

**EVALUACIÓN DEL BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN  
VALLEJO EN UNA EMPRESA DE ARTES GRÁFICAS**

**JOSÉ GILBERTO VÁSQUEZ BASTIDAS  
ANTONIO JOSÉ CUESTA GÓMEZ**



**UNIVERSIDAD ICESI  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
ÉNFASIS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES  
2010**

**EVALUACIÓN DEL BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN  
VALLEJO EN UNA EMPRESA DE ARTES GRÁFICAS**

**JOSÉ GILBERTO VÁSQUEZ BASTIDAS  
ANTONIO JOSÉ CUESTA GÓMEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Maestría en administración  
con énfasis en Negocios Internacionales**

**Director**  
**RAFAEL MUÑOZ**  
Magister en Administración de empresas



**UNIVERSIDAD ICESI  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
ÉNFASIS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES  
2010**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Icesi para optar al título de Maestría en Administración con énfasis en Negocios Internacionales

---

Jurado

---

Jurado

---

Director

---

Jurado

Santiago de Cali, Diciembre 13 de 2010

A ti ¡Señor, Dios todopoderoso, que hiciste posible cada instante en estos dos largos años! “Nehemías 9: 19. Tú Dios, con todo, por tus muchas misericordias no nos abandonaste en el desierto: la columna de nube no se apartó de nosotros de día, para guiarnos por el camino, ni la columna de fuego de noche, para alumbrarnos el camino por el cual habíamos de ir. 20. Y diste tu espíritu bueno para enseñarnos, y no retiraste tu maná de nuestra boca, y agua nos diste en nuestra sed.”

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestras familias y seres amados, quienes siempre estuvieron allí esperándonos en casa, en el hogar para darnos el amor necesario y el valor para continuar cada día y cada semana.

A todos los docentes que nos transmitieron sus conocimientos e hicieron parte del aprendizaje integral adquirido y un agradecimiento especial al Rafael Antonio Muñoz Aguilar, por la dirección de este trabajo de grado.

## CONTENIDO

|  | <b>pág.</b> |
|--|-------------|
| GLOSARIO   | 11          |
| INTRODUCCIÓN   | 13          |
| RESUMEN  | 14          |
| SUMARY   | 15          |
| METODOLOGÍA  | 16          |
| 1. TITULO DEL PROYECTO   | 17          |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA  | 18          |
| 3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA  | 21          |
| 4. OBJETIVOS   | 22          |
| 4.1 OBJETIVO GENERAL   | 22          |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | 22          |
| 5. ANTECEDENTES  | 23          |
| 6. MARCO TEÓRICO   | 27          |
| 6.1 BARRERAS NO COMERCIALES  | 27          |
| 6.1.1 Barreras no arancelarias                                       | 27          |
| 6.1.2 Limites financieros  | 28          |
| 6.1.3 Controles de la Inversión extranjera                           | 28          |
| 6.1.4 Aranceles  | 28          |
| 6.1.5 Barreras comerciales no basadas en aranceles.                  | 29          |
| 6.1.6 Cuotas.  | 30          |
| 6.1.7 Restricciones a la política de comprar productos nacionales    | 30          |
| 6.1.8 Evaluación de derechos aduanales                               | 31          |
| 6.1.9 Barreras técnicas  | 31          |
| 6.1.10 Legislación antidumping, subsidios y aranceles compensatorios | 31          |
| 6.1.11 Restricciones a las exportaciones                             | 32          |
| 6.1.12 Creación y desviación de comercio:                            | 32          |

|   |    |
|---|----|
| 6.1.12.1 Creación de comercio.  | 32 |
| 6.1.12.2 Desviación del comercio  | 33 |
| 6.2 ELIMINACIÓN DE BARRERAS DEL COMERCIO SEGÚN POLÍTICA DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA              | 33 |
| 6.2.1 Reglamentación  | 33 |
| 6.2.1.1 Artículos de las resoluciones numero 1860 de mayo de 1999 y numero 1964 de diciembre del 2001 | 34 |
| 6.2.1.2 Materias primas e insumos   | 36 |
| 6.2.1.3 Bienes de capital y repuestos.  | 36 |
| 6.2.1.4 Reposición de materias primas o plan Vallejo junior   | 37 |
| 6.2.1.5 Requisitos para acceder a los programas   | 38 |
| 6.2.1.6 Ejecución del programa  | 40 |
| 6.2.1.7 Residuos y desperdicios   | 41 |
| 6.2.1.8 Demostración.   | 42 |
| 7. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN VALLEJO EN AJG   | 45 |
| 7.1.1 Barrera de entrada y amenazas de nuevas incorporaciones   | 46 |
| 7.1.2 Poder de negociación de los proveedores   | 46 |
| 7.1.3 Poder de negociación de los compradores o los clientes:   | 46 |
| 7.1.4 Rivalidad entre los competidores existentes   | 47 |
| 7.1.5 Amenaza de producto o servicios sustitutos:   | 47 |
| 7.2 Proceso de producción y proceso de apoyo  | 48 |
| 7.2.1 Procesos de apoyo   | 48 |
| 7.2.2 Proceso de fabricación:   | 48 |
| 7.2.3 Proceso Terminación de Tarjetas   | 52 |
| 7.3 Implementación de los programas   | 53 |
| 7.3.1 Reposición de materias primas artículo 179 Decreto 444 de 1967.                                 | 54 |
| 7.3.2 Compromiso de exportación total de acuerdo con el artículo 172 Decreto 444 de 1967              | 58 |
| 8. BENEFICIOS IMPLEMENTACIÓN PLAN VALLEJO   | 67 |
| 8.1 Beneficio implementación Reposición de materias primas artículo 179 Decreto 444 de 1967.          | 67 |

|  |    |
|--|----|
| 8.2 Beneficio implementación Compromiso de exportación total de acuerdo con el artículo 172 Decreto 444 de 1967. | 68 |
| 9. CONCLUSIONES  | 70 |
| 10. RECOMENDACIONES  | 71 |
| BIBLIOGRAFÍA   | 72 |



## LISTA DE TABLAS

|   | <b>pág.</b> |
|---|-------------|
| Tabla 1. Participación respecto costo total de materiales                                     | 26          |
| Tabla 2. Barreras comerciales no basadas en aranceles   | 29          |
| Tabla 3. CIP  | 43          |
| Tabla 4. Formato destino final y uso de los residuos y/o desperdicios.                        | 44          |
| Tabla 5. CIP Producto 1 (Tarjeta con banda magnética)   | 55          |
| Tabla 6. CIP Producto 2 (Tarjeta sin banda magnética)   | 56          |
| Tabla 7. CIP 3 Producto A (Tarjetas Financiera)   | 61          |
| Tabla 8. CIP 4 Producto B (Tarjeta Identificación)  | 62          |
| Tabla 9. Resumen Utilización Programa MP 0004   | 63          |
| Tabla 10. Producto A - Consumos de Materias Primas  | 64          |
| Tabla 11. Producto B - Consumos de Materias Primas  | 64          |
| Tabla 12. Ejecución consolidada Programa MP-0004  | 64          |
| Tabla 15. Destino y uso final de los residuos y/o desperdicios Artículo 1 Resolución 15536/06 | 65          |
| Tabla 16. Liquidación de los tributos por concepto de Desperdicio                             | 66          |
| Tabla 13. Calculo de Beneficios Económicos  | 68          |
| Tabla 14. Calculo de Beneficios Económicos Estimado   | 69          |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  | <b>pág.</b> |
|--|-------------|
| Gráfico 1. Producto A.   | 23          |
| Gráfico 2. Producto B.   | 24          |
| Gráfico 3. Producto C  | 24          |
| Gráfico 4. Participación de las empresas productoras de tarjetas en el mercado Centro y Sur Americano. | 25          |
| Gráfico 5. Negocio de la tarjetas  | 45          |
| Gráfico 6. Prensa de impresión Offset  | 49          |
| Gráfico 7. Revisión de calidad de impresión de pliegos   | 50          |
| Gráfico 8. Aplicación de la banda magnética  | 50          |
| Gráfico 9. Laminación de pliegos   | 51          |
| Gráfico 10. Troquelado de Tarjetas   | 52          |
| Gráfico 11. Estampado de holograma   | 53          |
| Gráfico 12. Valor de la importación antes y después del plan Vallejo                                   | 69          |

## GLOSARIO

**ALTEX: Usuario Altamente Exportador.** Persona jurídica reconocida por la DIAN que goza al que se permite importar materias primas a depósitos habilitados bajo control de la Aduana para su posterior procesamiento y exportación.

