



Propuesta para el análisis de los procesos críticos de la cadena logística internacional para la importación de la Cerveza Peroni a través de la empresa Bavaria Sabmiller, hacia Colombia

Buendía Cabeza, Osyris del Carmen
Sánchez Barreto, Elvira Patricia

Gazabón Arrieta, Fabián Alfonso
Director

Universidad Tecnológica De Bolívar
Especialización en Logística del Transporte Internacional de
Mercancías

Cartagena De Indias

2009

INTRODUCCION

La logística de importaciones es considerada a nivel mundial una ventaja competitiva de primer orden, una empresa importadora no puede mantenerse vigente en el mercado internacional si no tiene el control logístico de sus operaciones.

Es importante tener una planeación y una coordinación estricta de todos los pasos en el proceso de importación de bienes para garantizar el suministro y abastecimientos del bien a importar en los tiempos requeridos por la Compañía.

Es de alta relevancia la elaboración de este trabajo en la medida en que aportará a los funcionarios de SAB MILLER, detalles acerca de los procedimientos, recursos, aspectos normativos, impuestos, costos portuarios, alternativas de transporte y requisitos legales necesarios para traer un producto desde Italia hasta Colombia de tal forma que se identifiquen los puntos críticos del proceso y con base en ellos, se establezcan estrategias de mejora que permitan una mejor eficiencia en las operaciones.

La revisión de los tiempos de cada etapa y sus ajustes durante el proceso de importación, es necesaria para garantizar el abastecimiento de los centros de distribución y atender las necesidades del mercado cervecero oportunamente.

Por ello el estudio debe considerar el proceso de importación desde el punto de partida de la cerveza Peroni Nastro Azzurro, hasta su nacionalización en Colombia.

Está a la disposición de cada lector, la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos mediante la Especialización en Logística del Transporte Internacional de Mercancías con la Universidad Tecnológica de Bolívar, y una investigación detallada y fundamentada en importaciones reales realizadas desde el año 2007. Se espera a través de este trabajo, aportar un grano de arena para lograr mayor optimización en los tiempos y recursos utilizados para la importación de Cerveza a través del grupo Sab Miller plc.

OBJETIVOS

1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los procesos críticos de la operación logística Internacional en la Importación de la Cerveza Peroni a través de la Empresa Bavaria Sabmiller con el propósito de formular propuestas que permitan la mejora.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar la cadena logística de importación de la cerveza Peroni con el objeto de conocer los pasos que se deben seguir hasta su llegada a Colombia.
- Caracterizar las etapas de la cadena logística de importación de la cerveza Peroni para identificar las variables que intervienen en el proceso y los recursos necesarios para cada una de dichas etapas.
- Focalizar las variables críticas del proceso de modo que se determine cómo impactan, en los resultados del proceso logístico de importación de la cerveza Peroni.
- Diseñar propuestas de mejoras que permitan lograr mayor eficiencia del proceso logístico de importación de la cerveza Peroni, a partir de relaciones de causalidad con respecto a las variables críticas

2. MARCO TEORICO

Tomando como base la definición del término “Importación” registrado en la legislación aduanera Colombiana, debe entenderse como la acción de ingresar productos o bienes procedentes de otros países con distintos propósitos, bien sean comerciales, Industriales, bienes suntuarios etc.) necesarios para el desarrollo de un país o para satisfacer necesidades personales; también cuando ingresan bienes con destino a catástrofes o donaciones con destino a planes sociales que beneficien a las comunidades.

El proceso de una importación es un tema muy complejo, que requiere una serie de trámites para llevarse a cabo tanto en Entidades Gubernamentales como privadas.

Para que el proceso de importación sea dinámico y expedito requiere que desde el contacto con el exterior, es decir con el vendedor, se tenga claridad tanto en los documentos como en el proceso logístico de tal forma que al arribar el producto al país la tramitología requerida se reduzca y el proceso de legalización sea más simple.

Las importaciones pueden ser muy variadas y con distintos matices. Ejemplos:

Las importaciones definitivas de bienes o productos destinados al consumo interno del país.

Las importaciones temporales de insumos para la fabricación de distintos bienes, o bien, de maquinarias a prueba o para su reparación.

Las importaciones originarias del MERCOSUR las cuales están exentas de gravámenes arancelarios.

Las importaciones provenientes de una zona franca donde requiere una documentación especial.

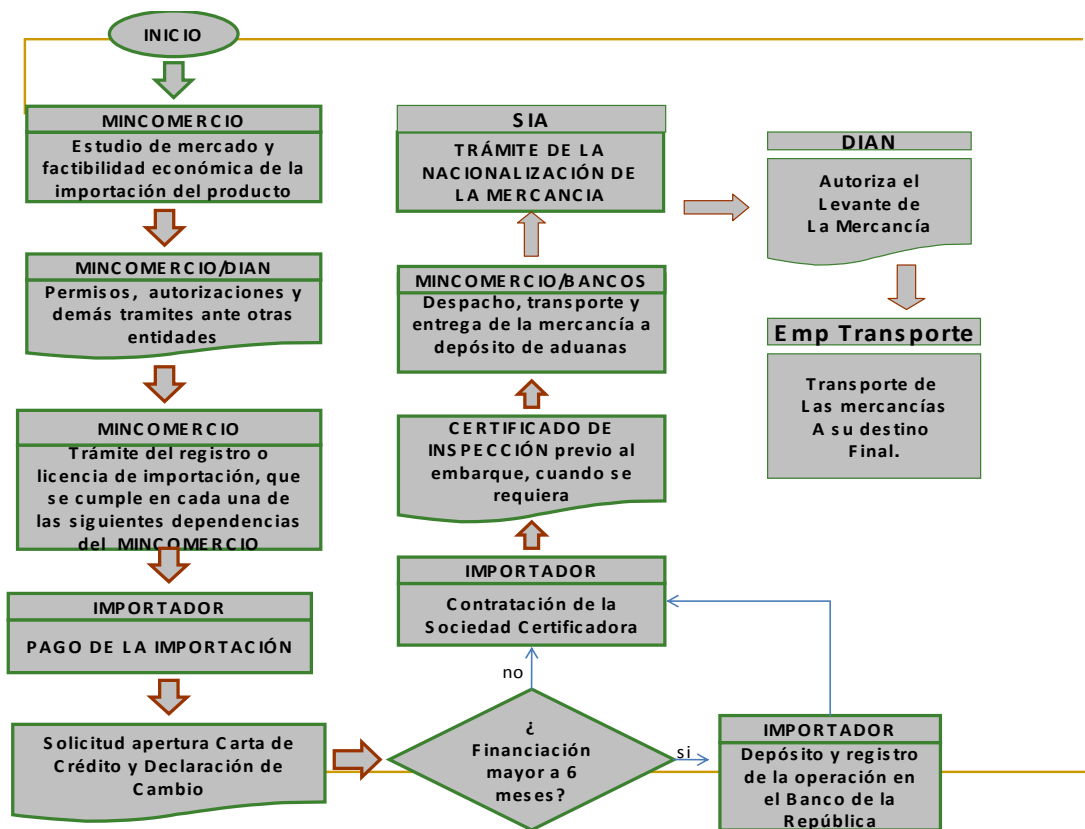
Importaciones de mercancías que fueron exportadas anteriormente (reimportaciones).

Para cada caso se definen requisitos o tramites que las partes involucradas deben cumplir, a continuación se describen:

2.1 PASOS Y TRÁMITES PARA IMPORTAR

Los trámites previos a la Importación han sido definidos y establecidos por cada entidad competente, dependiendo el fin de la misma. En el cuadro No 1 que presentamos a continuación se detallan los pasos a seguir:

Cuadro: 1. Pasos y trámites.



Fuente: Autores del proyecto con información tomada de - 2.008 BusinessCol.com.

2.2 INTERCAMBIO COMERCIAL

Italia es un país que está situado en la Europa Mediterránea, limita al Norte con Suiza y Austria, al Este con Eslovenia y el mar Adriático, al Sur con el mar jónico y Mediterráneo, al Oeste con los mares Tirreno y de Liguria y al Noroeste con Francia. Pertenecen también a Italia las islas mediterráneas de Elba, Cerdeña y Sicilia.

La superficie es de 301.333 Km². que se distribuye en una Italia continental de 119.881 Km², una Italia peninsular con 131.624 Km² y una Italia insular con 49.797 Km²

De acuerdo con las estadísticas presentadas por el Puerto de Cartagena durante el 2007 se exportaron 2.395.038,78 toneladas que correspondieron a¹ USD 556.489.170,1 en valor FOB el mayor volumen de carga se manejó vía marítima, ocupando el 99,98% del total entre los dos países.

Italia posee una infraestructura de transporte desarrollada, suficiente para soportar las necesidades de su economía. ²Está compuesta por una red de carreteras de 484,688. Km. y su sistema ferroviario se extiende a lo largo de 19,460 km. El ferrocarril denominado dello Stato (FS) comunica al país con las principales ciudades de Europa Ferrovie.

