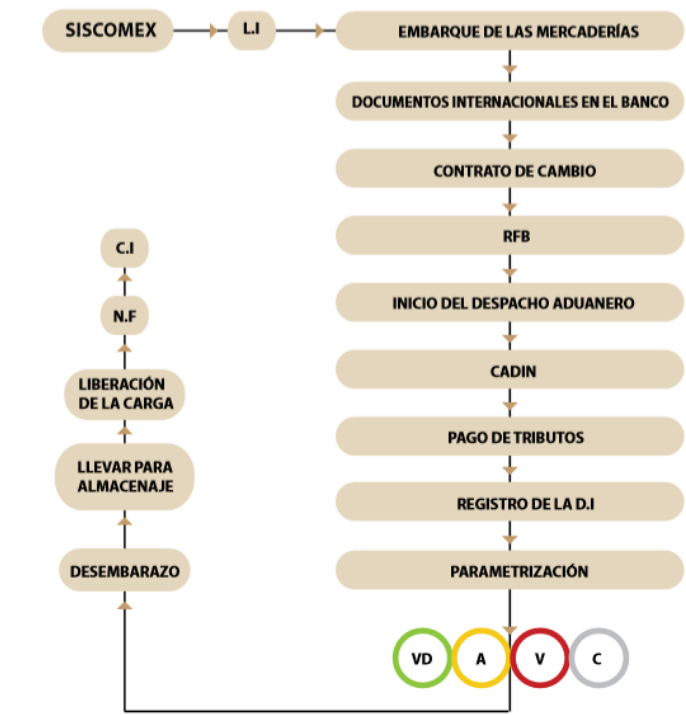
6.3.9 Parametrización (canales verde, amarillo, rojo y gris)

Una vez registrada la Declaración de Importación e iniciado el procedimiento de despacho aduanero, la DI es sometida al análisis fiscal y seleccionada para uno de los canales de verificación. Tal procedimiento de selección recibe el nombre de parametrización. Los canales de verificación son cuatro: verde, amarillo, rojo y gris.

La importación seleccionada para el canal verde es desembarazada automáticamente sin cualquier verificación. El canal amarillo implica la verificación de los documentos de instrucción de la DI y de las informaciones constantes en la Declaración. Si la importación es seleccionada para el canal rojo, además de la verificación documental es requerida la verificación física de la mercancía. Finalmente, cuando la DI es seleccionada para el canal gris, se realiza el examen

documental, la verificación física de la mercancía y la aplicación de procedimiento especial de control aduanero, para verificación de indicios de fraude, incluso en lo que se refiere al precio declarado de la mercancía.

El despacho aduanero concluye con el desembarazo aduanero (nacionalización), acto por el cual es registrada la conclusión de la verificación aduanera. Es por medio del desembarazo aduanero que se autoriza la efectiva entrega de la mercancía al importador. En otras palabras, las mercaderías están nacionalizadas e integradas a la economía brasileña. La siguiente figura muestra los procedimientos a ser seguidos:



Legenda:

- CADIN = Cadastro de Inadimplentes onde aparecem empresas brasileiras devedoras de tributos e que, a rigor, não poderiam importar
- L.I = Licença de Importação (autorização para importar)
- D.I = Declaração de Importação (documento tributário)
- C.I = Comprovante de Importação (extrato do processo aduaneiro)
- NF = Nota Fiscal que acompanha a carga nacionalizada, até o local do importador
- VD (cor verde) = Canal Verde (mercadoria nacionalizada)
- A (cor amarela) = Canal Amarelo (revisão documental e verificação da NCM)
- V (cor vermelha) = Canal Vermelho (conferência física da mercadoria)
- C (cor cinza) = Canal Cinza (verificação de eventuais ilícitos aduaneiros)
- Desembarazo: Momento final do processo, mercadoria nacionalizada

Ilustración 18. Flujograma Despacho Aduanero de Importación.

Fuente: (Ministerio de Relaciones Exteriores, Departamento de Promoción Comercial e Inversiones, 2016).

