



NEGOCIACIONES LOGÍSTICAS CON PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA

EDIER MURILLO JIMÉNEZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MEDELLÍN

2018

NEGOCIACIONES LOGÍSTICAS CON PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA

POR

EDIER MURILLO JIMÉNEZ

ASESOR

MARCO RUIZ CORREA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MEDELLÍN

2018

Dedicatoria y agradecimientos.

Cuando inicié la universidad tenía un propósito indiscutible, aprender, luchar y llegar. Veo de cerca la puerta de salida a otra fase que me permitirá seguir creciendo académicamente. Dedico este trabajo a mi familia, a mis compañeros y a mis profesores que encaminaron mis pasos a la culminación de una carrera que parecía por momentos imposible.

Agradezco a la universidad que me permitió a través de los años conocer y aprender la importancia de la educación, a mis padres que me inculcaron los valores de superación personal y a mi asesor que consolidó todo el conocimiento adquirido a través de los años y me permitió idealizar una idea a partir de todo ello.

Contenido

Dedicatoria y agradecimientos.....	III
Resumen.....	1
Introducción.....	2
Pregunta problema.....	3
Definición del problema.....	4
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	7
Estado de arte.....	8
Marco conceptual.....	14
Marco legal.....	16
Marco teórico.....	20
Hallazgos.....	27
Aporte a la estrategia.....	28
Conclusión y recomendaciones.....	32
Referencias.....	33

Resumen

Este proyecto de grado se presenta como consecuencia de una recolección de información a través de una metodología de la investigación apegada al programa académico del Tecnológico de Antioquia, que nos permitió con un modelo de estrategia plantear los problemas que se estaban presentando en la compañía Haceb Whirlpool Industrial S.A.S y que amenazaban su competitividad de mercado nacional e internacional. Se plantea el problema que radica en la investigación de las causas que determinan su desenfoco en temas de costos y negociaciones. Se establecieron los objetivos y un marco teórico que direccionó la estrategia que permitiría desarrollar nuestra estrategia y llevar a cabo cada proceso con el fin de parametrizar soluciones. Se muestran los hallazgos y los resultados obtenidos que idealizan el camino objetivo de la empresa para seguir en el mercado mundial con precios competitivos.

Introducción

Este proyecto abarca toda la problemática que actualmente se está presentando en Hacerb Whirlpool Industrial S.A.S sobre costos logísticos que, enmarcan una fase negativa a los intereses de la compañía. Encontraremos el proceso de cómo se lleva a cabo una estrategia de desarrollo enfocada en el mejoramiento continuo de las negociaciones y de las relaciones comerciales, a partir de puntos por mejorar en el proceso logístico. También, se concertará con los proveedores las nuevas condiciones con vistas a los cambios que se avecinan para el 2020 respecto a precios de mercado y trazabilidad internacional, motivo por el cual se presentarán los resultados de los últimos años y poder realizar un comparativo del balance que ha tenido la empresa, por tanto, la importancia de las negociaciones debe ser tenidas en cuenta como un aspecto fundamental a la hora de permitir un buen desarrollo comercial y sustentable. Bajo este proyecto, se consolidan nuevas herramientas de planeación y negociación que permitirán que la compañía pueda desenvolverse en un marco de nuevas posibilidades en cuanto a relaciones comerciales, donde reducirá costos, afianzará las relaciones comerciales y tendrá una mejor competitividad de precios en el mercado actual.

Pregunta problema

¿Cómo disminuir los sobrecostos que actualmente Haceb Whirlpool Industrial S.A.S gasta en fletes internacionales?

Definición del problema.

En Haceb Whirlpool Industrial S.A.S se han estado incrementando los fletes internacionales en los últimos años, sin embargo, en el último periodo, después de analizar los resultados de las importaciones, se registró un aumento claramente negativo para la empresa, parte de ello, es debido al incremento de volúmenes de compra.

Annual Forecast



Hemos pasado de un Forecast de 143.000 a uno de 157.000 unidades por año, además el aumento de los precios de los Forwarder también repercute en los precios de la BOM (Bill of material) que incrementó un 23% en el mes de Julio con relación a resultado del mes de junio que solo fue del 12%. Es decir que, con un Forecast de 157.000 unidades, las compras oscilaron entre los US 25 millones.

Por otro lado, el hecho de que los proveedores elijan los Forwarder, nos representa otro aumento en costos, debido a la falta de negociaciones entre ellos, haciendo que un proveedor envíe la materia prima con distintos proveedores durante un tiempo determinado, haciendo que los costos logísticos varíen entre un 15% y un 22% del costo presupuestado.

Gráfico 1: Relación de costos nacionales e internacionales

AÑO	COSTO ANUAL FLETE NACIONAL	COSTO ANUAL FLETE INTERNACIONAL	COSTO TOTAL USD
2018	170.009	272.379	442.388
2017	163.034	265.768	428.802
2016	158.249	239.341	397.590

(Haceb Whirlpool Industrial S.A.S, 2016)

Los gastos logísticos, sumados a los nuevos precios de las materias primas y al volumen de compra por la demanda del mercado, hacen que sea visible la variabilidad con la que se ha estado trabajando.

En este paralelo, podemos atribuir el aumento de los costos a diferentes causas, y que todas ellas afectan en una medida a la compañía.

Objetivo general

Desarrollar una estrategia que ayude a reducir los sobrecostos que a partir de negociaciones y de logística internacional, afectan la economía de Haceb Whirlpool Industrial S.A.S

Objetivos específicos.

- Analizar las negociaciones que actualmente tiene Haceb Whirlpool Industrial S.A.S con los proveedores de materia prima partiendo de los conceptos de negocios internacionales.
- Identificar los beneficios que brindan los acuerdos comerciales que aplican a los productos de la empresa.
- Desarrollar estrategias de mejoramiento a los acuerdos que Haceb Whirlpool Industrial S.A.S tiene con diferentes Forwarder.

Estado de arte.

Este proyecto presenta un balance de antecedentes que muestran el conocimiento que se ha adquirido durante años en el proceso logística internacional y de negociaciones internacionales y de cómo pueden contribuir con el objetivo estratégico de este trabajo, partiendo a su vez de los diferentes enfoques de los distintos autores que grandes empresarios aplican a sus compañías.

El economista clásico (Hume, 1752) señaló una incongruencia de la doctrina mercantilista. Según él, si Inglaterra tuviera un superávit en la balanza comercial con Francia (si le exportaba más de lo que importaba), la entrada de oro y plata aumentaría la oferta interna de dinero y produciría inflación en Inglaterra. Por el contrario, en Francia la salida de oro y plata tendría el efecto opuesto: al contraerse la oferta de dinero, los precios caerían. Este cambio de precios entre Francia e Inglaterra obligaría a los franceses a comprar menos mercancías inglesas (porque se habrían encarecido), y a los ingleses, a comprar más productos franceses (porque se habrían abaratado). El resultado sería el deterioro de la balanza comercial de Inglaterra y la mejora de la balanza comercial de Francia, hasta eliminar el superávit inglés. Por consiguiente, a la larga ningún país podría conservar una balanza comercial superavitaria y acumular oro y plata, como imaginaban los mercantilistas.