En cuanto al acceso físico de los bienes Colombianos a Italia, el país mediterráneo brinda posibilidades de acceso indirecto por vía aérea con frecuencias regulares y conexiones en: Atlanta, Caracas, La Habana, Miami, Santo Domingo, Madrid, Luxemburgo, Ámsterdam, entre otras ciudades. Por

¹ Proexport

² www.trenitalia.com

otra parte las ciudades europeas como Ámsterdam, Luxemburgo, Paris, Rotterdam, también brindan conexiones vía férrea y carretera hacia Italia, principalmente cuando los volúmenes de carga son significativos.

2.2.1 ACCESO MARÍTIMO

La infraestructura portuaria de Italia compuesta por³ 7.600 Km de costa, cuenta con más de 100 terminales marítimos, de los cuales se destacan, entre otros: Génova, Livorno, Salerno, La Spezia, Napoli, Palermo, Venecia y Trieste.

▪ Puerto de Génova

Situado al Noreste de Italia, en el golfo de Génova (un brazo del mar de Liguria). Es el centro comercial de los sectores industriales de Piamonte y Lombardía, y de las ricas regiones agrícolas del norte de Italia y del centro de Europa.

Tiene una superficie de 7 millones de metros cuadrados, es considerado como la principal puerta de entrada por vía marítima hacia este país y en la actualidad recibe el mayor flujo de Exportaciones colombianas. Está situado al Noreste de Italia y cuenta con trece terminales especializados en el manejo de carga divididos en: Ro – Ro, pasajeros, contenedores, carga general y perecedera, metales, líquidos y grano.

Además sirve de enlace entre los mercados de los países de Europa Central a través de redes carreteras y ferroviarias.

³ www.porto.li.it

▪ Puerto de Livorno

Localizado estratégicamente en el centro del Mediterráneo, es considerado el segundo puerto Italiano más importante. Reconocido como un puente entre las rutas del Atlántico y Asia. Desde sus inicios ha desarrollado un tráfico bastante fluido con los mayores puertos del mundo y cada año aproximadamente 8.300 barcos, atracan en este puerto.

Livorno administra anualmente 24,5 millones de toneladas de tráfico de mercancías manipuladas en terminales altamente especializados y equipados con infraestructuras de última generación, para abastecer a todo tipo de mercadería, entre las cuales: líquidos y sólidos a granel, cereales, frutas y productos congelados, pulpa de celulosa, madera de construcción, minerales, productos manufacturados de acero, automóviles y carga en general.

Sus infraestructuras comprenden 12 Km de muelles con 90 anclajes con una profundidad de 8 a 13 metros, 11 equipos de remolcadores, 4 silos, 22 grúas de desembarcadero, 12 portainers, 5 transtainers, 2 floating-craners y barcazas. Este puerto adicionalmente cuenta con 70.000 metros cuadrados (cubiertos) y con 1.000.000 metros cuadrados (al aire libre) de depósitos y tiene capacidad para recibir 350 toneladas. El puerto de Livorno opera las 24 horas del día, durante los 365 días del año. Además cuenta con acceso a una excelente red de carreteras y ferrocarriles

Permitiéndole efectuar rápidamente reexpedición de mercancías al Norte y Este Europeo.

- **Puerto La Spezia**

Situado al Noroeste de Italia, capital de la provincia del mismo nombre en la región de Liguria, junto al Golfo de La Spezia. Es un excelente puerto natural y es la base naval más importante de Italia. Este es también un centro industrial donde se fabrican barcos y se produce hierro, acero y productos derivados del petróleo.

Desde Colombia operan servicios directos a los puertos marítimos antes mencionados, siendo el puerto de Cartagena el que concentra la mayoría de oferta de transporte tanto para carga suelta como en contenedores y con un tiempo que oscila entre 25 y 30 días.

- **Puerto Salerno**



Se encuentra en el centro de un triángulo geográfico llamado ⁴"Triángulo de las tres P", cuyos vértices son Pompeya, Positano y Paestum. Esta peculiaridad confiere a Salerno una especial característica turística, que es resaltada por los importantes lugares que posee.

El almacenamiento de 100.000 m² (10 hectáreas de 25 acres) para el pleno y los contenedores vacíos para dar cabida a los 320.000 TEU (equivalentes a veinte pies), previsto en 2002.

Ampliaciones más del doble de esta área de almacenamiento en los próximos años, mientras que la mejora de equipos de manipulación de añadir otro 20 por ciento de posibilidades de almacenamiento por apilamiento 6-alta instead de 4-alto. Las literas se duplicarán a 1.800 metros.

La ampliación del puerto de entrada y el dragado de los buques más grandes, puede significar el uso del puerto y se asegurará de que el crecimiento del tráfico marítimo de pasajeros de negocios generales y no interfiere con la eficiencia de la terminal de contenedores.

Salerno Terminal de contenedores está lista para seguir creciendo! Literas adicionales y áreas de almacenamiento más grande que el desarrollo continuo de sus vínculos con la infraestructura de transportes crucial. Vías de ferrocarril existente se ampliará para permitir que más y más frecuentes los trenes bloque a los principales destinos y oportuna llegada de los envíos más grandes, mientras que el estacionamiento y de carga para camiones acuerdos seguirá siendo mejorado para atender el creciente tráfico.

⁴ www.italtrade.com/countries/americas/colombias-011201/distributores.htm

2.3 CONCEPTO DE INCOTERMS Y DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TÉRMINO EXW.

En toda relación comercial ya sea para importar o exportar bienes es necesario establecer o determinar el término de negociación que se utilizará; esto con el fin de mostrar a las partes cuales son sus derechos y obligaciones en el contrato de compraventa con respecto a la entrega de los bienes negociados y a la distribución del riesgo a lo largo del proceso.

Los Incoterms permiten establecer los niveles de responsabilidad y riesgos tanto en una operación de importación como de exportación.

En la siguiente tabla relacionamos los grupos de incoterms reconocidos internacionalmente y el criterio que cada uno utiliza:

Cuadro 2: Tabla de términos Incoterms.

GRUPO	SIGLA	INGLES	ESPAÑOL
"E" SALIDA	EXW	EX-WORKS	EN PUNTO DE ORIGEN
"F" TRANSPORTE PRINCIPAL NO PAGADO	FCA	FREE CARRIER	LIBRE DE PORTE
	FAS	FREE ALONGSIDE SHIP	LIBRE AL COSTADO DEL BUQUE
	FOB	FREE ON BOARD	LIBRE A BORDO
"C" TRANSPORTE PRINCIPAL PAGANA	CFR	COST AND FREIGHT	COSTO Y FLETE
	CIF	COST, INSURANCE AND FREIGHT	COSTO, SEGURO Y FLETE
	CPT	CARRIAGE PAID TO	FLETE/PORTE PAGADO HASTA
	CIP	CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO	FLETE/PORTE Y SEGURO PAGADO HASTA

"D" LLEGADA	DAF	DELIVERY AT FRONTIER	ENTREGADO EN FRONTERA
	DES	DELIVERY EX SHIP	ENTREGADO FUERA DEL BUQUE
	DEQ	DELIVERY EX QUAY	ENTREGADO FUERA DE MUELLE
O DESTINO	DDU	DELIVERED EX - QUAY	ENTREGADO CON DERECHOS SIN PAGAR
	DDP	DELIVERED DUTY PAID	ENTRADO CON DERECHOS PAGADOS

Fuente: www.iccwbo.org

Los incoterms ⁵surgen por las necesidades derivadas de la actual economía global: hoy hay más cantidad y variedad de mercancías que hace algunas décadas, las mercancías se venden en más países y los contratos de compraventa son cada vez más complicados. Para definir claramente las obligaciones de las partes en estos contratos y evitar complicaciones legales y malentendidos en la redacción de los mismos, la Cámara de Comercio Internacional creó estos términos para la clara interpretación de los contratos facilitando el tráfico internacional de mercancías. En 1936 surgió la primera versión y se han actualizando 6 veces de acuerdo al desarrollo de los flujos comerciales. La última revisión fue realizada en el año 2000 teniendo en cuenta la difusión de zonas libres de impuestos y los avances en materia de tecnología para las transacciones comerciales, entre otros aspectos importantes. Además incorporó explicaciones más simples de cada uno de los términos existentes.