6.4. Logística y tiempos de entrega

Para exportar productos a Brasil desde Colombia, se recomiendan dos canales, a continuación, será presentada la documentación y el proceso necesario para cada canal.

6.4.1. Vía Marítima

Las exportaciones por esta vía deben salir del puerto de Cartagena, por tanto, el primer paso a realizar una vez que el producto está fabricado y con la documentación lista, es el transporte terrestre en origen desde el punto de fábrica y hasta el puerto en mención. Para dicho trayecto se debe contar con 2 días. El siguiente paso es la inspección documental, los movimientos en puerto y la preparación de la mercancía para ser subida al buque. De allí lo siguiente es el tránsito internacional al puerto destino. Este trayecto puede tomar entre 7 y 15 días, dependerá del puerto destino y de la ruta disponible al momento de realizar la reserva con la respectiva naviera. Para el caso de KoenPack, los puertos de interés en Brasil, son:

- Pecem, ubicado en Fortaleza (Nordeste del país).
- Santos, ubicado en Santos (Sao Paulo).

Puertos Públicos en Brasil:



Fuente: *Agencia Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ)*

Ilustración 19. Puertos públicos en Brasil. Agencia Nacional de Transportes Aquaviários.

Fuente: (Agencia Nacional de Transportes Aquaviários, 2016).

6.4.2. Vía Aérea

Las exportaciones por esta vía deben salir del aeropuerto de Rionegro “José María Córdova”, por tanto, el primer paso a realizar una vez que el producto está fabricado y con la documentación lista, es el transporte terrestre en origen desde el punto de fábrica y hasta el aeropuerto en mención. Dicho trayecto toma solo una hora. El siguiente paso es la inspección documental y de la carga por parte de la Policía Antinarcóticos. De allí, lo siguiente es el tránsito internacional al aeropuerto en destino. Este trayecto puede tomar entre 2 y 5 días, dependerá de la ciudad de destino, de la ruta disponible al momento de la reserva, de la aerolínea y del costo elegido. Para el caso de KoenPack, las ciudades de interés en Brasil son:

- Sao Paulo, ubicada en el estado de Sao Paulo.
- Fortaleza, ubicada en el estado de Ceará.

Las regiones floricultoras en Brasil son: Ceará, Minas Gerais y Sao Paulo. (KoenPack Sucursal Colombia, 2017)



Ilustración 20. Mapas del mundo: Mapa de las regiones de Brasil.

Fuente: (Mapas del mundo, 2020).

6.5. Definición Precio

La definición de precios para Brasil debe analizarse desde dos enfoques: el primero para artículos de colección KoenPack; el segundo para artículos marca privada, logo de clientes. La Compañía tiene segmentadas ambas categorías así: Ítems de Colección, Ítems personalizados.

➤ Ítems de Colección:

Como se había mencionado anteriormente, KoenPack posee una estrategia de precios para Suramérica donde los capuchones de esta categoría - y que son fabricados en Colombia -, son comercializados al mismo precio en Estados Unidos, Colombia y Ecuador. Brasil no tendrá un tratamiento diferente, ya que los capuchones serán producidos en Colombia y la Compañía está

dispuesta a reducir su margen para penetrar este mercado. Dicho esfuerzo se hará dado el tamaño del mercado, el potencial de ventas que representa para KoenPack y la apuesta para llevar la marca a éste nuevo país.

Obviamente se tendrán que hacer acercamientos con clientes (cotizaciones) e investigación de mercado (Benchmarking) para comparar los precios de los competidores locales con los precios actuales de KoenPack y así verificar competitividad, oportunidad de entrada e incluso la reevaluación de los precios en destino para lograr la penetración deseada.

Lista de precios KoenPack para Colombia y Ecuador:

Precio, USD	Tamaño IN	Descripción
0.123	14	CAPUCHONES EVERYDAY
0.158	17	CAPUCHONES EVERYDAY
0.170	19	CAPUCHONES EVERYDAY
0.184	21	CAPUCHONES EVERYDAY
0.130	14	CAPUCHONES TEMPORADA
0.170	17	CAPUCHONES TEMPORADA
0.180	20	CAPUCHONES TEMPORADA
0.184	21	CAPUCHONES TEMPORADA

Tabla 5. Lista de precios KoenPack para Colombia y Ecuador 2019.