En términos generales, los negocios internacionales consisten es todas las transacciones comerciales entre dos o más países, incluyendo ventas, inversión y transporte. Las compañías privadas llevan a cabo tales transacciones para obtener rentabilidad, por su parte las organizaciones gubernamentales pueden realizar estas actividades para fines económicos o políticos (Daniels, 2018)

Las teorías de Smith, Ricardo y Heckscher-Ohlin defienden el libre comercio sin restricciones. La razón que esgrimen es que los controles a las importaciones y los incentivos a las exportaciones (como subsidios) son contraproducentes y desperdician recursos. Tanto la nueva teoría del comercio como la de Porter sobre la ventaja competitiva nacional justifican un apoyo limitado del gobierno al desarrollo de determinados sectores orientados a la exportación.

También podemos saber a través de (Merino, 2012) que los negocios internacionales, en definitiva, abarcan a las actividades comerciales que se desarrollan en más de un país. El concepto incluye las transacciones gubernamentales y las transacciones privadas. Por ejemplo: “Nuestra empresa está abocada a los negocios internacionales: ya tenemos presencia en cinco países”, “El tipo de cambio actual favorece los negocios internacionales”, “Quisiéramos participar de negocios internacionales, pero nuestra estructura no lo permite”.

Entonces podemos decir que los negocios internacionales son los negocios que envuelven actividades que cruzan fronteras. Esta definición incluye no solo transacciones internacionales y maquiladoras, sino también la creciente industria de servicios de áreas como transporte, turismo, bancos, publicidad, construcción, ventas al menudeo, al mayoreo y comunicación masiva. (McCulloch, 1999)

La cooperación internacional juega un papel sumamente importante y parte de todo ello tiene que ver con sus inicios. La cooperación para el desarrollo en el mundo occidental tiene su origen en 1944, dentro del marco de la Conferencia Monetaria y Financiera de Naciones Unidas, convocada por 44 países en Bretton Woods, New Hampshire, Estados Unidos, y junto a la creación de organismos financieros internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (Pereira, 2001)

Y la cooperación internacional se define como una ley, y según (Pombo, 2001) esta ley define la cooperación internacional para el desarrollo como “el conjunto de recursos y capacidades que España pone a disposición de los países en vías de desarrollo, con el fin de facilitar e impulsar el progreso económico y social, y para contribuir a la erradicación de la pobreza en el mundo en todas sus manifestaciones”. Además, se encuentran alusiones a la necesidad de coordinación entre los diferentes niveles territoriales y jerárquicos. Se establece también que la cooperación deberá dotarse de instrumentos que permitan la planificación, el seguimiento y la evaluación de recursos, así como la eficacia en los criterios adoptados

Por otro lado, es importante comprender la logística internacional, que juega un papel fundamental en el manejo de las operaciones y el comercio de las empresas, ya que involucra importantes costos, así como el flujo de información y productos y/o servicios. En el ambiente logístico hay importantes concepciones que es importante tomar en cuenta al momento de desarrollar procesos logísticos. Logística inversa constituye una de las herramientas más importante en la cadena de suministro en EE. UU. y el mundo. El famoso concepto de “refurbished” se ha convertido en una de las formas de obtener productos de vuelta al proceso productivo con valor agregado y retornarlo al mercado de una forma eficiente y lo más económica posible con el propósito de recuperar su valor o el de la propia devolución. Otro punto importante para tomar en cuenta son los Incoterms, que son las reglas Internacionales para la interpretación de los términos comerciales, por mi experiencia puedo aportar que es uno de los puntos más críticos a considerar dentro de proceso logístico. Abarcan la entrega de las mercancías, La transmisión de los riesgos y los trámites documentales en fronteras. (Fuente, 2013)

Un aporte enormemente importante y que hace parte fundamental de cada negociación buscando siempre ajustarse a la postura de cada parte negociante son los incoterms, que desde su creación en Viena el 11 de abril de 1980 tienden a mejorar cada transacción internacional tratando de que la logística internacional no sea un efecto negativo para las partes y que la responsabilidad de cada negociación pueda asumirse desde el momento de ella.

Por eso la (Cámara de Comercio Internacional, 2010) se ha encargado de los incoterms (con revisiones en 1945, 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000 y 2010) de la elaboración y actualización de estos términos, de acuerdo con los cambios que va experimentando el comercio internacional. Actualmente están en vigor los incoterms 2010 (desde el 1 de enero de 2011) y ya se ha hecho la divulgación de la nueva actualización 2020, sin que ello signifique que los anteriores hayan dejado de poder usarse. De ahí la necesidad de señalar tanto el incoterm como el año de la versión y de dar a conocer cada una de sus denominaciones y funciones:

Gráfico 2: Incoterms-Siglas y término.

Categorías	Siglas	Ingles	Español
Multimodales	Exw	1. Ex works (named place)	1. En fabrica (lugar acordado)
	Fca	2. Free carrier (named place)	2. Libre de porte (lugar acordado)
	Cpt	3. Carriage paid to (named place or destination)	3. Flete pagado hasta (lugar de destino)
	Cip	4. Carriage an insurance paid to (named place of destination)	4. Flete y seguro hasta (lugar de destino acordado)
	Dap	5. Delivered at place	5. Entregado en lugar
	Dat	6. Deliverd at terminal	6. Entregado en terminal
	Ddp	7.delivered duty paid (named place of destination)	7. Entregado con aranceles pagados (lugar de destino acordado)
Solo maritimos	Fas	8. Free alogside ship (named port of shipment)	8. Libre al costado de buque (puerto de embarque acordado)
	Fob	9. Free on board (named port of shipment)	9. Libre a bordo (puerto de embarque acordado)
	Cfr	10. Cost and freight (named port of destination)	10. Costo y flete (puerto de destino acordado)
	Cif	11. Cost insurance and freight (name of port of destination)	11. Costo, seguro y flete (puerto de destino acordado)

(<https://santandertrade.com/>, 2012)

Ahora bien, no puede pasar desapercibido el aporte que hace (Galindo, 1998) sustentando que un acuerdo comercial es un pacto o negociación entre dos o más países con el objetivo de armonizar intereses en materia de comercio e incrementar los intercambios entre las partes firmantes. El acuerdo comercial puede ser más o menos complejo, dependiendo de si los países firmantes deciden o no delegar parte de su soberanía a un organismo supranacional y someterse a su control en materia de política económica, incluida la política comercial. En caso de que haya algún tipo de cesión de soberanía hablaríamos de integración económica.

Se Puede considerar con base a todo el conocimiento compartido de los grandes autores respecto a las negociaciones, a logística internacionales, a la cooperación internacional y a los aportes fundamentales de los incoterms, que no solo se busca aumentar los negocios, estrechar relaciones comerciales y beneficios colectivos, sino que, en cierto modo, muestran las formas de cómo hacerlo partiendo de la situación en que se encuentren las partes para poder llevar a cabo una buena negociación. Entonces es importante centrarse en los detalles de una buena negociación, porque en gran parte, de ahí depende de que se formalicen los beneficios que a mediano y largo plaza se quieren lograr. Los diferentes mecanismos que se ofrecen a la hora de establecer una negociación están a la orden del día, está en la concentración a la hora de negociar de poder aplicar los beneficios que en ellos se encuentran. Ahora bien, Haceb Whirlpool Industrial a pesar de tener buenas negociaciones, no tiene las que realmente necesita, y eso ha afectado su estructura en la cadena de abastecimientos, motivo por el cual es importante para la compañía concentrarse en cómo están estructuradas las negociaciones actualmente con los proveedores internacionales y de cómo poder mejorarlas para tener así un mayor beneficio.