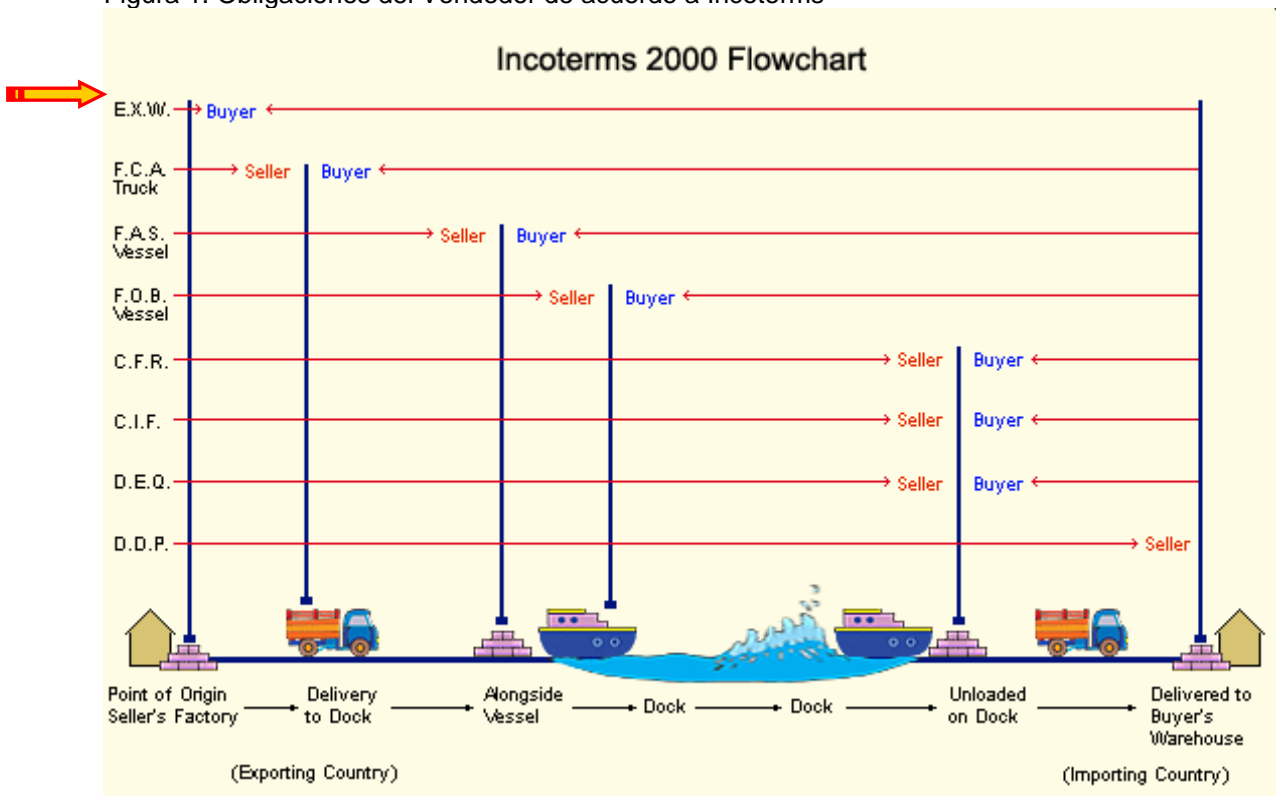
Es importante aclarar, que los Incoterms se limitan a lo relacionado a los deberes y derechos de las partes involucradas en el contrato de compraventa con respecto a la entrega de los bienes negociados y a la distribución del

⁵ www.eumed.net

riesgo a lo largo del proceso. No se aplican al contrato de transporte, ni al de los seguros, ni a lo relacionado con la financiación de la transacción, y no regulan todas las obligaciones que las partes incluyan en el contrato de compraventas sino únicamente las que abarque su definición.

El presente trabajo integrador únicamente profundizará acerca del término EXW, dado que la Importación hacia Colombia la realiza Bavaria S,A, en calidad de subsidiaria del Grupo Comercial y Económico Sabmiller-, la cual tiene una planta de producción en Bari-Italia . La operación de Importación la maneja y coordina directamente Bavaria S.A., desde el nivel central en Bogotá. Esta a cargo de la Gerencia de Comercio Exterior.

Figura 1. Obligaciones del Vendedor de acuerdo a Incoterms



Fuente: Información sobre comercio exterior en www.qualitysoftec.com. Sept.08

Incoterm EXW Exworks (lugar convenido)

(Ex-works,ex-factory,ex-warehouse,ex-mill.)

El vendedor ha cumplido su obligación de entrega al poner la mercadería en su fábrica, taller, etc. a disposición del comprador. No es responsable ni de cargar la mercadería en el vehículo proporcionado por el comprador ni de despacharla de aduana para la exportación, salvo acuerdo en otro sentido. El comprador soporta todos los gastos y riesgos de retirar la mercadería desde el domicilio del vendedor hasta su destino final.

Las obligaciones que en este caso competen al vendedor son únicamente las que se pasan a detallar:

- Suministrar la mercancía de conformidad con lo contratado.
- Embalar la mercancía de manera adecuada para el transporte, pues en caso de daños producidos por un deficiente embalado si que se le podría exigir responsabilidad al vendedor tanto si el transporte es por vía terrestre como si se hace por vía marítima pues en estos casos los Convenios Internacionales coinciden al señalar que el remitente es responsable de los daños ocasionados no solo a esa mercancía sino también a otras mercancías y a personas si los menoscabos se han ocasionado por un defectuoso embalaje.
- Poner la mercancía a disposición del comprador en el tiempo y lugar pactado.
- Soportar los riesgos hasta el momento que se ponga la mercancía a disposición del vendedor, si bien hemos de tener en cuenta que estos riesgos son mínimos pues si por ejemplo la venta es ex factory solo se asumen los riesgos mientras la mercancía esta en la propia fábrica.
- Si el comprador así lo solicita deberá de ayudársele a obtener a cuenta y riesgo del vendedor los permisos y licencias necesarios para la exportación de la mercancía.

En este tipo de ventas desde que se entrega la mercancía al comprador este es el que corre con todos los riesgos y gastos que se puedan producir, así:

- Si tiene que transportar la mercancías será él el que deba de sufragar los gastos del transporte;
- Deberá soportar los retrasos, daños y pérdidas que se puedan ocasionar a la mercancía con motivo del transporte, incluso responde del transporte de la mercancía desde la fabrica hasta el puerto donde se deba de embarcar.
- Tendrá que contratar y pagar un seguro si desea asegurar la mercancía.
- Se ocupará del despacho de aduana tanto de importación como de exportación.

Por estos motivos se suele aconsejar a las empresas que se dedican a exportar mercancía al extranjero pactar estas condiciones de compraventa, aunque ello suponga tener que vender a un precio inferior, pues supone desentenderse de todos los problemas logísticos que puedan surgir en relación con la misma desde el momento en que sale por la puerta del almacén.

Algunas veces, en este tipo de compraventas pueden surgir un problemas que en numerosas ocasiones no se tiene en cuenta y que a continuación se explican en detalle:

En caso de que durante el transporte de la mercancía la misma surja daños o se pierda es relativamente frecuente que el comprador en este caso se niegue a pagar el precio de la mercancía. Legalmente sería el comprador el que tendría que soportar los daños o perdidas producidos pues como hemos comentado anteriormente el es quien debe de asumir todos los riesgos desde que la mercancía sale del almacén del vendedor, pero en la mayoría de las ocasiones el comprador al no recibir la mercancía no paga el precio de la compraventa. En tales supuestos, el vendedor tiene el derecho de poder reclamar al comprador el importe de la venta aunque no la haya recibido ya que se entregó en sus locales y a partir de tal momento la mercancía ya es de receptor.

Sin embargo por razones de política comercial en ciertos casos el vendedor prefiere asumir esta pérdida y no demandar a su cliente con el fin de conservarlo e intentar recobrar el valor de la mercancía dañada o perdida dirigiéndose directamente contra el transportista y aquí es donde surge el problema pues existirá una falta de legitimación activa para reclamar por parte del vendedor pues no es el quien ha contratado el transporte ni quien debe asumir sus riesgos.

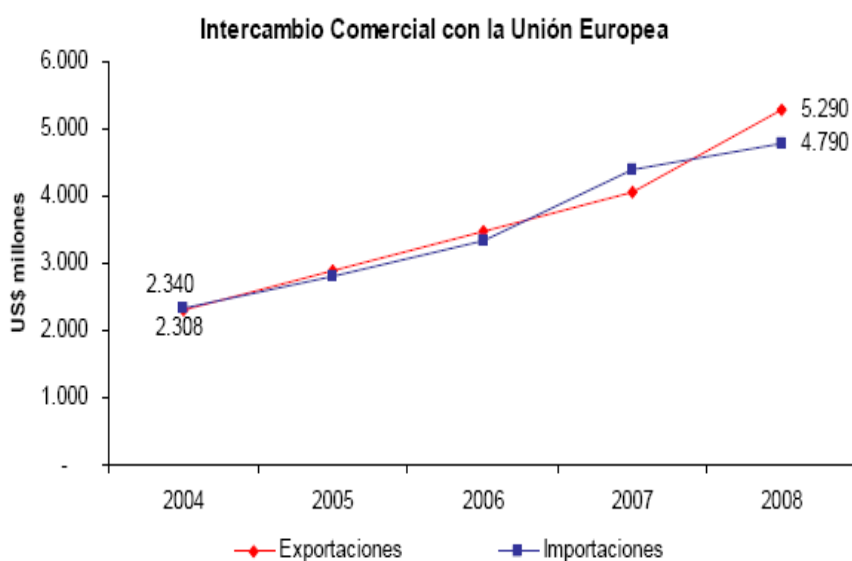
La solución a este problema sería el conseguir una cesión de derechos por parte del comprador a favor del vendedor o intentar una reclamación por vía extracontractual.

En definitiva las compraventas en condiciones ex work son todo ventajas para el vendedor que deberá de aprovechar la ocasión si se le presenta para vender en estas condiciones. Es aconsejable asegurar la Compraventa mediante determinados medios de pago como el crédito documentario, llamada Carta de Crédito, para que así aunque posteriormente surjan problemas no tener dificultades para el cobro de lo adeudado por el comprador.