Fuente: (KoenPack Sucursal Colombia, 2019).

➤ **Ítems Personalizados:**

Para esta categoría de productos, la compañía debe crear una estrategia de precios. A continuación, la cadena de valor sugerida para la determinación de precios de exportación para Brasil.

Koenpack a Brasil
Full 20ft Container

PROYECCION GASTOS DE IMPORTACION			
DETALLE	PROVEEDOR	FACTURA #	VALOR USD
FACTURA DE COMPRA			17,001
Transporte terrestre COL			550
Costos Puerto y otros			37
Agencia Aduanas			155
TRANSPORTE INTERNACIONAL			500
			280
VALOR TOTAL DE LA MERCANCIA			18,523.00

CODG	Item	Quantity	EXW x Unit USD	EXW Total USD	Cost Port Brazil USD	%PART	Cost Port BR x Unit USD	PRICE to Customer	% Margin KP	MARGEN PONDERADO
	Botoes Grandes 32+16x60 50mic Printed	30,000	0.06200	1,860	1,964	6.82%	0.065	0.0886	30.00%	2.05%
	Botoes Gigantes 40+16x60 50 mic Printed	30,000	0.07500	2,250	2,354	6.8%	0.078	0.1071	30.00%	2.05%
	Botoes Grandes 32+16x60 40mic Printed	30,000	0.05000	1,500	1,604	6.8%	0.053	0.0714	30.00%	2.05%
	Botoes Gigantes 40+16x60 40 mic Printed	30,000	0.06000	1,800	1,904	6.8%	0.063	0.0857	30.00%	2.05%
	Botoes Grandes 32+16x60 40mic	30,000	0.03647	1,094	1,198	6.8%	0.040	0.0521	30.00%	2.05%
	Botoes Gigantes 40+16x60 40 mic	30,000	0.04271	1,281	1,385	6.8%	0.046	0.0610	30.00%	2.05%
	Botoes Grandes 32+16x60 50mic	30,000	0.04813	1,444	1,548	6.8%	0.052	0.0688	30.00%	2.05%
	Botoes Gigantes 40+16x60 50 mic	30,000	0.05593	1,678	1,782	6.8%	0.059	0.0799	30.00%	2.05%
	Bouquet Large FC 36+12x50	30,000	0.03775	1,133	1,236	6.8%	0.041	0.0539	30.00%	2.05%
	Consumer Bunch V-Shape 28+8x40	30,000	0.01982	595	698	6.8%	0.023	0.0283	30.00%	2.05%
	Consumer Bunch V-Shape 28+8x30	40,000	0.01875	750	888	9.1%	0.022	0.0268	30.00%	2.73%
	Single Flower V-Shape 13+3x34	100,000	0.01617	1,617	1,963	22.7%	0.020	0.0231	30.00%	6.82%
TOTAL		440,000		17,001	18,523	100.0%				30.00%

Tabla 6. Cadena de Valor para Brasil.

Fuente: (KoenPack Sucursal Colombia, 2020).

Es importante resaltar que se recomienda un Margen de 30% ya que serán ventas CIF, por ende, los siguientes costos no estarán incluidos en la oferta de precio y deberán ser asumidos por cada parte:

- Trámites de importación y posteriormente transporte terrestre hasta sus instalaciones. Debe ser asumido por el cliente en Brasil.
- Costo de aseguramiento de cartera y costo financiero por días de crédito. Ambos rubros deben ser asumidos por KoenPack Colombia.

Manejado así, el Margen final para la Compañía estaría entre el 22% y el 24%. Se aclara que para llegar a estos porcentajes finales se trabajó con los costos promedio que pagó KoenPack Colombia por aseguramiento de cartera y costos de financiación en Colombia.

Además de lo anterior, se debe tener en cuenta que esta cadena de valor aplica para transporte de carga suelta y/o transporte de contenedores full.