Con los conceptos de (Fuente, 2013) Haceb Whirlpool Industrial S.A.S, podrá analizar las negociaciones a partir de los términos incoterm y de cómo éstos pueden generar mejores

resultados de las negociaciones ya existentes, partiendo de que la cooperación internacional, que busca la disposición de las compañías a generar beneficio mutuo.

Anteriormente, no se había desarrollado un plan de contingencia o un proyecto que proporcionara las herramientas que permitieran un control en el aumento de los costos logísticos, o que contrarrestara un modelo negociación de precios de materias primas, aunque desde años anteriores se veía la necesidad, sin que se tuviera la herramienta adecuada para llevarlo a cabo.

A través de (González, 2012) pudimos conocer estrategias y herramientas que nos permitirán direccionar nuestras estrategias en función de su buen desarrollo y que podremos determinar los alcances a través de una matriz de impacto y esfuerzo que, con la intervención adecuada se podrá no detener el aumento, pero si mitigarlo porque no solo afecta el equilibrio de la compañía a nivel de negociaciones con los proveedores, sino que también por temas logísticos que suelen representar gastos que no tienen una medida fija.

Marco conceptual

Es importante dar a conocer los métodos que serán de soporte para realizar un diagnóstico integral de la situación de Haceb Whirlpool Industrial S.A.S y como nos permitirán dar un buen direccionamiento a todo este proyecto de investigación.

Partiendo de lo que sustenta (Daniels, 2018) para hacer un análisis enfocado en las negociaciones internacionales y entendiendo que siempre se busca una mejor rentabilidad en cada transacción, los esfuerzos concentrados de la compañía, alineados con el propósito fundamental de los negocios internacionales, podrán dar lugar a un mejor beneficio.

Apoyándonos en los datos suministrados por (Fuente, 2013) y aplicando la importancia de la logística internacional, Haceb Whirlpool Industrial S.A.S podrá recabar en cada una de las negociaciones ya realizadas y poder editarlas, buscando sumarle beneficios que permitan un mejor desenvolvimiento en el desarrollo de las negociaciones y aunado a lo establecido por la (Cámara de Comercio Internacional, 2010), podremos implicar una búsqueda estratégica que permita aprovechar la situación logística de la compañía porque cada incoterm representa la responsabilidad tanto del comprador, como la del vendedor, y dicha responsabilidad va enmarcada en montos económicos que pueden afectar a ambas compañías o beneficiarlas.

Apoyaremos nuestro esfuerzo también en el aprovechamiento de los acuerdos internacionales que según (Saez, 2008) son los acuerdos un contrato que proveen un conjunto de reglas aplicables a sus miembros que:

- Entregan estabilidad y credibilidad a las políticas internas
- Reducen los costos de transacción propios de las relaciones económicas internacionales
- Mecanismo de apoyo de proceso de reformas internas
- Seguro contra retroceso de reformas

Entonces, tenemos fuertes bases aplicables para poder desarrollar una buena estrategia y poder así, con todos estos conceptos, potencializar los beneficios a los que Hacerb Whirlpool Industrial S.A.S, tiene derecho con el solo hecho de establecer una buena negociación enmarcando todos los métodos existentes para hacerlo.

Marco legal

De acuerdo con el proceso legal que se debe llevar a cabo para el desarrollo del proyecto, es de suma importancia conocer las leyes y los decretos que rigen cada aspecto a tratar, de esta manera, tenderemos la seguridad de poder actuar dentro de los márgenes legales permitidos, a continuación podremos conocer las más relevantes:

Gráfico 3: Leyes y decretos referentes al comercio local e internacional

OMC Ley 170 de 1994	Por medio de la cual se aprueba el Acuerdo por el que se establece la "Organización Mundial de Comercio (OMC)", suscrito en Marrakech (Marruecos) el 15 de abril de 1994, sus acuerdos multilaterales anexos y el Acuerdo Plurilateral anexo sobre la Carne de Bovino
Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros Y Comercio De 1994	las disposiciones del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, de fecha 30 de octubre de 1947, anexo al Acta Final adoptada al término del segundo período de sesiones de la Comisión Preparatoria de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Empleo (excluido el Protocolo de Aplicación Provisional), rectificadas, enmendadas o modificadas por los términos de los instrumentos jurídicos que hayan entrado en vigor con anterioridad a la fecha de entrada en vigor del acuerdo sobre la OMC
Decreto 1011 de 1995	por el cual se da cumplimiento a unos compromisos contraídos por Colombia en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI.
Decreto 2685 de 1999 artículos 1 inciso 38, y del 260 al 352 Exportación de bienes – trámites aduaneros	por el cual se modifica la Legislación Aduanera
Decreto 390 de 2016 Estatuto Aduanero	Que deroga al Decreto 2685 de 1999 por el cual se modifica la Legislación Aduanera
Decreto 1165 de 2019	por el cual se dictan disposiciones relativas al Régimen de Aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013 y deroga al decreto 390 de 2016
Entendimiento Relativo a la Interpretación del Párrafo 1 (b) del Artículo II del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994	1. Con objeto de asegurar la transparencia de los derechos y obligaciones legales dimanantes del párrafo 1 b) del artículo II, la naturaleza y el nivel de cualquiera de los “demás derechos o cargas” percibidos sobre las partidas arancelarias consolidadas, a que se refiere la citada disposición, se registrarán en las Listas de concesiones anexas al GATT de 1994, en el lugar correspondiente a la partida arancelaria a que se apliquen. Queda

	entendido que este registro no modifica el carácter jurídico de los “demás derechos o cargas”
Ley 6 de 1971 – Ley marco de Aduanas	Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno para modificar los aranceles, tarifas y demás disposiciones concernientes al régimen de aduanas.
Ley 67 de 1979	Por la cual se dictan las normas generales a las que deberá sujetarse el Presidente de la República, para fomentar las exportaciones a través de las Sociedades de Comercialización internacional, y se dictan otras disposiciones para el fomento del comercio exterior"
Ley 48 de 1983	Por la cual se expiden normas generales a las cuales debe sujetarse el gobierno nacional para regular aspectos del comercio exterior colombiano.
Ley 7 de 1991	Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica, se confieren unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones.
Ley 09 de 1991	por la cual se dictan normas generales a las que deberá sujetarse el Gobierno Nacional para regular los cambios internacionales y se adoptan medidas complementarias.

(<https://www.legiscomex.com/>, 2008)

Se hace de vital importancia conocer el marco legal en el que se basa este proyecto y que cada ley y cada decreto parten de los protocolos legales internacionales y nacionales, dando cumplimiento así, a cada proceso enmarcado tanto en la Constitución Política colombiana como en la Organización Mundial del Comercio (OMC).

El decreto 390 de 2016, derogado por el nuevo decreto 1165 de 2019, nos permite dar un enfoque a comenzando de las partidas arancelarias a las que están sujetas las materias primas con las que trabajamos actualmente. Así mismo, la ley 9 de 1991, nos direccionan en cada cambio estratégico de las normas internacionales, manteniéndonos en el marco legal correspondiente a

las relaciones internacionales. Y la ley 6 de 1971, por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno para modificar los aranceles, tarifas y demás disposiciones concernientes al régimen de aduanas. Nos permitió conocer las bases legales de los entes aduaneros para desarrollar las estrategias que nos permitieron continuar con el proyecto.