3. RELACION COMERCIAL DE COLOMBIA CON LA UNION EUROPEA

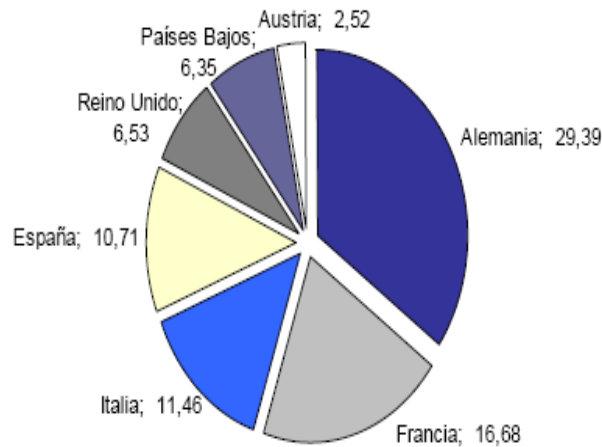
La Unión Europea (UE) ha sido tradicionalmente uno de los socios comerciales más importantes de Colombia. Actualmente ocupa el segundo lugar como destino de nuestras exportaciones, después de Estados Unidos.

Durante los últimos 5 años el comercio global de Colombia con la UE ha tenido un crecimiento sostenido, llegando en 2008 a US\$10.080 millones según fuente DANE-DIAN.



Fuente: DANE – DIAN. Elaboración Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Las importaciones que realizó Colombia de la UE para el 2008 fueron de US\$5.290 Millones CIF, presentando un incremento del 30% con respecto al año 2007. Dentro del total de importaciones realizadas por Colombia en el 2008, la UE participó con el 13.34% ocupando el segundo lugar dentro de nuestros proveedores mundiales.

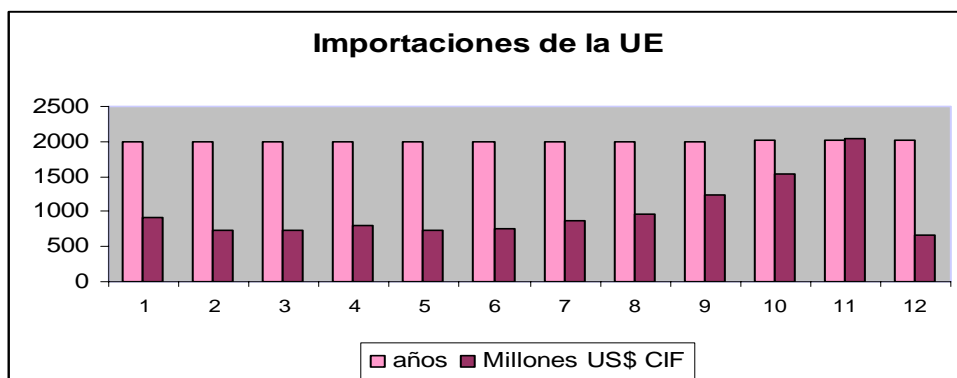


Fuente: DANE – DIAN. Elaboración Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Los cuatro principales proveedores de las importaciones que Colombia hizo de la UE en el año 2008 están distribuidas en: Alemania (29.4%), Francia (16.7%), Italia (11.5%) y España (10.7%), siendo este ultimo el que más participación tiene en estos momentos y el Reino Unido el que más porcentaje de participación ha perdido en las compras del país.

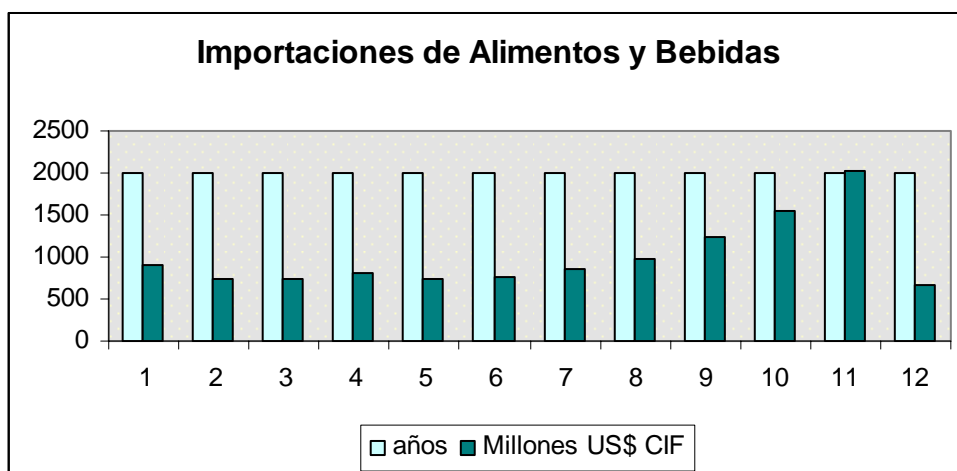
3.1 COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES COLOMBIANAS DESDE LA UE

De acuerdo a datos estadísticos tomados de la página el DANE el comportamiento que muestran las importaciones Colombianas desde la UE es de crecimiento constante año tras año, como lo ilustra el grafico siguiente.



Fuente: Autores del proyecto con datos tomados de la pagina del DANE.

De igual forma se mostrará el crecimiento de las importaciones de productos alimenticios y bebidas en Colombia en los últimos diez años.



Fuente: Autores del proyecto con datos tomados de la pagina del DANE.

3.2 TEMAS RELEVANTES EN RELACION BILATERAL COLOMBIA – ITALIA COMERCIO

1) Italia es la principal vía de entrada de los productos Colombianos a la Unión Europea por el Mar Mediterráneo, lo cual explica la posición de Italia como uno de los principales destinos de exportaciones colombianas y la permanencia de un importante superávit comercial.

2) El Ferroníquel, las hullas térmicas y el café sin tostar descafeinar representan alrededor del 78% del valor exportado en 2005. Los bienes industriales son los principales productos importados por Colombia.

3.3 LOGISTICA DE IMPORTACION

Para hablar de logística de importación se debe iniciar con la definición de logística.

Logística es el proceso de planificación, operación y control de la negociación, compra venta, movimiento y almacenaje de mercadería desde la fuente de materias primas hasta el punto de venta.⁶ Es decir el control de toda la cadena de abastecimiento, desde la compra de materia prima hasta la entrega del producto final. En algunos casos, también se considera al servicio de posventa como parte final de la cadena.

Dentro de la cadena integral de logística encontramos cuatro subsistemas: abastecimiento, producción, distribución y servicio de posventa.

La función de la logística es, nada más y nada menos, que reducir costos. Un alto porcentaje, entre el 40 y el 80 por ciento del costo de un producto, está constituido por costos en la cadena de abastecimiento, es decir costos de transporte y almacenamiento. Competir en una economía globalizada implica, no sólo producir un producto de calidad, sino también alcanzar precios internacionales. Trabajar adecuadamente en la logística integral de la empresa mejora los costos del producto final.

La logística internacional es aun más compleja, debido a las grandes distancias, barreras idiomáticas y culturales que debemos enfrentar. Esta presentación trata sólo una parte de la cadena de logística integral, la logística de importación de la cerveza Peroni desde Italia hasta Colombia.

Para resumir, se recalca la importancia de contar con el asesoramiento de un profesional en comercio exterior para evitar costos extra y errores en el proceso de importación. La selección del proveedor, el contrato de compra-venta, el transporte y el despacho de la mercadería a plaza son puntos clave en la

⁶ www.comerciousa.org/argentinaeditable/logistica.asp

secuencia de una importación. No estar bien informado con anticipación puede causar fallas en el proceso de importación.

La logística de importación es una muy interesante tarea de coordinación. Si su empresa se encuentra bien informada logrará el objetivo principal de la misma: reducir costos y trabajar eficientemente.

3.4 LA DISTRIBUCIÓN EN EL PROCESO LOGÍSTICO COMERCIAL

La distribución es un proceso clave en la cadena logística comercial, ya que brinda un valor agregado fundamental para el/los productos, no solo el hecho del traslado físico de la mercadería, sino porque el mismo, al no estar en el punto de venta ⁷"en tiempo y forma" claramente se frustra su proceso comercial produciendo pérdidas de ventas, pérdida de oportunidades comerciales, faltas en cláusulas contractuales de entrega de productos y podríamos seguir nombrando un sinnúmero de consecuencias que afectarían de un modo u otro a su empresa. Lo importante aquí es entender que sin una adecuada distribución todo el esfuerzo comercial, empresarial de marketing y comunicaciones se puede llegar a frustrar, trayendo consecuentemente pérdidas en el estado resultado de la empresa.

⁷ www.proflogistics.com.ar/es/faqs.php

4. CONTEXTUALIZACION

El **4 de abril de 1889** la sociedad Kopp y Castello adquirió un lote en las entonces afueras de Bogotá donde, dos años después, inauguraría una moderna fábrica de cerveza.⁸ Ese negocio marca la **fundación de Bavaria**, el comienzo de una historia de grandeza.



Fuente: Portal corporativo Bavaria

El registro de la compra, que se realizó en la Notaría Tercera de la capital de la República, indica que el monto del acto fue 1.200 pesos oro. Poco después, el 12 de junio de 1898, la sociedad adquirió un lote adicional adyacente al primero, conformándose así terreno para la planta cervecera.

Kopp y Castello estaba conformada por **Leo Sigfried Kopp** -inmigrante judío alemán nacido en Offenbach el 14 de agosto de 1858- y por los hermanos

⁸ Bavaria/espanol – noticia diario interno

Santiago y Carlos Arturo Castello. Don Leo Kopp sería su máximo administrador durante 38 años.