**ARANCEL:** impuesto que grava la entrada (importación) de un producto extranjero al país.

**CIP: Cuadro Insumo Producto.** Documento por medio del cual se demuestra la participación de las materias primas o insumos importados utilizados en los bienes exportados así como el valor agregado nacional.

**COHERSIVIDAD:** propiedad de las bandas magnéticas que consisten en la resistencia que estas ofrecen a ser modificadas por una fuente de energía que emita un campo magnético.

**DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN (DEX):** documento de declaración de exportación.

**FOIL:** película de poliéster y aluminio con diseños y formas que se aplican a las tarjetas. por calor y presión.

**HOLOGRAMA:** película de poliéster y aluminio con diseños y formas que se aplican a las tarjetas. por calor y presión como especificación de seguridad.

**MAKE TO ORDER:** sistema de producción bajo de demanda a partir de los requerimientos y cantidades determinadas por el cliente.

**MATERIAS PRIMAS:** el conjunto de elementos utilizados en el proceso de producción y de cuya mezcla, combinación, procesamiento o manufactura se obtiene el producto final.

**PANEL DE FIRMA:** película de poliéster y tinta que facilita la escritura al aplicarla a las tarjetas por calor y presión.

**PROCESO PRODUCTIVO:** aquel proceso en el que se adiciona algún valor agregado nacional a través de la producción, mezcla, combinación, elaboración, transformación, manufactura, envase, empaque, armado, ensamble, reparación o reconstrucción, a materias primas e insumos importados temporalmente.

**PVC CORE:** cloruro de polivinilo. Sustrato no higroscópico (absorbe la humedad) de carácter opaco, utilizado en láminas o pliegos sobre el cual se imprimen las tarjetas.

**PVC OVERLAY:** cloruro de polivinilo. Sustrato no higroscópico (absorbe la humedad) de carácter translucido, utilizado en delgadas láminas o rollos para dar protección y brillo a la impresión sobre el PVC Core.

**SISTEMAS ESPECIALES:** mecanismo por medio del cual las personas que tenga el carácter de empresarios productores, exportadores o comercializadores, pueden introducir al país, bajo un régimen especial, con exención total o parcial de derechos e impuestos, insumos, materias primas, bienes intermedios, bienes de capital y repuestos para ser utilizados en la producción de bienes prioritariamente destinados a su venta en el exterior.

**TRI – POLICROMIAS:** combinación impresa o luminosa de 3 o 4 colores básicos o “process”.

**UAP:** **Usuario Aduanero Permanente.** persona jurídica reconocida e inscrita por la DIAN que goza de ventajas aduaneras tales como obtener el levante automático de las mercancías importadas bajo cualquier modalidad.

**VAE:** **Valor Agregado Externo.** hace referencia al valor FOB de la materia prima e insumos utilizados en el proceso productivo e incorporados al producto final.

**VAN:** **Valor Agregado Nacional.** hace referencia al valor de origen nacional involucrado en el precio FOB del producto de exportación. Se calcula a partir del valor FOB de exportación del producto, del que se deduce el valor agregado externo.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado de negocios, el cual exige ser cada vez más competitivo, se requieren estrategias diseñadas a lograr este objetivo, y para ello las empresas deben recurrir a buscar dentro de su organización las oportunidades de mejora, y es allí donde el negocio internacional juega un papel sumamente importante cuando estas se encuentran en un mercado internacional.

Por esta razón este trabajo de grado se encuentra dentro del marco de una empresa que siendo importadora de materiales para fabricar sus productos a exportar, encuentra en las leyes de comercio exterior de Colombia, una oportunidad valiosa para ser más competitiva y lograr no solo mantenerse en los mercados internacionales si no alcanzar nuevos en un futuro próximo.

De esta manera este proyecto gira alrededor del sistema especial de importación conocido como plan Vallejo, que permite a las empresas Colombianas solicitar que se les asigne unos beneficios económicos en las importaciones y lograr de esta manera el aumento de sus utilidades en un mediano plazo.

Este trabajo está compuesto por capítulos que incluyen los antecedentes de la empresa donde se aplica el proyecto, un marco teórico donde se ilustra la teoría correspondiente a las barreras no comerciales, la eliminación de las mismas según política de comercio exterior de Colombia y finalmente se encuentra relacionada la metodología de la implementación y los beneficios económicos obtenidos por la empresa al implementar el plan Vallejo.

## RESUMEN

Las empresas Colombianas enfrentan el desafío de cuidar su participación local al tiempo que exploran nuevos mercados en búsqueda de oportunidades para crecer. En éste escenario el precio y el “valor” son variables que considera el cliente a la hora de elegir un producto o servicio y es por eso que en la búsqueda de alternativas que permitan a la industria nacional mejorar su competitividad al llegar a los mercados internacionales, los Sistemas Especiales de Importación y Exportación brindan a corto y mediano plazo beneficios aduaneros y tributarios en la compra de materias primas importadas que serán consumidas en bienes y servicios a exportar.

Estos sistemas fueron establecidos bajo la Presidencia de Carlos Lleras Restrepo en 1967 y diseñados por Joaquín Vallejo Arbeláez entonces embajador de Colombia ante la Organización de Naciones Unidas (ONU), de ahí que son conocidos comúnmente como “Plan Vallejo”. Los objetivos aún vigentes, fueron fomentar las exportaciones, facilitar la adopción de nuevas tecnologías y mejorar la competitividad de la industria nacional. Sin embargo y a pesar de su existencia desde hace más de 40 años, en la investigación del marco teórico se encontró que existe limitada información tanto de las fuentes normativas y regulatorias, como del micro y pequeño empresariado, lo que dificulta su amplia difusión y aplicación.

Por lo anterior este trabajo cobra la mayor importancia pues desarrolla todo el marco conceptual y regulatorio que enmarca la implementación de este sistema de beneficios así como ilustra los pasos a seguir por parte de una empresa de artes gráficas pero igualmente aplicables en otros sectores industriales y de servicios. Al final se muestran los beneficios obtenidos por ahorros en costos de importación así como la excepción del pago de IVA, generando mejoras de rentabilidad y por ende de competitividad de precios.

**Palabras claves:** Plan Vallejo, Competitividad, Comercio Internacional, Sistemas Especiales de Importación y Exportación.

## SUMMARY

Colombian companies are faced with the challenge of watching over their local share and at the same time explore new markets in search of opportunities to grow. In this scenario price and "value" are variables considered by the customer when it comes to choosing a product or service over others. And that is why in the search for alternatives that allow the national industry to enhance its competitiveness the moment it enters international markets, the Import and Export Specialized Systems offer short and middle term customs and tax benefits in the purchasing of imported raw materials that will be consumed in the form of goods and services to be exported.