Nuevamente es importante mencionar que se deben realizar acercamientos con clientes (cotizaciones) para validar si los precios son competitivos y generan interés para el mercado de productores brasileros.

6.6. Mercado objetivo

El mercado de interés para KoenPack por su naturaleza de mayoristas, son principalmente las fincas productoras de flores cortadas en Brasil. También hay un interés secundario en los productores de plantas (viveros) que, para fines de protección, transporte y/o comercialización usen los capuchones. Éstos últimos podrán ser evaluados en una segunda fase de penetración en el mercado.

De acuerdo con las visitas realizadas por representantes de ventas de KoenPack a las ferias “Enflor & Garden” y “Hortitec” – ambas realizadas en la ciudad Holambra, se pudo establecer que las zonas donde se cultivan flores son:

- Región Noreste: Ceará.
- Región Sudeste: Holambra, Sao Paulo y otras ciudades.

Se recomienda a la Compañía seguir visitando la feria “Enflor Garden” y otras del sector. Los contactos que allí se pueden realizar son vitales para el avance comercial.

El libro para expositores de la versión “Enflor Garden 2017” es una buena base de datos para empezar el proceso de identificación de clientes potenciales.

7 Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción

Luego de haber realizado la conceptualización del Plan de Exportación para la empresa KoenPack, las siguientes son las recomendaciones y estrategias propuestas para que la Compañía inicie la penetración de mercado en Brasil.

7.1. Objetivos

- **Objetivo General:** Aumentar las ventas de exportación de KoenPack Colombia durante los próximos tres años, comprendidos entre 2020 y 2022, y/o hasta llegar a un valor de USD U\$300.000 anuales.
- **Objetivos Específicos:**
 - Fortalecer la presencia de la Compañía en la región, ampliando su foco estratégico de operaciones, de dos a tres países.
 - Agregar nuevos mercados a su mezcla de plaza, y disminuir así, la dependencia que actualmente tienen las ventas locales del mercado norteamericano.
 - Desarrollar sus equipos Comercial y de Comercio Exterior, logrando conquistar un nuevo mercado, el más grande y retador en Suramérica, que les permita crecimiento, especialización y liderazgo en la región.

7.2. Matriz DOFA y estrategias

A continuación, se presenta la tabla con la matriz DOFA para el mercado objetivo. El análisis fue creado con base en las condiciones internas de la Compañía, expuestas en el punto 4, y las características del mercado ilustradas a lo largo del punto 5.

Análisis Interno	
F: Fortalezas	D: Debilidades
<p>Empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visión de Compañía con interés de expandir sus operaciones a nuevos mercados en la región. 2. Gerente General posee formación estratégica y el idioma para abordar el mercado objetivo. 3. Red de proveedores que asegura el correcto abastecimiento de materias primas para soportar la posible demanda. 4. Experiencia global en el mercado de empaques. 5. Innovación y Desarrollo constantes que brindan adaptabilidad y liderazgo. <p>Producto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseños diferenciados y superiores respecto a los que hoy están en el mercado. 2. Macroperforaciones de mejor calidad. 3. Propuestas para marcas propias. <p>Mercado Objetivo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competidores locales no están a la altura de KoenPack, juzgado desde el diseño, la calidad, y los materiales. 2. Acuerdos comerciales con Colombia. 	<p>Empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actual situación del valor del dólar y su fluctuación al aumento. 2. Capacidad productiva actual ante una penetración de mercado exitosa. 3. En los primeros tres años las ventas serían CIF y no locales. 4. Rutas aéreas a Brasil que toman un día de viaje hasta llegar a las ciudades donde están ubicados los productores. <p>Producto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De entrada puede parecer más costoso que sus competidores pero al conocer en detalle sus características esto cambia. <p>Mercado Objetivo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad económica. 2. Burocracia y tramitología para hacer importaciones y nuevos negocios.
Análisis Externo	
O:Oportunidades	A:Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño del mercado de flores y su actual crecimiento. 2. Creciente demanda por empaques más sofisticados. 3. Aumento del consumo de flores cortadas y plantas a nivel país y global. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Barreras culturales que pueden dilatar las negociaciones. 2. Reacción de competidores locales que puedan bajar los precios como bloqueo de entrada. 3. Competidores colombianos que se enteren del movimiento estratégico y quieran seguir el mismo camino de KoenPack.