Para 1890, y debido a la exigente necesidad de capital para la construcción de la fábrica, la sociedad Kopp y Castello se disuelve y da paso a la **Bavaria Kopp's Deutsche Bierbrauerei**, Bavaria - Cervecería Alemana de Kopp, en la que eran accionistas Ludving Kopp y Jacob Kopp Sohne, padre y abuelo de don Leo Kopp.

Finalmente, y luego de sortear dificultades como el traslado de maquinarias y equipos por las incipientes vías de comunicación de finales del siglo XIX y la necesidad de ajustar los diseños de la factoría, realizados en Alemania, a la realidad colombiana, el **jueves 28 de mayo de 1891** se inauguró la cervecería.

La subsidiaria de SABMiller en Colombia es Bavaria, S. A., la compañía líder con **más del 99% del mercado de las cervezas** en Colombia.

Bavaria está conformada por **siete plantas cerveceras** ubicadas en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Boyacá, Tocancipá y la nueva Cervecería del Valle que reemplazó a la Planta de Cali; todas ellas manufacturan, distribuyen y venden cerveza, maltas y aguas de mesa. También la conforman **dos malterías**, una en Tibitó y la otra en Cartagena.

Adicionalmente es dueña de la firma **Impresora del Sur**, dedicada a la fabricación de etiquetas para sus productos

SABMiller (South African - Bavaria - Miller) ⁹es la segunda cervecera por volumen en el mundo, luego de InBev. La compañía surgió por la fusión de South African Breweries , Miller Brewing en 2002 y Bavaria S.A. en el 2005.

SABMiller es fuerte en los mercados de África, Norteamérica, Europa y Sudamérica, a pesar de que la sede de la empresa se encuentra en Londres, Inglaterra.

En Sudamérica SABMiller es accionista mayoritaria de Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston. El 19 de julio de 2005, SABMiller se fusionó con Bavaria S.A., la mayor cervecera de Colombia (por esto es también accionista mayoritaria de Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston) y la segunda de Sudamérica. También adquirió parte de Industrias La Constancia de El Salvador, y de la hondureña Cervecería Hondureña.

En Febrero de 2008 aumenta su participación en la cervecera holandesa Royal Grolsch N.V. del 14,76% al 94,65%, haciéndose con su control absoluto. La cantidad desembolsada son unos 816 millones de euros. Posiblemente con esta compra consiga adelantar a InBev, convirtiéndose en la primera cervecera a nivel mundial. Las principales marcas de la empresa son:

- Castle Lager
- Carling Black Label
- Lech
- Snow
- Miller Genuine Draft
- Miller High Life
- Miller Lite
- Pilsner Urquell
- Ursus
- Peroni Nastro Azzurro
- Cerveza Atlas
- Cerveza Balboa
- Tyskie
- Grolses.

⁹ Wikipedia.org/Wiki/Sabmiller – Premium Lager

Cuando el alemán Leo Kopp fundó Bavaria en 1889, tuvo que librar una pelea a muerte con las chicherías para conseguir que la cerveza se convirtiera en la bebida del pueblo. Hoy, 117 años después, la batalla de SABMiller es contra licores de mayor proyección social como el whisky, el vino, el vodka, el ron e incluso el aguardiente, a los cuales quiere reemplazar en las distintas ocasiones de consumo de los colombianos.

Esta visión hizo que su participación de mercado se redujera abruptamente en 36 puntos en cuestión de meses. Cuando anunció la compra de Bavaria, en junio de 2005, tenía el 98% del mercado. Hoy tiene el 62%. Esto se debe a que en lugar de compararse con el mercado cervecero, como tradicionalmente lo había hecho Bavaria, el punto de referencia de la multinacional sudafricana son los licores en general.

La visión ampliada de su negocio es lo que le ha permitido ponerse una meta muy ambiciosa de crecimiento: duplicar el tamaño de la compañía en un período de 5 a 7 años, subiéndole el perfil a la cerveza pero sin perder de vista los estratos populares donde Bavaria ha cimentado su crecimiento desde que se fundó.

Para lograr esto tiene un presupuesto de inversión de más de US\$300 millones para renovar las marcas en un período de dos años (nuevas botellas, nuevas canastas, nueva imagen y nuevo posicionamiento), y uno de US\$250 millones en mercadeo y ventas para publicidad, promociones y descuentos, en el mismo período.

Dentro de la estrategia de competir con licores, los supermercados, discotecas, bares y restaurantes cobran una mayor importancia. El objetivo es que en un período de 4 años Bavaria contribuya con el 3% de las ventas de los supermercados, cuando hoy lo hace con el 0,5%. En discotecas, bares y restaurantes, donde tienen el 1,5% de las ventas, la meta es ser muy agresivos para subir esa participación.

Para conseguir estos propósitos es necesario ingresar marcas premium a territorio Colombiano, por ello la multinacional SABMiller oficializó el ingreso de la cerveza italiana Peroni Nastro Azzurro al país, la cual se empezó a importar para satisfacer a los consumidores de ese tipo de bebidas.

El lanzamiento de la bebida en el territorio nacional forma parte de una campaña que adelanta la firma sudafricana, dueña de Bavaria, para comercializar la marca en mercados claves alrededor del mundo, con una inversión que asciende a los US\$50 millones.

Peroni es lanzada en Suramérica como la primera marca 'premium' internacional del portafolio de SABMiller.

Según el presidente de Bavaria, Karl Lippert, este producto no sólo refuerza la presencia de la compañía en este segmento, junto con Club Colombia, sino que también ayudará a volver más contemporánea la categoría de cervezas.

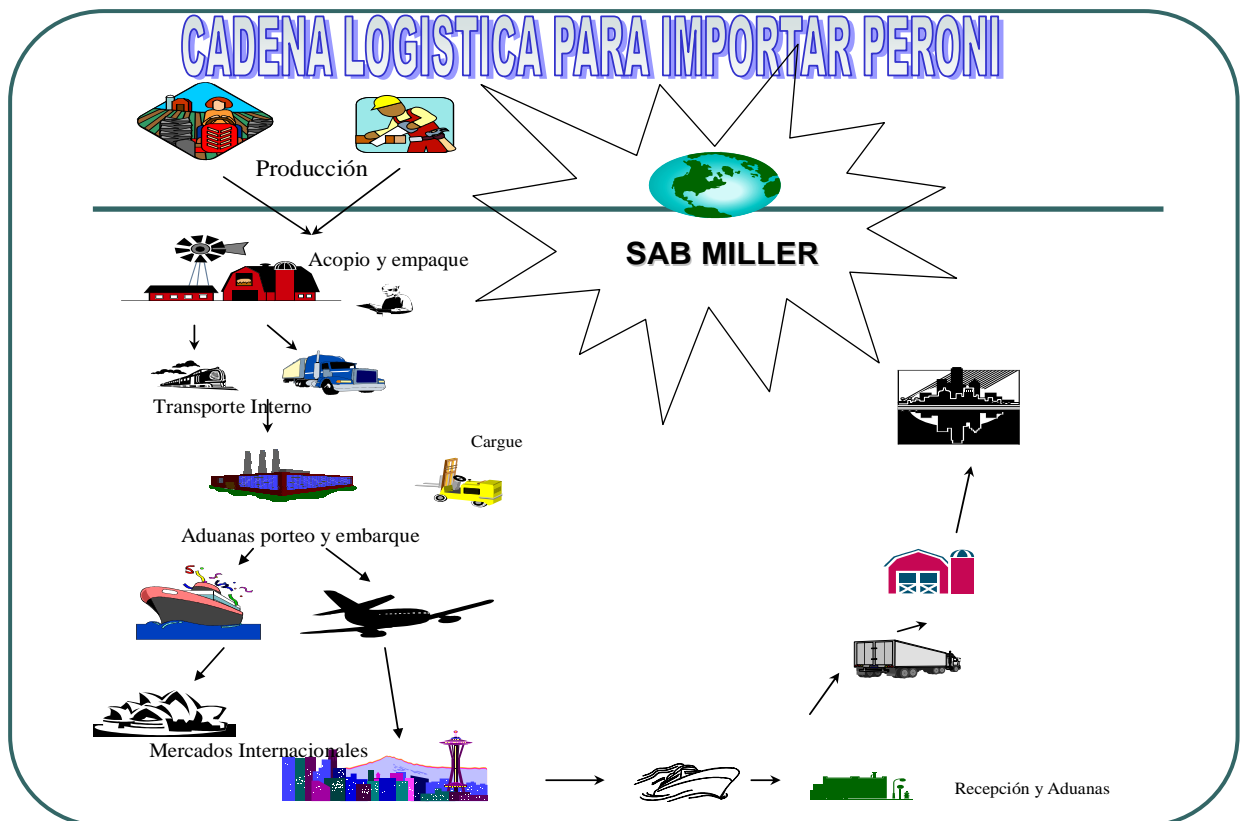
Sin duda, Bavaria tiene hoy una de las metas más agresivas de las compañías de consumo masivo en el país. La transfusión de SABMiller le ha dado un nuevo dimensionamiento al negocio y, si tiene éxito, le dará también un nuevo status a la cerveza.