These systems were first established during the presidency of Carlos Lleras Restrepo in 1967 and designed by Joaquín Vallejo Arbeláez, at that time ambassador of Colombia in the United Nations. Hence the name "Plan Vallejo", as they are commonly referred to. The objectives – still valid – were to promote the exports, facilitate the adoption of new technologies and improve the competitiveness of the national industry. However, despite they have existed for over 40 years, the theoretical framework research determined that the information available is limited both on the normative and regulatory sources and the micro and small enterprises, which impedes their wider communication and application.

This work takes great importance as it develops the entire conceptual and regulatory framework comprehending the implementation of this system of benefits and also explains the steps to be taken by a graphic arts company, although these are equally applicable to other industrial and service sectors. In the end, it shows the benefits obtained from saving costs in the import and also the VAT payment exemption, thus generating better profitability and consequently price competitiveness.

**Keywords;** Plan Vallejo, Competitiveness, International Trade, Special Systems for Importing and Exporting.

## **METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de éste trabajo se acudió a la investigación bibliográfica a partir de diferentes fuentes como son libros y publicaciones del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Dirección de Impuestos Nacionales -DIAN, la Asociación de Comercio Exterior – Adicomex, libros especializados en comercio exterior y material suministrado por la Universidad ICESI como apoyo a la Maestría en Administración.

De otra parte se realizaron entrevistas a consultores especializados en comercio exterior y específicamente en la implementación de Sistemas Especiales de Importación y Exportación como son la Sra. Angélica María Mora Villamizar, Responsable de Sistemas Especiales en la Organización Carvajal S.A. y el Sr. Rafael Antonio Muñoz Aguilar, Coordinador Área Internacional de la Universidad Autónoma de Occidente.

Para el análisis de la situación actual de AJG se tomó como referencia el Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter para determinar la planeación estratégica respecto a los mercados internacionales de forma competitiva.



## **1. TITULO DEL PROYECTO**

Evaluación del beneficio de la implementación del plan Vallejo en una empresa de artes gráficas.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa AJG se dedica al diseño, producción y distribución de productos gráficos sobre sustratos plásticos y cuenta con mercados en centro América (Panamá, Guatemala, Salvador y Costa Rica) y sur América (Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Chile y Argentina), con una facturación de USD 1,000,000 al año, repartida en un 50% para el mercado nacional y el excedente para el mercado extranjero.

El sistema de producción es “make to order”, de esta manera fabrica por pedido del cliente y de acuerdo con las especificaciones y cantidades determinadas por cada uno de ellos, por lo cual el precio es directamente proporcional a estas especificaciones e inversamente proporcional al volumen de cada lote de fabricación. Es así como en el mercado al que atiende AJG el precio del producto oscila entre USD 0,10 y USD 0,80 la unidad.

En aras de alcanzar una mayor participación del mercado y aumentar el margen bruto, decide analizar sus procesos para encontrar las estrategias que le permita lograr sus objetivos en un tiempo razonable.

Por esta razón comienza un análisis que se centra en varios puntos del negocio: en lo comercial el servicio al cliente y promoción del producto; en el mercado su evolución, en producción: alternativas de inversión en tecnología y disminución de desperdicios en el proceso productivo y en logística de abastecimiento: negociaciones con proveedores de materiales y analizar un sistema de incentivos tributarios.

En los últimos cinco años se ha evidenciado una reducción del 20% en los precios internacionales promedio disminuyendo debido a la “comoditización” del producto y la entrada de nuevos competidores que atienden varios países de la región. Con el fin de revertir esta tendencia propia del mercado se hicieron esfuerzos comerciales en los que se resaltó el servicio y la calidad del producto.

Paralelamente se revisaron estrategias que reduzcan los costos y gastos de producción que generen beneficios económicos tales como negociaciones con proveedores, inversión en tecnología en producción, técnicas de disminución de desperdicios, entre otros.

Cuando se analizó el mercado atendido por la empresa AJG fue claro el hecho de que las ventas al exterior contribuían enormemente en los resultados de la compañía y por esto debían buscarse alternativas específicas para mejorar la competitividad en estos mercados. Sin embargo estas ventas que crecían en volumen venían deteriorando su margen bruto haciendo lo propio con los resultados totales. La estrategia de vender más podría ser más perjudicial que benéfica así que debía encontrarse una alternativa que contrarrestara este efecto.

Por su parte al analizar las posibilidades de obtener mejores precios de las materias primas se encontró con la limitante de que además de una gran mayoría son importados, los producen empresas especializadas con las cuales el poder de negociación es muy poco. El PVC por ejemplo es producido por aproximadamente 10 compañías en el mundo para las cuales los pedidos de AJG son muy pequeños por lo que no dan descuentos significativos y por tanto no se alcanzan economías a escala. Otro punto en contra es que al ser producido a partir del petróleo la tendencia es que su precio suba de acuerdo con los precios mundiales del crudo, efecto totalmente fuera del control de AJG.

Los costos de producción son otra variable que se consideró. Por un lado las materias primas representan un alto porcentaje del costo y dado que las compras se hacen en dólares americanos su peso sería aún mayor en tanto haya una marcada devaluación. Para el caso de la revaluación el efecto sería proporcionalmente menor. Por su parte los costos de mano de obra y trabajo de proceso prácticamente no se afectan en este escenario ya que estos se causan en moneda local.

Al analizar los puntos anteriores en conjunto se concluye que buscando una alternativa focalizada en los costos de las materias primas se estaría en el camino correcto.

AJG empieza entonces a analizar opciones como las zonas francas sin embargo esta se descarta por el largo tiempo de implementación y especialmente por los altos costos que conllevarían mover la planta. Se analizó una opción en la que parte del proceso se realizara en una zona franca buscando cubrir parcialmente el requisito que otorgaría el beneficio, pero también fue descartada por el riesgo de seguridad del producto en proceso durante los desplazamientos y deterioro por la exigente manipulación requerida.

Finalmente se encontró en la política de comercio exterior de Colombia un sistema de incentivos que permitiría a AJG obtener beneficios tributarios para disminuir los costos de importación de las materias primas hasta en un 20% y por ende aumentar el margen bruto a un precio competitivo además de mejorar el flujo de caja.

En particular se encuentra que el decreto ley 444 de 1967, permitía tal proceso, acogíendose a un régimen especial, con exención total o parcial de derechos e impuestos, insumos, materias primas, bienes intermedios, bienes de capital y repuestos para ser utilizados en la producción de bienes, prioritariamente destinados a su venta en el exterior<sup>1</sup>.

AJG está calificada como UAP (Usuario Aduanero Permanente) y ALTEX (Altamente Exportador), por lo cual es estratégico ser más competitivos para participar en el agresivo mercado internacional, razón por la que es muy importante disminuir los costos de importación de materias primas aprovechando los beneficios que el gobierno nacional ofrece a través de los sistemas especiales de importación y exportación.

En conclusión AJG deberá desarrollar el plan a seguir que le permita acogerse a estos beneficios en el menor tiempo posible.

---

<sup>1</sup> (Guía de sistemas especiales de importación – exportación “plan Vallejo” Incomex 1996, Oficina

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Como evaluar el beneficio de la implementación del plan Vallejo en una empresa de artes gráficas?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el beneficio de la implementación del plan Vallejo en una empresa de artes gráficas

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el componente de precios de compra y la situación del mercado de las materias primas e insumos del sector de artes gráficas en sustratos plásticos.
- Evaluar el subsidio implícito que reciben los exportadores que utilizan el mecanismo Plan Vallejo. Se parte de la comparación entre el costo de importar materias primas sin utilizar el sistema, versus el costo de importar haciendo uso del mecanismo

## 5. ANTECEDENTES

La empresa de artes gráficas AJG se dedica al diseño, producción, comercialización y distribución de productos gráficos sobre sustratos plásticos que para este proyecto se denominaran productos A, B y C.