En este marco podemos comprender la situación legal en que se encuentran tanto las negociaciones internacionales, como los estatutos nacionales y de cómo aplicarlos en el desarrollo de las negociaciones empresariales. Esto permite un desenvolvimiento del proyecto a partir del marco legal y que su alcance no se vea afectado por los principios legales nacionales y que las relaciones internacionales permitirán tomar el curso definido para los cambios que permitirán encontrar un balance entre los gastos logísticos y el aumento de gastos por volúmenes de materias primas.

También era sumamente necesario conocer el impacto de cada cambio desde su aspecto original, es decir, si cambiamos un incoterm, como afecta desde su partida arancelaria y costos representa la partida o subpartida y que se puede aplicar a partir del decreto o ley que lo avale.

Gráfico 4: Partidas arancelarias de los incoterms

ARANCEL	PARTIDA	INCOTERM
5,0%	8450900000	EXW
5,0%	8484200000	EXW
5,0%	7320209000	FCA
5,0%	7320100000	EXW
0,0%	8484200000	EXW
5,0%	9032200000	EXW
0,0%	8532290000	FOB
5,0%	8536509000	EXW
5,0%	7318159000	EXW
0,0%	4016999000	FOB
10,0%	3919909000	FOB
10,0%	9807200000	EXW
0,0%	9032200000	EXW
10,0%	7007190000	FOB
1,9%	3902100000	EXW

ARANCEL	PARTIDA	INCOTERM
0,0%	8481300000	FOB
10,0%	7220200000	CFR
0,0%	3917329900	FOB
0,0%	8544422000	FOB
0,0%	3917339000	FOB
0,0%	8501401900	FOB
0,0%	3919909000	FOB
0,0%	8413702100	FOB
0,0%	7007190000	FOB
5,0%	3206190000	EXW
10,0%	3919909000	FCA
0,0%	8544422000	FOB
0,0%	8483409900	FOB
0,0%	3907100000	CFR
5,0%	3206190000	EXW

(Haceb Whirlpool Industrial S.A.S)

Marco teórico

Para los negocios internacionales es importante tener los conceptos fundamentales que se requieren y poder así, llevar a cabo una correcta negociación, se hace completamente necesario conocer no solo el marco legal internacional, sino todo lo que en ello acontece; lo cultural, no religioso, lo político, lo social y sobre todo ahora lo ambiental.

Para (Hill, 2011) es muy importante partir de una buena teoría de comercio internacional y entender desde por qué las naciones comercian entre sí hasta entender las importantes repercusiones de la teoría del comercio internacional para la práctica de negocios. Es por ello, que se hace necesario comprender primero los fundamentos de los negocios internacionales y cómo funcionan, para entender como socavar dentro de sus métodos y conceptos.

Cabe resaltar que este proyecto se desarrollará bajo todos estos conceptos que ha permitido una mayor comprensión del balance internacional y de cómo podemos aplicarlo a Hacer Whirlpool Industrial S.A.S.

Conociendo el esquema y funcionamiento de los incoterms, se pretenderá aprovechar el beneficio que, a través de la negociación de los términos, partiendo de que es posible disminuir los precios acomodando la negociación al incoterm que exige el acuerdo internacional entre Colombia y los demás países con los que se tiene actualmente negociaciones.

Según (Luévano, 2011) partiendo de los incoterm 2010 confirma que el desarrollo de los Incoterms ha traído una serie de cambios importantes a la forma de hacer negocios en el ámbito internacional. En ciertos aspectos han logrado simplificar estos procesos comerciales, sin embargo, existen algunos resultados negativos de la aplicación de estos términos comerciales. Los incoterms cumplen distintas funciones, cada uno de los que se mencionan anteriormente desempeña una tarea diferente y son utilizados conforme se adecuan a las diferentes necesidades

que necesite el comprador y vendedor. En el siguiente cuadro podremos comprender el alcance de la responsabilidad del incoterm y como varía dependiendo del modal negociado:

Gráfico 5: Alcance de la responsabilidad de los incoterms

Nombre	Carga a camión	Pago de tasas de exportación	Transporte al puerto de exportación	Descarga del camión en el puerto de exportación	Cargos por embarque en el puerto de exportación	Transporte al puerto de importación	Cargos por desembarque en el puerto de importación	Carga en camiones desde el puerto de importación	Transporte al destino	Seguros	Paso de aduanas	Impuesto de importación
EXW	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FCA	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FAS	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FOB	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CFR	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CIF	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Si	✗ No	✗ No
CPT	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CIP	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Si	✗ No	✗ No
DAT	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
DAP	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No
DDP	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si

(<https://www.legiscomex.com/>, 2008)

Es completamente necesario enmarcar las responsabilidades que representan los incoterms en las negociaciones y que dichas responsabilidades conllevan a un costo que puede asumir uno de los dos negociantes, y esos costos pueden aumentar debido al desbalance de precios que en la actualidad arremete con el mercado mundial.

Colombia tiene acuerdos internacionales con diferentes países, estos acuerdos buscan siempre un beneficio común entre los participantes, por ejemplo, Colombia hace parte del Mercosur desde 1985, un bloque comercial cuyos propósitos son promover el libre intercambio y movimiento de bienes, personas y capital entre los países que lo integran, y avanzar a una mayor integración política y cultural entre sus países miembros y asociados.

Si detallamos en el acuerdo Mercosur, una de las condiciones que establece para un principio de beneficio en temas arancelarios, es el incoterm con el que se genera la negociación,

debe estar condicionado al modal FOB para que el arancel sea 0% o en su defecto el arancel esté por debajo del precio que comúnmente se maneja.

Si Haceb Whirlpool Industrial S.A.S hace una introspección de todas sus negociaciones internacionales, se podrá prever una mejora cuantiosa en cada una de ella, sobre todo las que están presentando una alerta mayor en cuanto a sobrecostos. Entonces es preciso empezar a plantear la situación actual y los sobrecostos que incurren al momento de cada transacción, podemos consolidar un método que nos permita ajustar con detalle, la estrategia que utilizaremos para poder mitigar o disminuir esos costos adicionales que actualmente están fuera del presupuesto y que generan a la empresa movimientos económicos que, generalmente hacen que el producto terminado asuma el aumento, volviéndonos un poco menos competitivos en un mercado que se sustenta en los mejores precios demandados por los consumidores.

Entonces, conociendo nuestra situación actual, que son los sobrecostos logísticos y por aumento de volúmenes de compra y aumento de precios, iniciamos con una representación del estado actual de las negociaciones que se tienen con los proveedores hoy y como esas negociaciones nos muestran los parámetros que se pretenden intervenir. Cabe indicar que los proveedores abastecen distintas materias primas y que las enmarcamos en commodities, al momento de clasificar los precios que cada proveedor nos representa en el balance de resultados.

Ahora bien, la empresa ha realizado diferentes inversiones a lo largo del año, por tal razón, sin premeditar gastos adicionales en nuestra estrategia, haremos un recorrido por los proveedores que actualmente tienen relación con Haceb Whirlpool Industrial S.A.S y cómo cada uno de ellos puede, en cierta medida, ayudar un poco en el fortalecimiento de los nuevos mecanismos que determinarán el desarrollo nuestra estrategia y que a su vez permita llevar a cabo de una forma conjunta, los procesos que necesitamos para lograr los resultados esperados.