Tabla 7. Matriz Dofa.

Fuente: (Giraldo, Matriz DOFA, 2020).

7.3 Plan de Acción

- Se debe realizar una segmentación de mercado, este es el paso más importante para tener éxito en la incursión. Debe ser una estrategia natural, donde la Compañía pueda operar con los recursos que tiene destinados para ello; entender las capacidades y las necesidades,

como paso básico. Se debe optar por una operación con foco, de acuerdo con los segmentos que se identifiquen, y que sean elegidos para centrar los esfuerzos en los mismos.

- Luego de la segmentación, se recomienda hacer una investigación específica sobre el tipo de empaques demandados en el sector (mercado meta). Es vital tener esta información para posteriormente crear el portafolio que se ofrecerá y que debe estar alineado a las necesidades de la industria. Se debe tener en cuenta que toda nueva oferta genera su propia demanda y lo ideal es que se garantice que la misma sea rentable y sostenible en el tiempo. Para este fin, se pudo ubicar una feria que se realiza anualmente en Sao Paulo, y la cual es especializada en tecnología para la industria de Horticultura (flores, frutas y hortalizas). Con la información que se encuentre en dicha feria la Compañía podrá tener un conocimiento claro de sus competidores y las tendencias en cuanto a materiales/empaques. Los datos para la versión 2020 son:



Ilustración 21. Hortitec 27a versión.

Fuente: (Hortitec, 2020).

- La relación comercial es de tipo B2B, lo que quiere decir que es necesario para KoenPack participar activamente en ferias, simposios, misiones y demás eventos que ofrezca el sector floricultor en Brasil. De esta forma conocerá de primera mano detalles importantes, no solo del mercado sino también de los competidores, la cultura de negocios y las oportunidades por explorar en la industria de empaques para flores.

- En la actualidad KoenPack posee una alianza con la empresa, también holandesa, Dümme Orange. Dümme es un reconocido hibridador del sector y posee conexiones estratégicas a nivel global. De allí nace la cooperación con KoenPack, como un camino nuevo para exhibir sus nuevas especies en empaques llamativos y que se convierten en propuestas de alto valor para la exhibición, promoción y venta de arreglos florales en los diferentes canales que llegan al consumidor final. Dicha alianza nació en 2019 y hasta la fecha las compañías han participado en cuatro exhibiciones (tres en Colombia, una en Estados Unidos) y se proyecta para 2020 participar juntos en Ecuador en el marco de Expoflores.

Sería un paso estratégico participar en conjunto con Dümme en una de las ferias que se realiza en Brasil, lo anterior podría ser un paso con potentes resultados a nivel de productores y comercializadores.

- Se hizo una indagación sobre las fechas más importantes localmente, y a las cuales KoenPack debe dirigir su promoción, tal y como lo hace en los demás territorios donde tiene presencia (Europa, Canadá, Estados Unidos). Las celebraciones son:

Marzo 8: Día de la Mujer

Abril: Pascua

Mayo: Día de las Madres

Junio 12: Día de los Enamorados

Julio 26: Día de los Abuelos

Agosto: Día del Padre

Septiembre: Primavera

Diciembre: Navidad

- Las siguientes son las ferias a las que la Compañía debería asistir:

Veiling Market: organizada dos veces al año en la ciudad Holambra, en marzo y septiembre. Es una feria de negocios direccionada específicamente a empresas productoras de flores y plantas ornamentales. En el marco de la feria se exhiben nuevos productos, empaques y presentaciones.



Ilustración 22. Veiling Market 2017.

Fuente: Pieza publicitaria tomada del sitio web del organizador.

Enflor & Garden: KoenPack ya visitó esta feria en una oportunidad. Se recomienda continuar con una participación anual para crear imagen y recordación en el mercado. Organizada en Julio, también en la ciudad Holambra.