El producto A (tarjetas para uso financiero) se vende a entidades financieras, tales como Bancos y Corporaciones, quienes las entregan a sus clientes para la realización de transacciones de crédito y débito. Ver grafico 1 donde se encuentra un ejemplo del producto A.

**Gráfico 1. Producto A.**



El producto B, (tarjetas de identificación) son aquellas que se utilizan para identificación de personas y es utilizado en el sector salud, gobierno, educación, etc. quienes buscan identificar a las personas y de esta manera acceder a derechos o servicios que prestan las entidades que emiten estas tarjetas. Ver grafico 2 donde se encuentra un ejemplo del producto B.

## Gráfico 2. Producto B.



El producto C (tarjetas prepago) es utilizado para el pago anticipado de servicios, tales como telefonía móvil o fija, servicios de internet, tarjetas de regalo, consumo maquinas de alimentos, entre otros. Ver grafico 3 donde se encuentra un ejemplo del producto C.

## Gráfico 3. Producto C



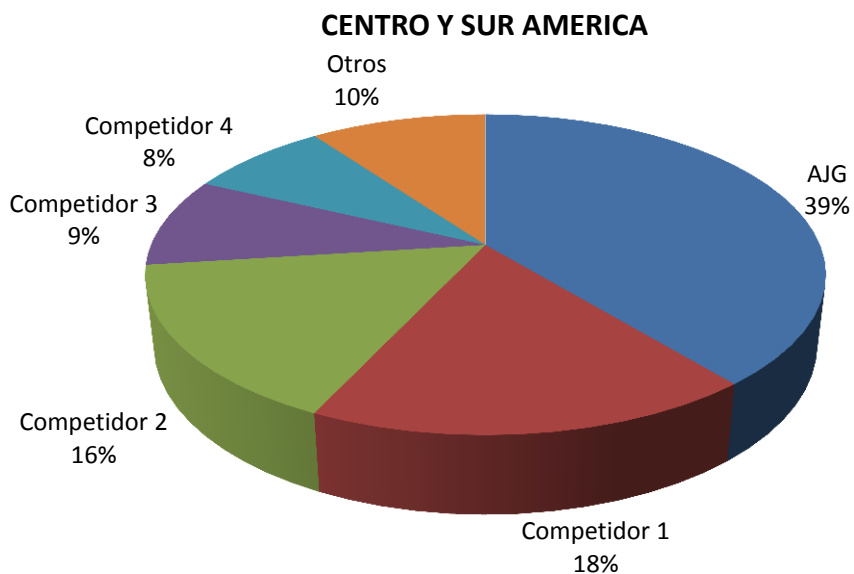


La empresa tiene su casa matriz y la planta de Producción en Santiago de Cali, Colombia y cuenta con filiales en México, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Panamá, Venezuela, Ecuador, Perú y Argentina, países en los que atiende directamente a sus clientes a través de su propia fuerza comercial desde hace más de dos décadas.

Específicamente en la línea del producto A el mercado objetivo es Colombia en un 50%, siendo el restante distribuido hacia los diferentes países de centro y sur América. Para los productos B y C el mercado se distribuye en todos los países de centro y sur América.

La participación del negocio de las tarjetas de AJG en el mercado internacional es se observa en el gráfico 4:

**Gráfico 4. Participación de las empresas productoras de tarjetas en el mercado Centro y Sur Americano.**



**Fuente:** Estudio realizado para el año 2009, según información suministrada por la compañía AJG.

Los productos se fabrican utilizando totalmente materias primas importadas y las cuales tienen la siguiente participación respecto costo total de materiales:

**Tabla 1. Participación respecto costo total de materiales**

| <b>NOMBRE TÉCNICO</b>  | <b>NOMBRE COMERCIAL</b> | <b>PROCEDENCIA</b>          | <b>UNIDAD</b> | <b>COMPOSICIÓN</b> |
|--|-------------------------|-----------------------------|---------------|--------------------|
| Tira delgada de aluminio, las demás  | Hologramas              | Inglaterra – Estados Unidos | Kg.           | 48%                |
| Cloruro de polivinilo para fabricar tarjetas (PVC blancocopol-pvc core rígido)   | PVC Core                | Tailandia – Estados Unidos  | Kg.           | 19%                |
| Cloruro de polivinilo para fabricar tarjetas (PVC overlaycon cem                 | PVC Overlay             | Tailandia – Estados Unidos  | Kg.           | 9%                 |
| Tintas para imprimir, tintas de colores  | Tintas otros colores    | Francia – Estados Unidos    | Kg.           | 8%                 |
| Soportes preparados para grabaciones   | Banda Magnética         | Estados Unidos - Alemania   | Unid.         | 7%                 |
| Placas, cintas y demás formas planas, en rollos de ancho inferior o igual a 20cm | Panel de firma          | Estados Unidos - Alemania   | Kg.           | 5%                 |
| Tinta imprenta negra   | Tinta negra             | Inglaterra – Estados Unidos | Kg.           | 4%                 |

## 6. MARCO TEÓRICO

Partiendo del entorno general se realiza un análisis de las condiciones que impactan la llegada de los productos de AJG a los mercados internacionales. En este punto se encuentran las diferentes barreras No Comerciales que constituyen un costo por sí mismo o que implican pasos que generan costos adicionales afectando negativamente su competitividad en precios.

En la investigación posterior se encontró que en particular los Sistemas Especiales de Importación y Exportación son una herramienta que minimiza el impacto de algunas de éstas barreras, es por eso que se amplían con mayor detalle tanto el marco teórico y regulatorio como los pasos a seguir con el fin encontrar el que más se adapta a la situación y estrategia comercial de AJG para proceder a su posterior aplicación.

### 6.1 BARRERAS NO COMERCIALES

Mientras muchas naciones nominalmente están comprometidas con el libre comercio, en la práctica tienden a intervenir el comercio internacional. La naturaleza de estas realidades políticas se ve abrumado por la inmensidad y variedad de los instrumentos de política comercial que se aplican diferentes países el cual afecta los negocios internacionales que reciben la influencia de miles de leyes y reglamentos sobre cientos de temas, promulgados por estados, naciones y organizaciones internacionales. Si bien muchas leyes y reglamentos Colombianos afectan diariamente las actividades de las empresas importadoras-exportadoras, para lo cual no ha existido un esfuerzo exitoso para coordinarlas. Algunas de las barreras actúan en sentido contrario, y otras reducen la competitividad de las empresas colombianas en su intento por competir con firmas extranjeras.

Normalmente los instrumentos de política comercial consisten en proteger la industria nacional y los empleos nacionales de la competencia extranjera. Dado lo anterior se hace necesario conocer y analizar las diferentes barreras que afectan el comercio internacional.

**6.1.1 Barreras no arancelarias.** Son normas, regulaciones y trámites burocráticos que retrasan o impiden la compra de productos del extranjero, casos tales como el

procesamiento lento de los permisos de importación, el establecimiento de normas de calidad que excluyen a los productos extranjeros y una política de “comprar lo que se produce en el país”. Estas barreras restringen las importaciones y protegen las ventas nacionales.

**6.1.2 Límites financieros.** Hay varios límites financieros. Uno de los más comunes son los controles del tipo de cambio que restringe el flujo de las divisas.