En este cuadro tenemos un primer plano de los proveedores que Haceb Whirlpool Industrial S.A.S tiene negociaciones y que tipo de incoterm se tiene actualmente, al igual que el país y si paga arancel o no, también el modal de transporte:

Gráfico 6: Relación de proveedores de HWI

PROVEEDOR	INCOTERM	ARANCEL	PAIS	ORIGEN	DESTINO	MODAL
APERAM INOX AMERICA DO SUL S.A	CFR	0.0%	BRASIL	RIO DE JANEIRO	CARTAGENA	MARITIMO
BRASKEM S.A	CFR	0.0%		RIO GRANDE	CARTAGENA	MARITIMO
EMICOL ELETRÔNICA S.A.	CFR	0.0%		SANTOS	CARTAGENA	MARITIMO
TICONA POLYMERS LTDA	CFR	0.0%		RIO GRANDE	CARTAGENA	MARITIMO
VIDEOLAR - INNOVA S.A.	CFR	0.0%		SANTOS	CARTAGENA	MARITIMO
HBA HUTCHINSON BRASIL AUTOMOTIVE	CPT	0.0%		VIRACOPOS	MEDELLIN	AEREO
SABO INDUSTRIA E COMERCIO AUTOPECAS	EXW	0.0%		SANTOS	CARTAGENA	MARITIMO
SOL NAC INDUSTRIA E COMERCIO DE PLASTICOS LTDA	FOB	0.0%		SANTOS	CARTAGENA	MARITIMO
STYROLUTION DO BRASIL POLIMEROS LTD	EXW	0.0%		SANTOS	CARTAGENA	MARITIMO
CROMEX SA	EXW	5.0%		SANTOS	CARTAGENA	MARITIMO
WHIRLPOOL S.A	EXW	6.7%		SANTOS	CARTAGENA	MARITIMO
METALURGICA GUAPORE LTDA	EXW	10.0%		SANTO ANDRE	CARTAGENA	MARITIMO
TECNOPECAS PECAS TEC E FITAS A	EXW	10.0%		INDAIATUBA	CARTAGENA	MARITIMO
CONTINENTAL PARAFUSOS	EXW	10.0%		DIADEMA	CARTAGENA	MARITIMO
BOREALIS BRASIL	FCA	0.0%		SANTOS	CARTAGENA	MARITIMO
METALURGICA GUAPORE LTDA	FCA	0.0%		SANTO ANDRE	CARTAGENA	MARITIMO
AFA PLASTICOS LTDA	FOB	0.0%		SANTOS	CARTAGENA	MARITIMO
ASKOLL BRASIL	FOB	0.0%		SANTOS	CARTAGENA	MARITIMO
ASSOCIATED SPRING DO BRASIL	FOB	0.0%		SANTOS	MEDELLIN	MARITIMO
BRASCABOS COMPONENTES ELÉTRICOS	FOB	0.0%		SANTOS	CARTAGENA	MARITIMO
TDK Electronics do Brasil Ltda	FOB	0.0%		SANTOS	CARTAGENA	MARITIMO
WHIRLPOOL S.A	FOB	3.0%		SANTOS	CARTAGENA	MARITIMO
Microjuntas Indústria e Comércio It	EXW	15.0%		SAO PAULO	BOGOTA	AEREO
SHENZHEN H&T INTELLIGENT CONTROL CO	EXW	0.0%	CHINA	SHEN ZHEN	BUENA VENTURA	MARITIMO
DONGGUAN ARK-LES ELECTRIC COMPONENT	EXW	5.0%		DONGGUAN	BUENA VENTURA	MARITIMO
JABIL CIRCUIT (GUANGZHOU) LTD.	EXW	5.0%		MUMBAI	MEDELLIN	AEREO
TONELUCK INTERNATIONAL IND LTD	FOB	0.0%		HONG KONG	BUENA VENTURA	MARITIMO
WELLING	FOB	0.0%		BEIJIAO	BUENA VENTURA	MARITIMO
WUXI JINHUA YIYUAN TECHNOLOGY CO., LTD	FOB	0.0%		SHANGHAI	MEDELLIN	MARITIMO
ZHEJIANG BH BEARING CO, LTD	FOB	0.0%		NINGBO	MEDELLIN	MARITIMO
ELECTRICAL COMPONENTS INTERNATIONAL	FOB	0.0%		SHEN ZHEN	BUENA VENTURA	MARITIMO
Leshi Leili Trade Co.Ltd	FOB	0.0%		SHANGHAI	BUENA VENTURA	MARITIMO
JIANGSU XIUQIANG GLASSWORK CO	FOB	10.00%		SHANGHAI	BUENA VENTURA	MARITIMO
SHANGHAI JINGSHI ELECTRIC CO LTD	FOB	10.0%		SHANGHAI	BUENA VENTURA	MARITIMO
BITRON INDUSTRY CHINA CO	FOB	0.0%		QINGDAO	MEDELLIN	MARITIMO
LG CHEM	CFR	0.0%		COREA	BUSAN	BUENA VENTURA
WEBER MARKING SYSTEMS, INC.	EXW	10.0%	EEUU	EEUU	MEDELLIN	AEREO
PARKER	FOB	0.0%		MIAMI	CARTAGENA	MARITIMO
WASHINGTON PENN PLASTIC CO	EXW	0.00%		NUEVA YORK	CARTAGENA	MARITIMO
ITW METALFLEX	EXW	0.0%	ESLOVENIA	KOPER	CARTAGENA	MARITIMO
JABIL CIRCUIT INDIA PVT LTD	EXW	0.0%	INDIA	MUMBAI	BUENA VENTURA	MARITIMO
DIEHL CONTROLS MEXICO S.A DE C.V	EXW	5.0%	MEXICO	MONTERREY	MEDELLIN	AEREO
IDENTCO DE MEXICO DE RL DE CV	EXW	10.0%		MONTERREY	MEDELLIN	AEREO
BAMESA - SOCIEDADE LUSO-ESPANHOLA DE METAIS	CFR	0.5%	PORTUGAL	PORTUGAL	CARTAGENA	MARITIMO

(Haceb Whirlpool Industrial S.A.S, 2016)

A partir de ahí, hicimos una caracterización que nos permitiera tener un enfoque claro de lo que se busca en cada negociación con cada proveedor y que se pueda lograr. Apoyados en lo que ahora afecta a la empresa y que se debe atacar de manera primordial.

Caracterización

Gráfico 7: Relación de proveedores según enfoque de la estrategia.