Ilustración 23. Enflor & Garden, febrero 2020.

Fuente: (Enflor & Garden Fair, 2020).

- Creación de Catálogo, propuesta de valor para Brasil. Para asistir a las ferias, visitas a clientes y presentaciones de la Compañía, KoenPack deberá crear con sus departamentos de Diseño e I+D, una propuesta exclusiva para el mercado brasilero. Debe estar en el idioma portugués y debe contener los atributos más importantes de los productos y servicios que hacen de la Compañía la mejor opción en soluciones de empaques.

- En cuanto al canal, se definió anteriormente que es el mayorista, ya que el modelo global de ventas de KoenPack que se centra en dos segmentos: las fincas productoras de flores y los supermercados. Para la etapa de penetración en el mercado, se recomienda iniciar únicamente con las fincas productores. Más adelante, cuando la Compañía cuente con un mejor entendimiento del mercado, su cultura y tenga además un nombre conocido, será el momento para iniciar acercamientos con las grandes superficies (supermercados). Cabe aclarar que para ese momento se recomienda generar un estudio/investigación de ese canal, establecer una matriz Dofa y un análisis Porter que minimicen los riesgos y permita obtener un entendimiento amplio del sector. Es un canal muy interesante pues por el tamaño del país varias cadenas internacionales cuentan con presencia en ciudades principales. Algunos son: Wal-Mart, Sam's Club, Carrefour y Grupo Casino "Pão de Açucar". (KoenPack Sucursal Colombia, 2018).

- Se recomienda además que KoenPack se haga miembro de Ibraflor (Instituto Brasileiro de Floricultura), así tendrá información de la industria de primera mano y al ser miembro poseerá acceso a información exclusiva del sector.

cambios y replanteamientos durante la implementación estratégica. Como se mostró con diferentes cifras, el país en cuestión es bastante complejo desde la óptica económica y cultural.

- Es un mercado con un alto potencial dado su tamaño, pero posee barreras de tipo políticas, del lenguaje y del cubrimiento geográfico. Sigue siendo todo un enigma, pues pocas compañías colombianas han logrado establecer operaciones allí. “Ser el coloso de América Latina convierte a Brasil en un destino muy atractivo para los inversionistas extranjeros, pero muchos se retraen por las diferencias culturales y de prácticas empresariales – con una red de negocios cerrada para los extranjeros –, además de su complejo y engorroso sistema tributario”. (Piedrahíta, 2016).

- Importante resaltar la evolución del poder adquisitivo de sus habitantes, un punto vital para definir el consumo de flores/plantas en el país y su oportunidad de crecimiento.

8.2. Desde la óptica de la organización

- Antes de iniciar una expansión geográfica es de suma importancia estudiar y conocer las variables macroeconómicas más relevantes de los posibles mercados objetivo. Además de utilizar una matriz de análisis de variables similar o igual a la ya conocida y que fue creada por el departamento de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT.

- Una vez establecidos el-los territorios de interés, que deberían ser máximo tres, se debe iniciar la investigación de mercados. Si la empresa no cuenta con recursos propios para

dicho fin, debe buscar opciones de apoyo como universidades, estudiantes de práctica tecnológica/profesional y/o entes de promoción del comercio (Ej.: Procolombia).

- Buscar compañías locales que hayan pasado por un proceso de internacionalización, sus lecciones aprendidas son de gran valor y servirán en la definición de la expansión propia. Un libro recomendado es *Bitácora de una Multilatina, La estrategia de Nutresa*. Allí encontrarán input clave para afinar la planeación estratégica y posibles modelos de servicio, innovación, distribución y crecimiento.

8.3. Desde la óptica del proceso de intervención

- Aunque Chile es el país más estable económicamente en Suramérica, para los fines de KoenPack, no clasificó como el primer país a explorar. Al interior de la compañía se tenía otra visión, lo que demuestra la importancia de realizar este tipo de estudios.
- Estudiar a fondo el mercado objetivo y contar con recursos económicos para realizar al menos un acercamiento real, tipo feria, misión comercial o visita de negocios. Posteriormente se crearán medios de financiación si es realmente el interés de la compañía iniciar operaciones internacionales (de exportación primordialmente).
- Una vez obtenidas las percepciones del mercado, de forma directa, crear un plan de mercadeo, estrategia y ventas.