**6.1.3 Controles de la Inversión extranjera.** Son límites a la inversión directa extranjera, a la transferencia o envío de fondos. Adoptan varias formas, entre otras ellas exigir a los inversionistas que tengan una posición de propiedad minoritaria (49% o menos); restringir la transferencia de utilidades (por ejemplo a 15% anual del capital acumulado), y por último prohibir el pago de regalías a las compañías matrices, con lo cual se impide que repatrien capitales.

Las barreras anteriores restringen mucho el comercio y la inversión internacional. Sin embargo, no olvidemos que se basan en lo que a juicio de los gobiernos, son razones de mucho peso. Un análisis detenido de los aranceles nos servirá para entenderlo mejor.

**6.1.4 Aranceles.** El arancel es un impuesto a los productos que se exportan a escala mundial. El más común es el arancel de importación, el cual se carga a los bienes que se importan a un país. Menos común es la tarifa de exportación, que se carga a los bienes que se exportan a otras naciones, o el arancel de tránsito, que se cobran los bienes que pasan por un país. Estos impuestos se calculan a partir de varios criterios.

Un derecho específico es un arancel basado en unidades, un derecho ad valorem (al valor) es un arancel basado en un porcentaje del valor del producto, un derecho compuesto es un arancel constituido por un derecho específico y un derecho ad valorem.

Los gobiernos se sirven de los aranceles para incrementar sus ingresos y proteger la industria nacional. Por otra parte, con estos impuestos disminuyen la demanda del producto respectivo al elevar el precio para el comprador. Gracias a este incremento de precio, los productores nacionales serán más competitivos y le arrebatarán participación en el mercado a las multinacionales que están

exportando bienes hacia el país. Sin embargo, esto se hace cobrando más dinero al público consumidor y reduciendo el número de compradores que adquieren el producto.

Los aranceles se imponen por varios motivos, por un lado está la protección a las industrias o empresas nacionales, segundo incrementar los ingresos del gobierno, así los aranceles de importación constituyen una fuente importante de ingresos para los países en vías de desarrollo y un tercer motivo es reducir los gastos hechos en el extranjero por los ciudadanos, a fin de mejorar la balanza de pagos.

Los aranceles siguen siendo una de las barreras comerciales de mayor uso, pese a que a menudo perjudican a los consumidores de bajos ingresos y tienen poca o nula repercusión en los de altos ingresos. En años recientes, la mayor parte de las naciones industrializadas han intentado atenuar o eliminar por completo estas barreras e implantar políticas de un comercio más libre.

**6.1.5 Barreras comerciales no basadas en aranceles.** Los efectos económicos de las barreras comerciales no basadas en aranceles se parecen a las de tipo arancelario. Son una distorsión ineficiente que aminora las ventajas potenciales del comercio. Como se advierte en la tabla hay muchas barreras de este tipo.

Las barreras no arancelarias se han ido generalizando en los últimos años, a medida que se vuelven más visibles e importantes. Las naciones recurren a ellos con mayor frecuencia para proteger sus industrias y empresas:

**Tabla 2. Barreras comerciales no basadas en aranceles**

| <b>Limitación específica</b> | <b>Reglas aduanales administrativas</b> | <b>Participación gubernamental</b>         | <b>Cargos de importación</b> |
|------------------------------|---|--|------------------------------|
| Cuotas (incluso voluntarias) | Sistemas de valuación                   | Políticas de adquisición                   | Depósitos de importación     |
| Licencias de importación     | Reglas antidumping                      | Subsidios e incentivos a las exportaciones | Derechos complementarios     |
| Incentivos complementarios   | Clasificación de aranceles              | Derechos                                   | Créditos a la                |

|                                    |  |                                    |                        |
|------------------------------------|--|------------------------------------|------------------------|
| Límites mínimos de importación     | Documentación requerida                          | compensatorios                     | importación            |
| Embargos                           | Honorarios                                       | Programas nacionales de asistencia | Gravámenes variables   |
| Acuerdos bilaterales sectoriales   | Desigualdades de las normas de calidad y pruebas | Desviación del comercio            | Gravámenes fronterizos |
| Acuerdos sistemáticos de marketing | Normas de empaquetado, etiquetado y marketing    |                                    |                        |

**6.1.6 Cuotas.** Las cuotas son las barreras no arancelarias más importantes. Una cuota limita las importaciones a determinado nivel, cuando se impone, la producción interna generalmente aumenta y se elevan los precios. Y, en consecuencia, casi siempre terminan disminuyendo los ingresos del gobierno.

Tradicionalmente el GATT ha prohibido como medidas de emergencia las cuotas de importación, con excepción de los productos agrícolas o bien cuando un país tiene problemas de balanza de pagos a corto plazo. Los países han eludido esta norma principalmente en el caso de los textiles, el calzado y los automóviles, negociando acuerdos de restricción voluntaria de las exportaciones, que sirven para evitar las medidas de represalia por parte de la nación importadora. En términos generales, las empresas prefieren ser protegidas por cuotas y no por aranceles. Cuando se fijan cuotas, si se conoce la demanda interna futura, podrán determinar sus niveles futuros de producción. Cuando se establecen aranceles, deben calcular la elasticidad de la curva de la demanda para los productos importados y los movimientos futuros en los precios mundiales, reto mucho más difícil.

**6.1.7 Restricciones a la política de comprar productos nacionales.** Las normas referentes a la política “compre productos nacionales” exigen que los gobiernos den preferencia a los productores nacionales, algunas veces con la total exclusión de las multinacionales. Así, en Europa gran parte de las industrias de teléfonos, telégrafos, generación y transmisión de electricidad, las líneas aéreas y los ferrocarriles son de propiedad estatal y compran exclusivamente a las

compañías nacionales, con lo cual un importante mercado queda vedado a las exportaciones de otros países. Por su parte, esta nación tiene una amplia serie de ineficientes regulaciones de “compre productos fabricados en el país” en los niveles nacional y estatal que discriminan a los proveedores extranjeros.

Durante las negociaciones de la Ronda del GATT celebrada en Tokio en los años 70, se aprobó un código poco riguroso para que los proveedores extranjeros puedan tener acceso a los contratos gubernamentales. Hoy los gobiernos al menos publicitan los grandes contratos de licitación para dar a conocer el precio del triunfador o los criterios para seleccionarlo.

**6.1.8 Evaluación de derechos aduanales.** También durante la Ronda de GATT celebrada en Tokio se avanzó bastante en el área de la valuación de derechos aduanales para el pago de impuestos. En Estados Unidos, había nuevos sistemas de valuación antes de la ronda. Hoy el valor de estos impuestos se basa generalmente en el costo de la facturación y también se redujo la discrecionalidad de las aduanas para reclasificar los productos.

**6.1.9 Barreras técnicas.** Las normas de productos y procesos relativas a la salud, el bienestar, la seguridad, el tamaño y las medidas pueden crear barreras comerciales que excluyen los productos que no cumplan con ellas. Los procedimientos de prueba y certificación, como el hecho de realizar pruebas solo en el país importador y las inspecciones en la planta, fueron (y en cierta medida siguen siendo) engorrosas, lentas y caras. Estos costos corren por cuenta del exportador antes que se realice la venta en el exterior. Los gobiernos tienen el derecho y la obligación de proteger a sus ciudadanos estableciendo normas que impidan la venta de productos peligrosos. Pero esas normas también pueden usarse para impedir el comercio.