5. LOGISTICA DE IMPORTACION DE LA CERVEZA PERONI

La Logística tiene como propósito asegurar la disponibilidad del producto en el momento requerido, en el lugar adecuado y a un costo competitivo. La cadena logística para la importación de la Cerveza Peroni hacia Colombia está enmarcada dentro de unas condiciones, unos lugares y unos momentos determinados.

6. CARACTERIZACION DE LAS ETAPAS EN LA CADENA LOGISTICA

En el siguiente cuadro se muestra la interacción de momentos y/o lugares establecidos en la cadena:



Dentro de la cadena logística en la importación de la Cerveza Peroni se encuentran varias etapas tales como:

Producción: En la ciudad donde se encuentra la Planta de Bari (Italia) donde se produce la cerveza, a pesar de contar con un Puerto marítimo, no es posible embarcar desde allí dada las condiciones climatológicas a las que se encuentra sometida esa zona gran parte del año.

Una vez se recibe la Orden de Compra, se procede a contactar al Consolidador que estará a cargo del embarque.

Acopio, Empaque, Cargue: A la planta de Bari llegan los contenedores de 20 pies, perfectamente revisados para ser llenados. En cada contenedor se embalan 1.487 cajas de 24 unidades cada uno.

Se emiten entre 7 y 12 órdenes de compra, cada orden de compra ampara un contenedor que debe estar listo en máximo 3 días a partir de recibida la orden. Los Puertos marítimos más utilizados son los de Génova, Livorno, Salerno, La Spezia, Napoli, Palermo, Venecia y Trieste

Transporte Interno: Los contenedores son transportados vía terrestre desde Bari hasta el Puerto de Livorno, y desde allí son transportados vía marítima hasta Panamá o directamente hasta el Puerto de Cartagena.

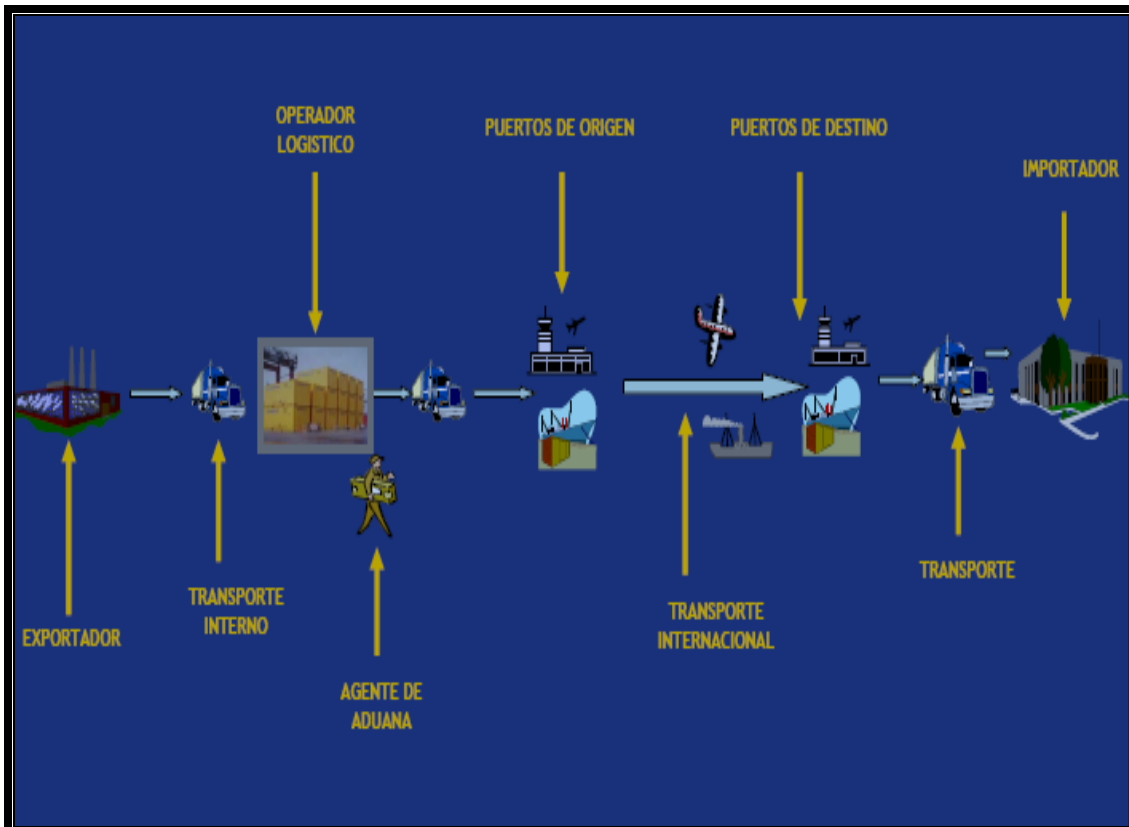
Aduana y Porteo: Los Puertos marítimos más utilizados son los de Génova, Livorno, Salerno, La Spezia, Napoli, Palermo, Venecia y Trieste

Recepción y Aduana: Al arribar al Puerto de Cartagena, se inicia el proceso de nacionalización. Este proceso lo lleva a cabo directamente Bavaria S.A. en calidad de UAP (Usuario aduanero Permanente).

Se inicia el proceso de reconocimiento e inspecciones sanitarias (Invima).

6.1. PROCESO DE IMPORTACION DE LA CERVEZA PERONI:

Dentro del proceso de importación de la cerveza Peroni intervienen varios agentes que hacen posible el abastecimiento del producto. Desde que el producto sale de la fábrica pasando por el Transporte interno, el Operador Logístico, Transporte Marítimo, el Agente de Aduana y finalmente el importador. Ver figura 1.



Fuente: Autores del proyecto

6.2 FICHA TECNICA PERONI

Tabla 1. Ficha técnica de la importación

Tipo de Producto	Bebidas importadas, Cerveza	
Lugar donde se fabrica	Fabrica de producción en Italia: ubicada en la localidad de Bari	
Empaque	Cajas de Carton	
Tipo de Embalaje	Carga suelta sin paletizar	
Medio Unitarizador	Contenedor de 20	
Puerto de Salida	Bari / Italia	
Terminal Marítimo a utilizar en Italia	Puerto de Salerno y Terminal Marítimo	
Puerto de Llegada	Sociedad Portuaria Regional de Cartagena	
Terminal Marítimo a utilizar en Colombia		
Destino final de la carga	Cartagena - Colombia	
Incoterms	EXWORKS	
Agente aduanal en Colombia	BAVARIA S.A	

Fuente: Información suministrada por la división de Comercio Exterior de Sab Miller.

6.3 CONSIDERACIONES PARA PLANEAR LA IMPORTACION

Para realizar la planeación de las importaciones de cerveza Peroni se tiene en cuenta los requerimientos de abastecimiento que realiza el área de Planeación de Inventarios anualmente.

Esta planeación de inventarios también está basada en las necesidades del mercado y el consumo que se registra mes a mes.

Este reporte es enviado al área de Compras, donde se autorizan las cantidades a importar.

Esta orden pasa a la Gerencia de Comercio Exterior donde se inician los tramites para la importación.

7. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE IMPORTACION DE LA CERVEZA PERONI

Cuando se recibe la orden interna para adelantar los trámites de Importación, el área de Comercio Exterior solicita de inmediato el Registro de Importación, el cual genera vía Internet con un tiempo de aprobación de 10- a 15 días. Este trámite se realiza ante el Ministerio de Comercio Exterior.

Obtenida la autorización, se procede a solicitar el Vo. Bo ante el Invima.

Paralelamente al trámite del Registro de Importación se genera la solicitud de embarque ante el Consolidador de Carga Internacional, que previamente ha sido seleccionado, teniendo en cuenta las tarifas que ofrece.

Con la orden de embarque procede el consolidador a llevar los contenedores hasta la planta de Bari y realiza el llenado de los contenedores.

El consolidador envía al Área de Comercio exterior de Bavaria S.A. la documentación soporte requerida por la Aduana Colombiana como son Factura Comercial, Conocimiento de Embarque, lista de empaque.

Una vez arriba la motonave que trae los contenedores y surtidos los trámites portuarios se procede a elaborar la respectiva Declaración de Importación (DIM).

La Declaración de Importación es presentada ante la DIAN, para su posterior presentación ante el Banco. Cancelados los impuestos (Esto incluye el pago del Impuesto al Consumo) se procede a la solicitud del Levante. Dada la condición de Usuario Aduanero Permanente, todas las Declaraciones de Importación son autorizadas por la DIAN con levante automático.

Con el Levante automático se procede a tramitar la Tornaguía para el retiro de los contenedores del Puerto y su inmediata distribución hacia los Distintos Centros de Distribución como son: Bucaramanga, Tocancipá, Bogotá, Valle, Barranquilla).

Como se puede observar este proceso es muy complejo y es necesario que todas las partes que intervienen estén claramente definidas en tiempo y costos. El trámite de aprobación del registro de Importación demora muchos días así como la obtención de los Vo, bo ante el Invima.

A pesar de que la planeación de inventarios se realiza anualmente, la anticipación de las necesidades y requerimientos no se hace con el tiempo necesario de tal forma que el alistamiento en la planta se coordina al tiempo que se tramitan los Registros de Importación.