- Luego de la asistencia a las ferias mencionadas, la Compañía tendrá más elementos para definir el proceso de intervención.

Referencias

- Agencia Nacional de Transportes Aquaviários. (2016). *ANTAQ*. Obtenido de ANTAQ:
<http://portal.antaq.gov.br/>
- Banco de La República. (17 de 02 de 2020). Por qué es importante controlar la inflación? Bogotá, Colombia: Banco de la República.
- Banco Mundial. (10 de 09 de 2019). <https://www.bancomundial.org>. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>: www.bancomundial.org
- Banco Mundial. (10 de 09 de 2019). <https://www.bancomundial.org/>. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>: www.bancomundial.org
- Banco Mundial. (12 de 09 de 2019). <https://www.worldbank.org>. Obtenido de <https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/overview>: www.worldbank.org
- Banco Mundial. (23 de 10 de 2019). <https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/brief/brazil-policy-notes#infraestructura123>. Obtenido de <https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/brief/brazil-policy-notes>: www.worldbank.org/pt/country/brazil
- BBVA Research . (2019). *Situación América Latina*. Octubre 2019: BBVA Research.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile . (18 de 02 de 2020). *Biblioteca del Congreso Nacional Chile*. Obtenido de BCN Chile: <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/prohibicion-de-bolsas-plasticas-en-el-comercio>
- Capiro, F. E. (05 de 11 de 2019). IFTF, International Floriculture Trade Fair. (M. Giraldo, Entrevistador)
- Consensus Forecast. (2019). *Crecimiento del PIB en Latinoamérica*. Consensus .

Consensus Forecasts y BCRP. (2019). *Inflación Latinoamérica*. Consensus y BCRP.

Corantioquia. (06 de 01 de 2020). *CORANTIOQUIA*. Obtenido de <http://www.corantioquia.gov.co/Paginas/VerContenido1.aspx?List=NoticiasExtranet&item=1002>

Deloitte. (2019). *Reporte Global de Competitividad 2018-2019*. Costa Rica: Financial Advisory & Infrastructure.

DIAN. (Diciembre de 2019). Obtenido de www.dian.gov.co: www.dian.gov.co

Diario del Exportador. (23 de 12 de 2019). *Diario del Exportador*. Obtenido de 10 pasos para importar en brasil: www.diariodelexportador.com

Doing Business. (2019). *Qué es medido en Doing Business*. Doing Business.

Enflor & Garden Fair. (Febrero de 2020). *Enflor & Garden*. Obtenido de <https://enflor.com.br/>

Equillor, P. C. (12 de 05 de 2014). *Odepa*. Obtenido de ODEPA Ministerio de Agricultura de Chile: <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2014/05/Floresdecorte201404.pdf>

EY. (10 de 2018). *Guía de Negocios e Inversión en el Peru 2018-2019*. Obtenido de http://www.rree.gob.pe/Documents/2018/Guia_de_Negocios_e_Inversion_2018-2019.pdf

Giraldo, M. (2020). *Cronograma de actividades Brasil*. Medellín: KoenPack Sucursal Colombia.

Giraldo, M. (2020). *Matriz DOFA*. Medellín: Autora Plan Exportador.

Hortitec. (Febrero de 2020). *Hortitec*. Obtenido de www.hortitec.com.br

Icontec. (31 de 08 de 2019). *Icontec*. Obtenido de www.icontec.org/auditoria-iso-9001

Informa Colombia. (2018). *Informe Financiero Temkin Investments Colombia SAS*. Bogotá DC: Informa Colombia.