**6.1.10 Legislación antidumping, subsidios y aranceles compensatorios.** El GATT permite a los países importadores proteger a sus productores contra la competencia desleal como el dumping de productos a precios exageradamente bajos con el propósito de obtener una participación en el mercado y acabar con la competencia. Se permite a los países importadores fijar aranceles adicionales a los productos que hayan recibido subsidios de exportación o que sean objeto del

“dumping”. Pero antes de establecer los aranceles, deberá probar que su industria ha sufrido un daño “material” por las importaciones objeto del dumping o subsidiadas. Aunque los productos que se venden a precios artificialmente bajos representan una “buena compra” para los consumidores, se considera que este tipo de competencia es injusta para los fabricantes nacionales. Estos se quejan del dumping (y también de las importaciones subsidiadas que pueden ser equilibradas mediante impuestos “compensatorios”), si el mercado nacional del país exportador está cerrado a ellos.

La Ronda de Tokio elaboró un código de aranceles compensatorios y de impuestos antidumping que agilizan el proceso de decidir si las exportaciones han sido objeto de dumping o subsidiadas y si se ha perjudicado la industria nacional.

**6.1.11 Restricciones a las exportaciones.** Ante las vigorosas objeciones de los países exportadores de recursos naturales, la Ronda de Tokio decidió hacer más estrictas las condiciones en que se permite restringir las exportaciones. En términos generales, los aranceles mundiales aumentan con el grado de procesamiento (por ejemplo, los impuestos de importación se elevan a medida que el cobre se procesa y pasa de concentrado, a burbuja, luego a cobre refinado, a alambre y barras y finalmente a ollas y sartenes de cobre), Esta estructura arancelaria dificulta el mejoramiento de los recursos naturales en el país productor. Durante la Ronda de Tokio, los países productores recursos naturales no lograron armonizar los aranceles con criterios sectoriales a fin de aumentar su capacidad de mejorarlos antes de su exportación. Pero si hicieron valer su derecho a restringir las exportaciones para promover un mayor procesamiento en el territorio nacional.

#### **6.1.12 Creación y desviación de comercio:**

**6.1.12.1 Creación de comercio.** La creación de comercio, como efecto directo de un proceso de integración, resulta de la reducción de las trabas (arancelarias y para- arancelarias). Mediante esta baja es lógico suponer que se generaran mayores flujos comerciales, y genera a su vez una ganancia de comercio y mayor bienestar para los consumidores, quienes accederán a una oferta superior de productos a precios más bajos.



**6.1.12.2 Desviación del comercio.** Se produce desviación de comercio en tanto y en cuanto la diferencia entre países miembros de un acuerdo y terceros países puede llevar a que el flujo comercial creciente entre los miembros se establezca a expensas de terceros países, los cuales pueden ser más eficientes en la producción de determinado producto.

## **6.2 ELIMINACIÓN DE BARRERAS DEL COMERCIO SEGÚN POLÍTICA DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA**

Con el fin de incrementar y diversificar las exportaciones Colombianas, contribuir a la renovación y adquisición de tecnología y reducir los costos de producción, se implementa en Colombia el sistema especial denominado Plan Vallejo. Régimen que permite a personas naturales o jurídicas importar temporalmente al territorio aduanero colombiano, con exención total o parcial de derechos de aduana e impuestos, insumos, materias primas, bienes intermedios o bienes de capital y repuestos que se empleen en la producción de bienes de exportación o que se destinen a la prestación de servicios directamente vinculados a la producción o exportación de estos bienes. El plan Vallejo se encuentra reglamentado por el Decreto Ley 444 de 1967 y la Resolución 1860 de 1999 y para poder aplicarlo se debe hacer la solicitud a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Los programas que maneja el plan Vallejo son los siguientes:

- Materias Primas e Insumos
- Bienes de Capital y Repuestos
- Reposición de Materias primas

A continuación se da a conocer la reglamentación de la cual se basará la estrategia de la empresa AJG con el fin de obtener su objetivo en la venta de las tarjetas.

**6.2.1 Reglamentación.** Los sistemas especiales fueron creados a partir del decreto de ley 444 de 1967, sobre régimen de cambios internacionales y de comercio exterior, publicado diario oficial año CII No 32189 del 6 abril de 1967. La

reglamentación de los mismos se estableció en las resoluciones numero 1860 de mayo 14 de 1999 y 1964 de diciembre 28 del 2001. A continuación enumeraremos los principales aspectos de estas resoluciones:

**6.2.1.1 Artículos de las resoluciones numero 1860 de mayo de 1999 y numero 1964 de diciembre del 2001.** Teniendo en cuenta las secciones de marco jurídico y modalidades de la operación se enumeran los aspectos principales que AJG tendrá en cuenta para aplicar:

**ARTICULO 2o.** Definición: Se entiende por Sistemas Especiales de Importación - Exportación, que para efectos de esta Resolución se denominará Plan Vallejo, el régimen que permite a personas naturales o jurídicas que tengan el carácter de empresarios productores, exportadores, o comercializadores, o entidades sin ánimo de lucro, importar temporalmente al territorio aduanero colombiano con exención total o parcial de derechos de aduana e impuestos; insumos, Materias Primas, bienes intermedios o Bienes de Capital y repuestos que se empleen en la producción de bienes de exportación o que se destinen a la prestación de servicios directamente vinculados a la producción o exportación de estos bienes.

**ARTICULO 5o. Definición de Materias Primas e Insumos:** Para la aplicación de los Sistemas Especiales, se entiende por Materias Primas e insumos:

- a) El conjunto de elementos utilizados en el proceso de producción y de cuya mezcla, combinación, procesamiento o manufactura, se obtiene el producto final;
- b) El conjunto de partes y piezas objeto de ensamble en el proceso productivo;
- c) Aquellos materiales auxiliares empleados en el ciclo productivo que, si bien son susceptibles de ser transformados, no llegan a formar parte del producto final;
- d) Los elementos utilizados en el proceso de empaque o envase del producto final o de la producción de dichos envases, y
- e) Los bienes que vayan a ingresar para su reparación o reconstrucción en el país, así como los repuestos necesarios para tal fin.

**ARTICULO 8o. Modalidades:** Las operaciones de Materias Primas e insumos, Bienes de Capital y repuestos, podrán desarrollarse bajo las modalidades de operaciones directas e indirectas.

**ARTICULO 9o. Operación directa:** Se entiende por operación directa, aquella en la cual la persona natural o jurídica que importa las Materias Primas o insumos, Bienes de Capital, bienes intermedios y repuestos, es la misma que efectúa directamente la producción y exportación del bien, sin la intervención de terceras personas o asume a nombre propio la prestación del servicio destinado a la exportación de los bienes por él producidos.

**ARTICULO 10o. Operación indirecta:** Se entiende por operación indirecta aquella en la cual la persona natural o jurídica que importa las Materias primas o insumos, Bienes de Capital, bienes intermedios y repuestos, no es la misma que efectúa directamente la producción y exportación del bien, o no asume a nombre propio la prestación del servicio destinado a la exportación de los bienes por él producidos.

**ARTICULO 11o. Carácter de las importaciones:** Las operaciones directas o indirectas podrán tener importaciones de carácter reembolsable o no reembolsable.

**ARTICULO 12o. Importaciones no Reembolsables** En desarrollo de un programa de Materias Primas, o de Bienes de Capital y repuestos, podrán realizarse importaciones no reembolsables, en los siguientes casos:

- a) Cuando las mercancías producidas con los bienes importados vayan a ser exportadas en desarrollo de un acuerdo de manufactura o suministro con el proveedor del exterior.
- b) Cuando resultaren faltantes de las mercancías despachadas, o cuando los bienes importados resulten imperfectos o defectuosos o que por encontrarse en garantía el proveedor en el exterior aceptare reemplazar el material mediante otro despacho.
- c) Cuando los bienes se importen al país en desarrollo de un contrato de arrendamiento, incluyendo contratos de Leasing.
- d) Cuando las importaciones sean realizadas por una empresa minera o petrolera.
- e) Cuando las mercancías se importen como inversión de capital extranjero.
- f) Cuando el bien que se desee importar sea objeto o producto de una donación.