CARACTERIZACIÓN DE PROVEEDORES				
ACTIVIDADES	ANÁLISIS, IDENTIFICACIÓN Y/O MODIFICACIÓN DE INCOTERMS			
ÁREAS RELACIONADAS	NEGOCIACIÓN, LOGÍSTICA, PLANEACIÓN			
RESULTADOS	CAMBIOS DE TÉRMINOS DE INCOTERM			
PROVEEDORES POR CLASIFICACIÓN		ORIGEN	INCOTERM	ARANCEL ACTUAL
ENFOQUE EN MERCOSUR. EXW - FOB	WHIRLPOOL S.A	BRAZIL	FOB	5%
	METALURGICA	BRAZIL	FCA	10.0%
	TECNOPECAS	BRAZIL	EXW	10.0%
	CONTINENTAL PARAFUSOS	BRAZIL	EXW	10.0%
	CROMEX SA	BRAZIL	EXW	5.0%
	MICROJUNTAS	BRAZIL	EXW	15.0%
ENFOQUE TRAZABILIDAD / GOB	BOREALIS	BRAZIL	FCA	0.0%
	SOL NAC	BRAZIL	FOB	0.0%
ENFOQUE EN TRAZABILIDAD Y CONTROL	APERAM INOX	BRAZIL	CFR	0.0%
	INNOVA	BRAZIL	CFR	0.0%
	BRASKEM S.A	BRAZIL	CFR	0.0%
	TICONA	BRAZIL	CFR	0.0%
	HBA HUTCHINSON	BRAZIL	CPT	0.0%
	BAMESA	PORTUGAL	CFR	0.5%
ENFOQUE OTROS ORÍGENES (OEA /FLETES)	WASHINGTON PENN	USA	EXW	0.0%

(Haceb Whirlpool Industrial S.A.S)

Entendiendo que por el incoterm utilizado, estábamos pagando un arancel del 10 %, la primera medida fue cambiar el incoterm apoyados en los requerimientos del Mercosur para pagar cero aranceles. Por consiguiente, calculando los precios negociados con los proveedores se puede determinar que, con solo la corrección del modal o incoterm, no solo impacta en la logística internacional, sino que, en la reducción de precios de la materia prima, dando por hecho que el beneficio es realmente mutuo.

Entrando en nuevas negociaciones con los proveedores con los que podíamos realizar este cambio, llegamos al acuerdo, dando por hecho que el beneficio realmente es beneficioso para ambos, motivo por el cual, permitió al proveedor ofrecernos un mejor precio en la materia prima, dado que sus costos de fletes estarían por debajo de lo pagado actualmente.

En un balance de resultados, podemos esperar del siguiente análisis los resultados que darán lugar a lo que en principio de planteo en los objetivos.

Tuvimos en cuenta el “Landed” que es el costo de la materia prima con el costo incluido de materia prima, y en un paralelo, comparamos los costos del landed en el término actual y el término FOB que es el que nos permitirá reducir el arancel y cambiar el precio de la materia prima y para ello ayudamos a los proveedores inexpertos en procesos de exportación con nuestros agentes de carga, permitiendo así una mejor retribución del proveedor que, sintiéndose apoyado y acompañado en los procesos, tuvo una gran disminución en sus costos de logística en el país de origen, motivo por el cual, se permitieron reducir los costos de las materias primas. En los siguientes cuadros, determinamos las características de los landed con cada termino y el nuevo precio del material y lo hicimos con cada proveedor caracterizado teniendo en cuenta el consumo anual que hacemos de cada materia prima:

Gráfico 8: Comparativo de precios de incoterm incluyendo Landed

BAMESA	PRECIO		% LANDED		LANDED COST		CONSUMO ANUAL	UM	UM PC	AHORRO USD
	CFR	FOB	CFR	FOB	CFR	FOB				
W11265178	0,975	0,944	12,6%	14,8%	1,098	1,084	81719	KG		1172,16
W11265180	0,982	0,951	12,5%	14,7%	1,105	1,091	46495	KG		666,91
W11265189	0,986	0,955	12,5%	14,6%	1,1092	1,095	54570	KG		782,74
W11319300	9,060	8,780	13,1%	15,3%	10,243	10,123	382.195	PC	38.220	4590,16
W11319301	9,470	9,180	12,5%	14,6%	10,653	10,523	469.769	PC	46.977	6111,69
									USD	13323,65
									COP	44634218,84

MICROJUNTAS	PRECIO		% LANDED		LANDED COST		CONSUMO ANUAL	UM	UM PC	AHORRO USD
	EXW	FOB	EXW	FOB	EXW	FOB				
326005211	0,126	0,1386	36%	12%	0,171360	0,155232	750000	PC		12096
									USD	12096
									COP	40521600

BOREALIS		PRECIO		% LANDED		LANDED COST				TRM	3350
MATERIAL	FCA	FOB	FCA	FOB	FCA	FOB	CONSUMO ANUAL	UM	UM PC	AHORRO USD	
4259220	1,5707	1,5920	13%	8%	1,780	1,727	153808,75	KG		8078,93	
										USD	8078,93
										COP	27064407

CROMEX		PRECIO		% LANDED		LANDED COST				TRM	3350
MATERIAL	EXW	FOB	EXW	FOB	EXW	FOB	CONSUMO ANUAL	UM	UM PC	AHORRO USD	
326006408	4,760	5,08	26%	10%	5,993	5,585	863	KG		352,24	
326033002	4,080	4,40	30%	11%	5,313	4,905	6599	KG		2692,34	
W10346385	5,100	5,42	24%	9%	6,333	5,925	3231	KG		1318,49	
W10733317	5,560	5,88	22%	9%	6,793	6,385	137	KG		55,96	
W10733382	5,380	5,70	23%	9%	6,613	6,205	557	KG		227,08	
W10759651	5,960	6,28	21%	8%	7,193	6,785	321	KG		130,86	
										USD	4776,96
										COP	16002808,99

WASH PENN		PRECIO		% LANDED		LANDED COST				TRM	3350
MATERIAL	EXW	FOB	EXW	FOB	EXW	FOB	CONSUMO ANUAL	UM	UM PC	AHORRO USD	
W10490255	1,698	1,739	19%	12%	2,026	1,950	350331	KG		26838,69	
										USD	26838,69
										COP	89909616

SOL NAC		PRECIO		% LANDED		LANDED COST				TRM	3350
MATERIAL	FOB PANALP	FOB HAPAG	FOB PANALP	FOB HAPAG	FOB PANALPINA	FOB HAPAG LLOYD	CONSUMO ANUAL	UM	UM PC	AHORRO USD	
W10732424	1,093	1,093	39,0%	32,0%	1,519	1,442	66952	PC		5121,09	
W10742476	1,099	1,099	39,0%	32,0%	1,527	1,450	74127	PC		5700,51	
W10797446	1,093	1,093	38,0%	31,0%	1,508	1,431	21779	PC		1665,55	
										USD	12487,16
										COP	41831969,61

(Haceb Whirlpool Industrial S.A.S)

Hallazgos.

Con el primer análisis aplicado, partiendo de toda la estrategia conferida en el proyecto, pudimos determinar el alcance positivo que tendrá el proyecto con poco esfuerzo, refiriéndonos a inversiones o inyecciones financieras para poder aplicarlo. La estrategia permitirá a partir del cambio de incoterm impactar no solo los precios de las materias primas, sino también en los fletes internacionales que por temas de responsabilidad, se transferirán los costos a los proveedores que actualmente estaba asumiendo Haceb Whirlpool Industrial S.A.S

Entonces en el siguiente cuadro, vemos una simulación de las negociaciones que de darse con los proveedores, se puede encontrar un mejor desarrollo de la logística, de los precios, del arancel, teniendo en cuenta el país de origen y que nuestros agentes de carga también podrían influir para que sea una triangulación beneficiosa y cuantiosa para todos:

Gráfico 10: Relación de beneficios tangibles e intangibles por cambio de incoterm