- Insights, H. (12 de 10 de 2019). *Hofstede Insights*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/chile/>
- Instituto Brasileiro de Floricultura. (05 de 11 de 2018). *Ibraflor*. Obtenido de <https://www.ibraflor.com.br/numeros-setor>
- Jorge De Olazábal, J. D. (2013). *Planeamiento Estratégico de las Flores*. Surco: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- KoenPack. (07 de 09 de 2019). *KoenPack* . Obtenido de www.koenpack.com: <https://koenpack.com/en-us/aboutus>
- KoenPack Sucursal Colombia. (2017). *Feria Enflor Garden* . Medellín: KoenPack.
- KoenPack Sucursal Colombia. (2018). *Visitas Brazil*. Sao Paulo: KoenPack.
- KoenPack Sucursal Colombia. (2019). *Lista de precios KoenPack para Colombia y Ecuador*. Medellín: KoenPack Sucursal Colombia.
- KoenPack Sucursal Colombia. (2019). *Matriz variables de clasificación de mercados/países*. Medellín: Milena Giraldo.
- KoenPack Sucursal Colombia. (2020). *Cadeva de Valor para Brasil*. Medellín: KoenPack Sucursal Colombia.
- KoenPack Sucursal Colombia. (2020). *Comercio exterior KoenPack Sucursal Colombia*. Medellín: KoenPack Sucursal Colombia.
- Mapas del mundo. (Enero de 2020). *Mapas del mundo*. Obtenido de [Mapas del mundo.canal.blog](http://mapasdelmundo.canalblog.com): <http://mapasdelmundo.canalblog.com/>
- MERCOSUR. (23 de Diciembre de 2019). *MERCOSUR*. Obtenido de [MERCOSUR: www.mercosur.int/quienes-somos/paises-del-mercosur/](http://www.mercosur.int/quienes-somos/paises-del-mercosur/)
- Michael E. Porter. (1996). What is strategy? by Michael E. Porter. *Harvard Business Review*, 77.

Ministerio de Agricultura. (2014). *Caracterización del mercado de las flores en Chile*. Santiago: ODEPA Oficina de estudios y políticas agrarias.

Ministerio de Comercio. (22 de Mayo de 2019). *Mincomercio*. Obtenido de www.mincit.gov.co

Ministerio de Medio Ambiente . (21 de 02 de 2020). *Ministério do Meio Ambiente* . Obtenido de Ministério do Meio Ambiente : <https://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/producao-e-consumo-sustentavel/saco-e-um-saco/saiba-mais.html>

Ministerio de Relaciones Exteriores, Departamento de Promoción Comercial e Inversiones. (2016). *Cómo exportar a Brasil, guía práctica sobre el proceso de importación*. Sao Paulo: Ministerio de RELaciones Exteriores.

Negotiator, G. (14 de 05 de 2019). *www.globalnegotiator.com*. Obtenido de Plan de Exportación (Guía práctica para empresas) Formato Ebook: www.globalnegotiator.com

Piedrahíta, C. E. (2016). Bitácora de una Multilatina. En M. R. Carlos Enrique Piedrahíta, *Bitácora de una Multilatina* (pág. 304). Bogotá: Planeta Colombiana S.A.

Recursos en Project Management. (03 de 04 de 2020). *Recursos en Project Management*. Obtenido de <https://www.recursosenprojectmanagement.com/dimensiones-de-hofstede/>

sinia. (18 de 02 de 2020). *Sistema Nacional de Información Ambiental*. Obtenido de Sistema Nacional de Información Ambiental: <https://sinia.minam.gob.pe/novedades/ley-ndeg-30884-regula-consumo-bienes-plastico-un-solo-uso-que-generan>

Trademap. (2019). *Comercio bilateral entre Brasil y Colombia*. Trademap.

Trademap. (2019). *Comercio bilateral entre Chile y Colombia*. Trademap.

Trademap. (2019). *Comercio bilateral entre Perú y Colombia*. Trademap.

Trademap. (2019). *Lista de los productos exportados por Brasil*. Trademap.

Trademap. (2019). *Lista de los productos exportados por Chile*. Trademap.

Trademap. (2019). *Lista de los productos exportados por Perú*. Trademap.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2019). *Global Investments in R&D*. UNESCO Institute for Statistics: UNESCO.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2019). *Funding in the Americas*. UNESCO.