**6.2.1.2 Materias primas e insumos.** Según el decreto ley numero 444 de 1967 estos artículos acerca del compromiso de exportación total y de exportación parcial, serán los necesarios conocer y aplicar en AJG para lograr la exención total o parcial de derechos de aduana e impuestos.

Las importaciones de materias primas e insumos realizadas por el programa Plan Vallejo están exentas de depósito previo, licencia de importación, gravámenes arancelarios, impuesto a las ventas y demás impuestos o contribuciones que se perciban con motivo de la importación, lo que quiere decir que la exención es total, claro está, previa presentación de las garantías de cumplimiento.

**Artículo 172 D.L 444/67 (Compromiso de Exportación Total).**

Importación de Materias Primas e Insumos que sean utilizados exclusivamente y en su totalidad deducidos los residuos y desperdicios, en la producción de bienes destinados directamente a los mercados externos o que vayan a ser utilizados en su totalidad por terceras personas en la producción de bienes de exportación.

**Artículo 173 b) D.L 444/67(Compromiso de Exportación Parcial).**

Importación de Materias Primas e Insumos destinados en su totalidad a la producción de Bienes cuya exportación podrá ser parcial, siempre y cuando la importación del bien final, si llegare a realizarse, esté exenta del pago de gravámenes arancelarios.

La cantidad a exportar debe ser como mínimo del 60% del total de la producción que se realizó con la materia prima importada y adicional el valor de la exportación debe ser, como mínimo, igual al valor de la importación.

**6.2.1.3 Bienes de capital y repuestos.** El Plan Vallejo define dos tipos de operaciones de bienes de capital y repuestos:

**Artículo 173 c) D.L 444 de /67**

Se refiere a la importación de bienes de capital y repuestos que vayan a ser utilizados en el proceso de producción de bienes o servicios de exportación o que se destinen a prestación de servicios directamente vinculados a la producción o exportación de estos bienes o de dichos servicios.

Para ello aplica la Importación de maquinaria y equipos que se utilicen en la ampliación de empresas siempre y cuando del incremento de la producción se destine a la exportación al menos un 70%, lo cual deberá ser demostrado.

Todos los bienes importados bajo esta operación obtienen exención de derechos de aduana.

#### **Artículo 174 D.L 444/67**

Bajo este artículo igualmente pueden desarrollarse las operaciones descritas en el 173 c) pero con características diferentes puesto que únicamente está representado por el diferimiento del IVA ya que en el momento de la internación temporal deberá cancelarse lo relativo a los derechos arancelarios. En contra prestación los servicios de exportación se asumen en términos de valor y no de unidades producidas con un monto mínimo a una y media veces el cupo de importación actualizado, y los bienes de capital importados no estarán exentos de derechos de aduana

Las importaciones Plan Vallejo de maquinaria y repuestos están exentas de depósitos previos, licencia de importación, gravámenes arancelarios y demás impuestos o contribuciones que se perciban con motivo de la importación. Sin embargo se debe aclarar que tal modalidad no está exenta del pago del impuesto sobre las ventas, pero como compromiso de exportación éste se causa únicamente al final del periodo previsto.

**6.2.1.4 Reposición de materias primas o plan Vallejo junior. Artículo 179 D.L 444/67.** Este esquema permite la devolución en especie, mediante una importación libre de impuestos, de una cantidad y material igual a otra importada normalmente e involucrada en la fabricación de bienes finalmente despachados al exterior. Se conoce como reposición de materias primas o plan Vallejo junior. Estas importaciones bajo el amparo del sistema de importación se encuentran exentas de licencia previa y del pago de los siguientes impuestos:

1. Derechos aduaneros (% valor CIF)
2. Impuestos a las ventas (% valor CIF + derechos aduaneros)
3. Demás impuestos y contribuciones.

Esto indica que quien exporte productos que en su proceso productivo se hayan utilizado materias primas e insumos importados por el conducto ordinario o reposición, de acuerdo a todos los requisitos legales, tendrá la opción de importar una cantidad igual de aquellas las materias primas o insumos sin gravámenes, impuestos u otras contribuciones.

Sin embargo existe un plazo de doce meses para solicitar este derecho, que deben ser contados a partir del embarque de la respectiva exportación. Este derecho puede ser cedido por el exportador, ya sea al productor de los bienes exportados, al importador de las materias primas e insumos o a terceras empresas que hayan intervenido en alguna de las etapas del proceso.

Esta modalidad es un derecho adquirido y por tanto las importaciones realizadas bajo su cubrimiento, no generan riesgos de incumplimiento; no necesitan autorización, y tampoco el usuario estará obligado a llevar cuenta corriente en especie ni a presentar informes de demostración.

La diferencia entre la operación de reposición de mercancías y un programa de materias primas, es que la primera implica un desembolso inicial por el pago de tributos en la primera importación, mientras que en la segunda la exoneración se obtiene desde el principio.

**6.2.1.5 Requisitos para acceder a los programas.** Según los artículos 13 y 14 de estas resoluciones, se encuentran los requisitos para acceder a los programas:

- Estar inscrito como exportador en el Registro Único Tributario.
- No presentar incumplimiento por obligaciones adquiridas en desarrollo de un programa de Plan Vallejo.
- Tener carácter de Empresario Productor, Empresario Exportador, Empresario Comercializador, Entidades sin ánimo de lucro o cualquier otra forma de asociación empresarial reconocida por la ley.
- No tener deudas exigibles con la DIAN, salvo cuando existan acuerdo de pago vigentes

En cuanto a la solicitud para aplicar a estas resoluciones tenemos el artículo 15 y la Instrucción administrativa # 6 del 20 de diciembre de 2007:

- Formulario de Solicitud debidamente diligenciado, suscrito por el Representante Legal y avalado por un economista con matrícula profesional vigente.

- Anexar certificación del destino de los desperdicios de acuerdo a lo previsto en el artículo 1º de la resolución 015536 de 2006
- Certificado de existencia y representación legal con fecha de expedición no mayor a 30 días.
- Balance general, estado de pérdidas y ganancias y notas explicativas a diciembre 31 del año inmediatamente anterior a la fecha de presentación de la solicitud.
- Acuerdo de manufactura o suministro de servicios con el proveedor en el exterior debidamente apostillado, cuando se trate de programas de materias primas no reembolsables.

Para la aprobación de la solicitud se efectuará mediante los artículos 16, 17, 18 y 19 y la Instrucción administrativa # 6 del 20 de diciembre de 2007 que expresamente contienen lo siguiente:

Las operaciones que se efectúen al amparo de los artículos 172 y 173 literal b) se desarrollaran mediante la aprobación de un cupo global anual calendario, comprendido entre el 1º de enero y 31 de diciembre de cada año, en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, el cual podrá ser utilizado para la importación de materias primas e insumos necesarios para la producción de un bien de exportación.

Los compromisos de exportación para el artículo 172 del decreto ley 444 de 1967 será del 100% de los productos elaborados con las materias primas e insumos importados temporalmente, descontados los residuos o desperdicios en la producción de bienes destinados a la exportación.

La Resolución de calificación como usuario de sistemas especiales contiene la siguiente información:

- Razón social y Nit
- Asignación del programa
- Cupo de importación en dólares de los EE.UU

- Operación, Modalidad y carácter de las importaciones
- Actividad económica
- Términos para realizar las importaciones, exportaciones y demostraciones
- Forma de notificación y Recursos que proceden contra el acto administrativo

**6.2.1.6 Ejecución del programa.** Una vez aprobada la solicitud, los pasos para la ejecución son:

- **Importación:** Se debe cumplir con los requisitos y trámites de toda importación. Indicar en Declaración CI, # de programa y plazo para demostrar exportaciones. Resolución 3431/06 Art. 103
- **Elaboración CIP (Cuadro insumo producto):** El usuario deberá elaborar y presentar ante la DIAN a través del sistema informático MUISCA los cuadros insumo – producto de acuerdo con las instrucciones y en la forma en que esta entidad lo indique. Circular Externa 36/01-Resolución 3431/06.