CAMBIOS DE TÉRMINOS DE INCOTERM						
PROVEEDORES POR CLASIFICACIÓN	ORIGEN	INCOTERM	ARANCEL ACTUAL	NUEVO INCOTERMS	SIMULACIÓN DE AHORRO (USD)	BENEFICIO
BAMESA	PORTUGAL	CFR	0.5%	FOB	-\$ 13.324	Reducir riesgo OEA Ahorro Fletes
CROMEX SA	BRAZIL	EXW	5.0%	FOB	-\$ 4.777	Reducción de Arancel
WASHINGTON PENN	USA	EXW	0.0%	FOB	-\$ 25.786	Ahorro Fletes
SOL NAC	BRAZIL	FOB	0.0%	FOB	-\$ 12.487	Aplicar Tarifa GOB
MICROJUNTAS	BRAZIL	EXW	15.0%	FOB	-\$ 5.856	Reducción de Arancel
WHIRLPOOL S.A	BRAZIL	FOB	5%	FOB	-\$ 1.448	Reducción de Arancel Certificado de Origen
METALURGICA GUAPORE	BRAZIL	FCA	10.0%	FOB	-\$ 6.582	Reducción de Arancel
TECNOPECAS	BRAZIL	EXW	10.0%	FOB	-\$ 8.843	Reducción de Arancel
CONTINENTAL	BRAZIL	EXW	10.0%	FOB	-\$ 5.625	Reducción de Arancel
BOREALIS	BRAZIL	FCA	0.0%	FOB	-\$ 7.690	Aplicar Tarifa GOB
APERAM INOX	BRAZIL	CFR	0.0%	FOB	-\$ 7.174	Reducir Riesgo OEA (Demoras en puerto)
BRASKEM S.A	BRAZIL	CFR	0.0%	DDP	\$ 5.189	Cotización en DDP (Penalty) Reducción de inventarios No pago de Bodegas externas
TICONA	BRAZIL	CFR	0.0%	FOB	Pendiente	Cotización desde USA
HBA HUTCHINSON	BRAZIL	CPT	0.0%	FOB	Pendiente	Cotizar Flete con Panalpina
TOTAL					-\$ 94.403	BOM (Precio ; %Landed) OEA

(Haceb Whirlpool Industrial S.A.S)

Aporte a la estrategia.

Desde mi capacidad de análisis puede apoyar a sustentar las bases del proyecto llevado a cabo, generando la recopilación de información necesaria para consolidar cada aspecto a tener en cuenta a la hora de hacer los análisis de precios, de transporte y condiciones que generarían un beneficio no solo tangible, representado en dinero, sino que también de forma intangible, representada en ahorro de tiempos de entrega, trazabilidad y control de la mercancía y la posibilidad de contribuir al mejoramiento de las relaciones comerciales con cada proveedor.

Pude asimilar y complementar el proyecto con miras al cumplimiento del objetivo principal que nos permitió desarrollar las estrategias necesarias para poder acoplar el proyecto a la necesidad de la empresa, y que al final, el beneficio se distribuya y ataque a cada problema que estaba surgiendo y que obstaculizaba el proceso normal del desarrollo de las operaciones de negociación y logística de la compañía.

En el proceso investigativo, donde se puede hacer el comparativo entre los costos estimados y los costos reales, teniendo en cuenta el histórico de nuestros procesos, es la metodología aplicada, por la afinidad de resolver el problema que afecta a Haceb Whirlpool Industrial S.A.S, enfocándonos en la búsqueda de información y consolidación de datos que nos permitieron desarrollar el proyecto con bases a los objetivos trazados, partiendo de unas etapas que me permitieron direccionar el proyecto y encausarlo a la necesidad de la compañía

Etapas:

Para llevar a cabo el proyecto, seguimos la secuencia de varias etapas, que nos permitieron direccionarnos en los mejores escenarios.

- Recopilación de toda la información del problema.

- Organización los resultados de modo que se puedan apreciar claramente los cambios esperados en cada aspecto donde se ve vulnerable la empresa.
- Hacer el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos con la recolección de datos (Negociaciones con los proveedores, agentes de carga, etc.)
- Informar los resultados por escrito y hacer la divulgación en las áreas relacionadas.

Se trazó un cronograma de gestión para establecer fechas de los cierres de tareas y que pudiera llevarse a cabo todos los procesos analizados desde el principio.

Gráfico 9: Cronograma de trabajo

CRONOGRAMA DE PROGRESO																									
	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	REALIZADO
																									PENDIENTE
1				22																					EN PROCESO
2					9																				
3						12																			FECHA CIERRE
4												7													7/10/2019
5															22										22/10/2019
5.1															15										15/10/2019
5.2															17										17/10/2019
5.3															21										21/10/2019
6																			5						5/11/2019
7																			20						20/11/2019
8																							26		26/11/2019
9																							30		29/11/2019

A partir de todo ello, pudimos tener los resultados que permitieron dar razón a nuestra estrategia de reducción de costos y mejoramiento del control de la mercancía, y estos resultados reflejan el compromiso de una compañía que se proyecta a ser competitiva y a mantenerse en un mercado fuerte y agresivo.

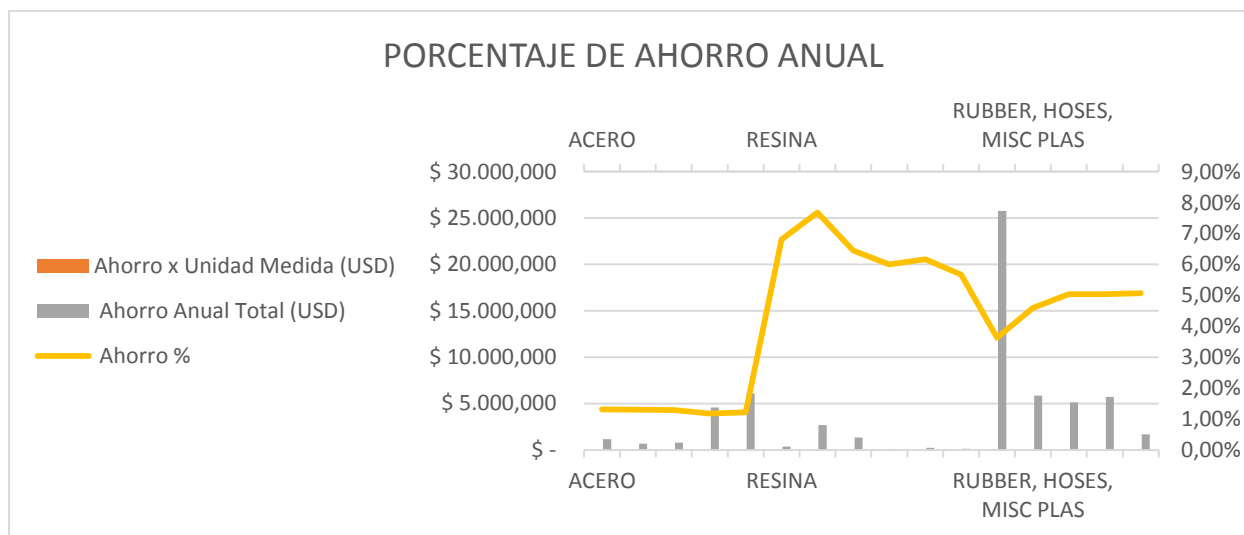
Los resultados de las comparaciones reflejan el gran beneficio que permitirá que

Haceb Whirlpool Industrial S.A.S pueda:

- Contener el aumento que se venía presentando por costos logísticos.
- Mejorar los precios de las diferentes materias primas.