El envío de los documentos por parte del consolidador se realiza cuando el buque zarpa hacia Colombia. El tránsito demora unos 18 días y los documentos llegan a los 20 días. Existe una pérdida de tiempo importante y esto no permite que los trámites portuarios sean más rápidos.

La Declaración de Importación es elaborada en la Agencia de Cartagena, pero debe enviarse vía Internet para su revisión a la Gerencia de Comercio Exterior que se encuentra en Bogotá. Esto demora entre medio día y un día, dependiendo el curso de otras nacionalizaciones.

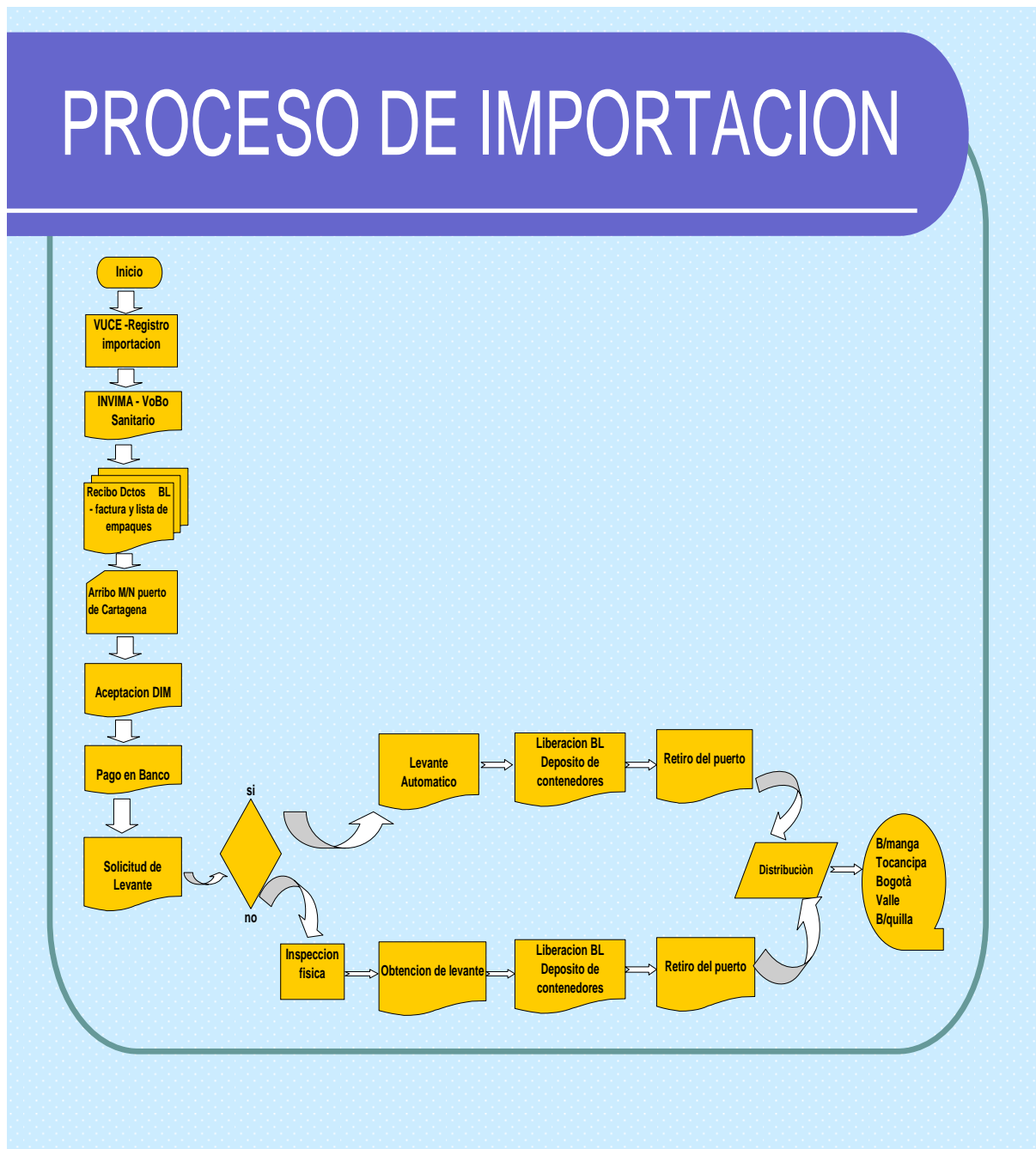
El impuesto al Consumo es tramitado en Bogotá y enviado vía Internet a Cartagena para su pago. Esto demora entre 2 y 3 días dependiendo la disponibilidad del Dpto tributario.

Finalmente los contenedores son distribuidos a varios centros de Distribución como son Bucaramanga, Tocancipá, Bogotá, Valle, Barranquilla. Teniendo en cuenta los requerimientos y demandas del mercado.

Como la demanda en Cartagena es muy poca, entonces, se hacen reexpediciones desde Barranquilla. Esto requiere de un nuevo trámite de tornaguías.

En el siguiente flujograma se detalla el proceso antes visto:

Figura 2.



Fuente: Autores del proyecto con información suministrada por la Empresa.

8. PROPUESTAS PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE IMPORTACION DE LA CERVEZA PERONI.

Con base en lo enunciado anteriormente y teniendo en cuenta que existen algunos inconvenientes que no permiten que la logística de Importación de la Cerveza Peroni sea dinámica y acorde con las necesidades y prioridades de Bavaria S.A., nos permitimos proponer algunas mejoras al proceso así:

El Consolidador debe enviar Pro forma de la factura y la lista de empaque con anticipación para que sea obtenidos los permisos y Vo. Bo ante el Invima y el Ministerio de Comercio Exterior (Registro de Importación) es decir, que antes del arribo de la carga, ya se cuente con el Registro de Importación debidamente aprobado.

El registro de Importación debe ser enviado vía Internet para sea impreso en la oficina de Cartagena y así evitar la demora de enviarlo por correo físico.

La documentación requerida para la nacionalización debe ser enviada directamente a la oficina de Cartagena, una vez sea embarcada, de manera que coincida con la llegada de los contenedores al Puerto.

Con la documentación recibida, revisada se procede a elaborar la Declaración de Importación.

El borrador de la DIM debe ser enviada a la Gerencia de Comercio Exterior que está en Bogotá para su revisión y esta no debe demorar más de 1 hora para su posterior aceptación.

El pago en bancos se debe realizar en la oficina más cercana de manera que la transmisión de la información hacia la DIAN sea igualmente rápida.

Como el pago del impuesto al consumo se realiza vía Internet, se debe enviar, por esta misma vía copia el documento y no hacerlo por correo físico para evitar la demora de 1 día.

Con la autorización de levante se procede a realizar los tramites ante el Puerto para el retiro de los contenedores, previa, concertación con la Empresa de Transporte.

Los contenedores debían retirarse del Puerto y llevarse a un Depósito de Aduanas para hacer desde allí la Distribución hacia aquellos Centros cuyo volumen de ventas es bajo. Tal es el caso del Centro de Distribución de Cartagena, donde el producto llega reexpedido de Barranquilla, generando sobre costos por diligenciamiento de tornaguías, por transporte.

Como complemento a este diseño de mejora, nos permitimos anexar el procedimiento que debería cumplirse para optimizar los tiempos de nacionalización y finalmente abastecer los centros de Distribución de acuerdo con sus necesidades.

9. PROCEDIMIENTO IMPORTACION DE CERVEZAS

1 OBJETIVO Y ALCANCE

Definir tiempos, actividades, roles y responsabilidades de los involucrados en el proceso de importación de Cervezas Importadas; con el fin de cumplir con la misión de comercio exterior la cual busca dirigir, coordinar y controlar la logística internacional y nacional de acuerdo con los planes de compras y ventas internacionales y la normativa aduanera, para garantizar el suministro oportuno de los importados y exportados.

2 POLITICAS Y NORMAS GENERALES

- 2.1 Manejo de importaciones bajo una orden de compra y/o pedido de importación (ZIMP) claro y completo.
- 2.2 Todos los pedidos se moverán vía marítima debido a que por las características del producto no es permitido el transporte aéreo.
- 2.3 Todas las aprobaciones en valores están determinadas por la matriz de aprobación establecida en el área de compras.
- 2.4 Mantener actualizado el maestro de materiales de los productos de Importación.
- 2.5 Toda la información debe estar actualizada en trazabilidad de importaciones (transacción zm10), la cual refleja el status actual de todas las importaciones de la compañía.
- 2.6 Los tiempos de entrega de los productos importados deben ser evaluados de acuerdo con los leadtimes establecidos por la gerencia e informados a las áreas usuarias.
- 2.7 Realizar todas las transacciones en tiempo real y según la ubicación física de la carga.