- Acogerse a los diferentes acuerdos comerciales de acuerdo con el proveedor y el país por medio del incoterm.
- Permitir una mejor trazabilidad de la materia prima que no se daba porque el proveedor utilizaba diferentes agentes de carga para el proceso de transporte nacional e internacional.
- Afianzar las relaciones con los proveedores, permitiendo un mayor desenvolvimiento en las negociaciones que en ocasiones se podían poner un poco complicadas por las limitaciones que ellos presentaban.
- Las siguientes gráficas muestran el resumen del ahorro porcentual y en costos que tendrá la compañía como consecuencia de la implementación total del proyecto.

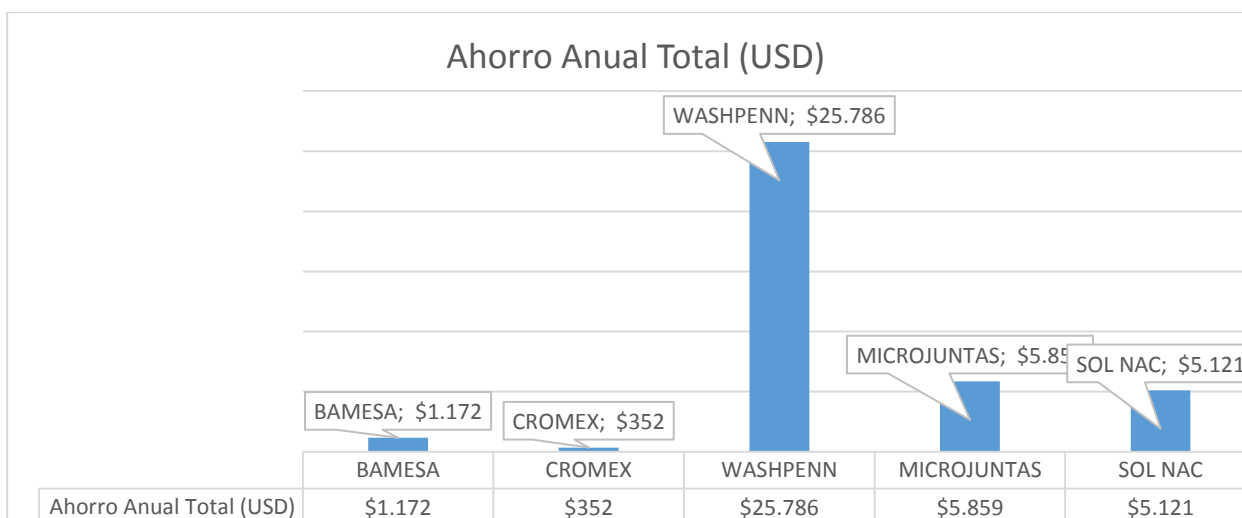
Gráfico 11: Porcentaje de ahorro anual representado en Comodities



(Haceb Whirlpool Industrial S.A.S, 2016)

Podemos observar en el gráfico el porcentaje de ahorro obtenido y el balance que arrojó el proyecto durante los últimos 4 meses respecto a los commodities que son el factor de medición.

Gráfico 12: Resultado de ahorro Anual en USD por proveedor



(Haceb Whirlpool Industrial S.A.S, 2016)

Y en el gráfico número 11 podremos observar el ahorro anual en dólares que se obtendrá como resultado del proyecto aplicado en su totalidad, confirmando por commodities los valores que se pueden calcular con mayor precisión.

Todos los procesos, que pasaron por un riguroso análisis de costos, presupuestos y cotizaciones, nos permitieron considerar a futuro, que el mercado cambiante está muy sujeto a las normativas, no solo internacionales, sino al interior de cada país, motivo por el cual, a la hora de hacer una nueva negociación o modificar la negociación existente, es necesario considerar todas las variables. El proyecto nos deja un grado de satisfacción positivo y proyectado a estar mejor preparados para los nuevos retos mundiales de mercado.

Conclusión y recomendaciones.

El presente proyecto muestra el resultado de una serie de análisis que permiten, dentro de un marco de negociación, mejorar las condiciones actuales de la compañía, reducir sus sobrecostos logísticos y los métodos de negociación utilizados para cada proceso. También propone las nuevas condiciones a partir de las modificaciones de los nuevos incoterms 2020 y como dar un nuevo enfoque que no descalifique las relaciones comerciales buscando siempre un beneficio mutuo con nuestros proveedores.

Es importante tener en cuenta algunas consideraciones que, a partir del 2020 podrían afectar los cálculos de los resultados obtenidos, correspondientes al aumento de precios de los Forwarder debido a las condiciones que cada gobierno exige para la protección ambiental, y a las leyes generales del nuevo uso de combustibles menos peligrosos, pero más costosos.

El proyecto ofrece impactar de forma positiva el sobrecosto que durante más de dos años estuvo presente y en tendencia de aumento, también, contribuye al análisis de la situación por la que se encontraba la compañía y de cómo pueden tomarse medidas que, sin afectar el flujo normal del proceso de negociación y compra de materias primas, se puede mejorar y optimizar cada negociación enfocando cada margen dentro del contrato que se tiene con cada proveedor y las posibilidades que ofrece cada país con el que Colombia tiene relaciones comerciales y tratados de libre comercio.

Referencias

- Cámara de Comercio Internacional. (2010). Introducción de Incoterms, Paralelo Mundial. París: ICC.
- Daniels, J. (2018). Actividades portuarias, Mares de negociaciones. Madrid: Pearson.
- Fuente, A. M. (2013). Logística Internacional. (págs. 23-45). Lima: Casa de libros.
- Galindo, H. (1998). Definición de Antinarcóticos, Actividades portuarias y aduaneras. (págs. 56-68). Bogotá: Casa Blanca.
- González, N. G. (2012). Estrategia para la minimización de costos logísticos, Estrategias de cobertura. Medellín: Universidad Nacional.
- Haceb Whirlpool Industrial S.A.S. (2016). *Negociaciones Internacionales (Análisis de resultados)*. Copacabana: HWI.
- Hill, C. (2011). Negocios Internacionales, Consolidaciones mundiales de negocio. (pág. 152). New York: The McGraw-Hill Companies.
- <https://santandertrade.com/>. (2012). *INCOTERMS*. España.
- <https://www.legiscomex.com/>. (2008). *Comercio exterior colombiano (Regimenes del comercio)*. Bogotá: Legiscomex.
- Hume, D. (1752). Doctrina Mercantilista, Historia y fases. Berlin: Book Land.
- Luévano, J. H. (2011). Incoterm y su Importancia en los negocios internacionales. (págs. 15-45). Buenos Aires: Paginas Ltda.

- McCulloch, D. B. (1999). *Zonas de cargue, puertos internacionales*. Michigan: McGraw-Hill Business.
- Merino, J. P. (2012). *Definición de Negocios Internacioales*. Purto Rico: Grammar.
- Pereira, N. (2001). *Cooperación Internacional*. Valencia: Liter Lt.
- Pombo, P. (2001). *Definición de Cooperación Internacional*. Cali: Hojas del valle.
- Saez, S. (2008). *El papel de los acuerdos internacionales*. Barcelona: Lectores Ltda.
- Siatigroup.com. (2011). *Incoterms*. Quito: Siatigroup.
- www.wikipedia.com. (2012). *Negociación, Términos de negociación, Bases y fundamentaciones*. Wikipedia.