1 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

A. TIEMPOS DEL PROCESO

Actividad	Responsable
<u>Liberación de un pedido ZIMP.</u> El proceso de Importación de la Cerveza Peroni nace con la liberaron en el sistema SAP de la orden de compra.	Responsable de acuerdo con la matriz de aprobación de compras
<u>Visualización de pedidos.</u> Una vez liberados los pedidos de Importación, el profesional del segmento de Importaciones debe visualizar los pedidos a través de la función ZPED y/o trazabilidad, con el fin de atender todos los pedidos generados por el área de compras.	Profesional Segmento de Importaciones
<u>Información pedidos ZIMP.</u> El profesional de cada segmento debe revisar la información básica contenida en cada uno de los pedidos, a fin de asegurar el trámite correcto, estos deben contener: Peso, dimensiones, Numero de piezas, termino de negociación, condiciones de pago, puerto de embarque, fecha de entrega según termino de negociación y fecha de entrega en planta.	Profesional Segmento de Importaciones
<u>Análisis de producto.</u> Recibido el pedido de Importación se debe revisar la partida arancelaria y requisitos que se requieren para la importación del Producto. Esta partida se debe incluir dentro del pedido de SAP y en caso de no tenerse actualizarse en el maestro de materiales a través del codificador.	Profesional Segmento de Importaciones / Auxiliar Importaciones
<u>Factura Pro forma.</u> El proveedor deberá enviar vía email la factura pro forma conforme al pedido de importaciones, la cual será revisada con el fin de asegurar que la factura comercial a recibir cumpla con los requisitos aduaneros vigentes.	Profesional Segmento de Importaciones
<u>Solicitud vistos buenos.</u> Con la factura pro forma el auxiliar de importaciones solicitara los vistos buenos requeridos según la partida arancelaria analizada previamente, una vez aprobados el profesional informara al proveedor la autorización para embarcar.	Profesional Segmento de Importaciones
<u>Aprobación de flete Internacional.</u> De acuerdo a las especificaciones del producto dadas en la factura pro forma se determina si se procede a asignar el embarque de acuerdo a la licitación marítima (FCL – LCL) vigente. De lo contrario, de no ampararse la tarifa bajo licitación se debe solicitar tres cotizaciones como mínimo, analizarlas mediante cuadro comparativo y solicitar aprobación a la gerencia de Comercio Exterior y/o instancia correspondiente.	Profesional Segmento de Importaciones
<u>Asignación de transporte internacional.</u> Aprobado el flete se informa al proveedor y transportador, las instrucciones de embarque reconfirmando la información logística y documental conteniendo los compromisos de entrega, embalaje, documentos de embarque y corte de documentos. Se solicita copia de los documentos que acompañaran el embarque. Las cargas LCL, para el caso de Cervezas Importadas, siempre se asignan al agente de carga aprobado en la licitación.	Profesional Segmento de Importaciones
<u>Confirmación de entrega del producto.</u> El proveedor deberá confirmar la fecha de entrega del producto según termino de negociación, fecha con la cual el transportador deberá coordinar e informar la recepción de la carga en su bodega, así mismo debe informar el itinerario a manejar.	Profesional Segmento de Importaciones
<u>Consolidación de cargas en origen:</u> El agente de carga debe informar la recepción de las cargas en sus centros de consolidación, discriminando los números de pedido, nombre del proveedor, número de piezas, peso y dimensiones. Se procede según “Proceso de Consolidación”.	Profesional Segmento de Importaciones

<p><u>Unificación de pedidos de importación:</u> Se debe solicitar al auxiliar de compras la unificación de los pedidos que se estén consolidando bajo un solo documento de transporte, para esto se realiza una reunión todos los viernes entre el auxiliar de compras y los profesionales de importación.</p>	<p>Profesional Segmento de Importaciones</p>
<p><u>Planeación de la Importación.</u> El profesional de cada segmento deberá registrar la planeación de la importación en SAP (transacción ZM10/ZM11), con las fechas estimadas de embarque, entrega en planta y la distribución de la carga, información que deberá ser enviada y actualizada según los eventos, a todos los usuarios, área de Planeación De materiales, agente de aduana y auxiliar de importaciones. En caso de presentarse cambios logísticos en la planeación de las importaciones, estos deben ser informados a Planeación de materiales para que se incluya y se actualice el maestro de materiales.</p>	<p>Profesional Segmento de Importaciones</p>
<p><u>Revisión documentos de Importación.</u> Una vez salga la carga de origen el proveedor deberá enviar vía email copia de los documentos de embarque que amparan la importación, para la previa revisión y confirmación por parte del profesional. Estos documentos deberán ser entregados en Bavaria entre 5 a 7 días antes del arribo a puerto, según el tiempo de transito internacional.</p>	<p>Profesional Segmento de Importaciones</p>
<p><u>Costos de Importación.</u> Una vez identificados todos los parámetros de la importación el profesional deberá costear en SAP cada uno de los pedidos, según corresponda.</p>	<p>Profesional Segmento de Importaciones</p>
<p><u>Notificación de embarque:</u> Se genera automáticamente por cada Consolidador., se realiza la notificación de embarque de manera automática por el agente de carga, quien envía un archivo plano con la información necesaria para ser cargado directamente en SAP. El agente de carga tiene un plazo máximo de 3 días para enviar esta información.</p>	<p>Profesional Segmento de Importaciones/ Embarcador</p>
<p>UAP DIRECTO</p>	
<p><u>Envío documentos a puerto.</u> Una vez recibidos los documentos originales del proveedor deben ser revisados por el profesional y el auxiliar acorde con el pedido de importación y la legislación aduanera vigente; igualmente al momento de la llegada de la documentación a puerto se realizará una nueva verificación de los documentos por parte de los encargados del proceso aduanero. Los mismos serán enviados al puerto a través del área de correspondencia., debidamente relacionados vía email. En este momento se procede a realizar en SAP el aviso de calidad.</p>	<p>Auxiliar Importaciones</p>
<p><u>Asignación de transportador Nacional:</u> previa confirmación de las empresas transportadoras vigentes según licitación de la compañía, se procede a otorgar los despachos de los pedidos de importación en trámite, de acuerdo a su peso, cantidad y valor de mercancía, confirmando que se realice una distribución equitativa entre las empresas transportadoras asignadas, se suministra la solicitud vía email con copia de la empresa transportadora elegida, copia al encargado de puerto y copia a las plantas implicadas detallada de la siguiente forma: pedido, sociedad, documento de transporte, descripción de la mercancía, valor de CIF de la mercancía, distribución, destinos y si es el caso confirmación de la devolución de los contenedores.</p>	<p>Auxiliar Importaciones</p>
<p><u>Confirmación de arribo:</u> Al momento de recepción de los documentos, la persona encargada procederá a confirmar la fecha de llegada de la mercancía, manifiesto de carga, solicitud de ubicación del depósito aduanero y confirmación de las liberaciones con los proveedores logísticos que correspondan.</p>	<p>Auxiliar Importaciones</p>

CONCLUSIONES

Después de haber analizado, caracterizado e identificado los procesos críticos en la importación de la Cerveza Peroni hacia Colombia podemos concluir lo siguiente:

La importación de la cerveza Peroni se realiza previa planificación de las necesidades de abastecimiento, volúmenes de venta, etc. Se genera una orden de Pedido que es enviada a la Gerencia de Comercio Exterior para que se inicie los trámites correspondientes.

Encontramos que al generarse una orden de pedido por cada contenedor se incrementa la documentación al igual que los costos de expedición de BI. Lo recomendable es que se emita una sola orden de pedido por la totalidad de contenedores a embarcar.

En el proceso de importación intervienen varias partes. En cada una de ellas se realiza una operación determinada, las cuales van entrelazadas unas con otras que finalizan con la entrega e destino del producto.

La llegada a puerto se realiza aproximadamente entre 18 y 20 días a partir de su embarque en el exterior.

Los documentos son enviados por el consolidador hacia Bavaria Bogotá, donde son revisados y posteriormente enviados a las oficinas ubicadas en el Puerto de Cartagena para los trámites correspondientes.

Al analizar este proceso encontramos que es demorado por cuanto si los documentos fueran enviados directamente a las oficinas ubicadas en el Puerto, los tiempos de aceptación de la declaración de importación fuesen mucho más rápidos.

La consolidación de la carga está a cargo de un agente de carga Internacional que realiza el llenado de los contenedores en la planta de Bari y desde allí son transportados vía terrestre hasta los Puertos de Génova, Livorno, Salerno hasta el puerto de Cartagena, donde se procede a su nacionalización.

A pesar de que la Ciudad de Bari-Italia, posee Terminal marítimo no es posible utilizarlo por las condiciones climatológicas a que está sometida esa región.

Los Puertos más cercanos , como es el caso de Livorno , no cuenta con una frecuencia regular que le permita embarcar desde allí por lo que debe también embarcar desde los otros Puertos como son Génova y Salerno.

Bavaria en calidad de Usuario Aduanero Permanente realiza los trámites de nacionalización, previo el recibo de la documentación requerida.

Una vez nacionalizados los contenedores son distribuidos a los diferentes Centros de Distribución, teniendo en cuenta los requerimientos previos.

Para resumir, recalamos la importancia de contar con el asesoramiento de un profesional en Metodología de la investigación así mismo con un grupo de profesionales que nos brindaron apoyo en la consecución de la información y el análisis de la misma.

BIBLIOGRAFIA

- GARCIA B., María Clara. De las Cervezas Importadas. En: Diario Bavaria Santafè de Bogotá 7 de junio de 2007.
- ESPINOSA L., Alberto. Licores, Mercado Prendido. En: Revista Dinero Santafè de Bogotá 13 de octubre de 2006.
- LEYVA., Mauricio. Aterriza la Cerveza Peroni. En: Diario el País, Santafè de Bogotá 15 de septiembre de 2006.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia, www.mincomercio.gov.co.