De acuerdo al artículo 61 de la reglamentación, el cuadro de insumo producto es el documento por medio del cual se demuestra la participación de las Materias Primas e Insumos importados en los bienes a exportar. Igualmente se determina el Valor Agregado Nacional.

En el cuadro insumo producto se relacionan las materias primas e insumos importados, que son utilizados en la elaboración del producto a exportar y en el que se especifica el consumo de cada materia prima, y debe registrar cada unidad exportada e incluir los residuos o desperdicios resultantes del proceso de producción.

Se utilizan solamente para los programas de materias primas e insumos y para verificar el cumplimiento del compromiso de exportación. En los programas de materias primas se adicionan las unidades físicas de las exportaciones efectuadas de acuerdo con los factores de consumo total autorizados y que son declarados en el cuadro de insumo producto a partir del primer registro de importación.



En caso tal que cuando se verifique el cumplimiento de compromisos de exportación y llegase a determinarse algún incumplimiento, el usuario tiene treinta días calendario para completar la demostración de cumplimiento y no ser sancionado.

- **Exportación:** Se debe cumplir con los requisitos y trámites para plan Vallejo, relacionando el número de programa aprobado, cuadro insumo producto (CIP) y valor agregado nacional (VAN).

**6.2.1.7 Residuos y desperdicios.** Teniendo en cuenta el artículo 68 de las resoluciones, al momento de presentar los CIP el usuario deberá señalar por escrito la descripción, el destino y el uso final de los residuos y/o desperdicios (destrucción, disposición final como material desechable y basura no reciclable, venta, reutilización, subproducto o exportación), así como el porcentaje total de residuo y/o desperdicio de cada insumo que resulte en el ciclo productivo y el porcentaje de las mermas que se presenten. Igualmente, el usuario deberá informar para cada desperdicio o subproducto el valor comercial promedio de la respectiva unidad.

En el caso en que la disposición final de los residuos genere lucro, la finalización se realiza mediante declaración de importación ordinaria así:

- Presentación consolidada o dentro de los dos meses siguientes a la contabilización de los (Residuos, desperdicios etc.)
- Creación de cuentas contables:
  - **CUENTA DEL ACTIVO:** Creación en la Cuenta de Inventarios de una sub-cuenta auxiliar “Inventarios de residuos y/o desperdicios, subproductos, productos defectuosos y saldos de los SEIE.
  - **CUENTA DEL PASIVO:** Provisión de los derechos de aduana por pagar, por c/u de las ventas realizadas o de la utilización de los residuos, desperdicios etc.. llamada “Derechos de aduana por pagar por la venta o utilización de residuos y/o desperdicios, subproductos, productos defectuosos y saldos de los SEIE.

Este caso aplica para quienes manifiesten que sus residuos y/o desperdicios no tienen utilidad alguna y no se obtiene un lucro por ello. En este caso la finalización se presenta así:

- Mediante destrucción

- Entrega sin contraprestación para reciclaje
- Entrega a empresas de recolección de basuras

**6.2.1.8 Demostración.** Adicional según los artículos del 28 al 32, determinan como el usuario debe demostrar el cumplimiento de los compromisos adquiridos mediante la presentación de los cuadros de demostración ante el Grupo de Sistemas Especiales de Importación y Exportación de la División de Registro y Control de la Subdirección de Cio Exterior-DIAN.

EL siguiente es un formato ejemplo de CIP, cuadro insumo producto, que se puede utilizar para tal fin de la aplicación plan Vallejo.

### Tabla 3. CIP

RESOLUCIÓN 1860/99

### CUADRO INSUMO PRODUCTO No \_\_\_\_\_

EMPRESA : \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_

#### 1. DESCRIPCION DEL PRODUCTO A EXPORTAR

NOMBRE TECNICO Y COMERCIAL: \_\_\_\_\_ SUBPARTIDA ARANCELARIA: \_\_\_\_\_  
 PESO NETO DE LA UNIDAD COMERCIAL: \_\_\_\_\_ UNIDAD COMERCIAL: \_\_\_\_\_  
 VALOR FOB UNIDAD COMERCIAL US\$: \_\_\_\_\_ VALOR AGREGADO NAL. (%): \_\_\_\_\_

#### 2. PARTICIPACION DE LAS MATERIAS PRIMAS E INSUMOS IMPORTADOS

| DESCRIPCION TECNICA Y COMERCIAL DE LAS<br>MATERIAS PRIMAS E INSUMOS | C.I.<br>(*) | SUBPARTIDA<br>ARANCELARIA | UNIDAD<br>COMERCIAL<br>(**) | VALOR FOB<br>UNITARIO US\$ | RESIDUO O<br>DESPER.<br>% | CONSUMO<br>POR UNIDAD DE<br>EXPORTACION |
|---|-------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------------|---|
|   |             |                           |                             |                            |                           |   |
|   |             |                           |                             |                            |                           |   |
|   |             |                           |                             |                            |                           |   |
|   |             |                           |                             |                            |                           |   |
|   |             |                           |                             |                            |                           |   |
|   |             |                           |                             |                            |                           |   |
|   |             |                           |                             |                            |                           |   |
|   |             |                           |                             |                            |                           |   |
|   |             |                           |                             |                            |                           |   |
|   |             |                           |                             |                            |                           |   |

Por el productor:

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL**

#### OBSERVACIONES

1. Antes de diligenciar el presente cuadro, se recomienda consultar los artículos 63 al 66 de la Resolución 1860/99 y resolución 1964 de 2001
2. El consumo por unidad de exportación incluye los desperdicios obtenidos en el proceso productivo.

(\*) C.I. : Asignar códigos internos en forma ascendente

(\*\*) La unidad comercial de la materia prima debe corresponder a la unidad comercial que aparece en el registro de importación.

P.D.J.G.

Este es el formato que se diligencia para demostrar el destino final y uso de los residuos y/o desperdicios:

**Tabla 4. Formato destino final y uso de los residuos y/o desperdicios.**

Subdirección de Comercio Exterior- División de Registro y Control

**ANEXO**

| <b>DESTINO Y USO FINAL DE LOS RESIDUOS Y/O DESPERDICIOS</b><br>Art. 103-7 Resolución 4240 de 2000, modificada parcialmente por la Resolución 03431 de Abril 11 de 2006 |                       |   |               |             |   |  |   |
|--|-----------------------|---|---------------|-------------|---|--|---|
| <b>CODIGO DEL PROGRAMA: MP -</b>   |                       |   |               |             |   |  |   |
| <b>RAZON SOCIAL:</b>   |                       |   |               | <b>NIT:</b> |   |  |   |
| CIP No.  | Código Interno Insumo | Descripción del Residuo y/o desperdicio | % Desperdicio | % Merma     | Destino y uso final del Residuo y/o desperdicio | Unidad comercial del Residuo y/o desperdicio | Valor Comercial Promedio FOB USD unitario |
|  |                       |   |               |             |   |  |   |
|  |                       |   |               |             |   |  |   |
|  |                       |   |               |             |   |  |   |
|  |                       |   |               |             |   |  |   |
|  |                       |   |               |             |   |  |   |

FIRMA Y NOMBRE  
(Representante Legal)

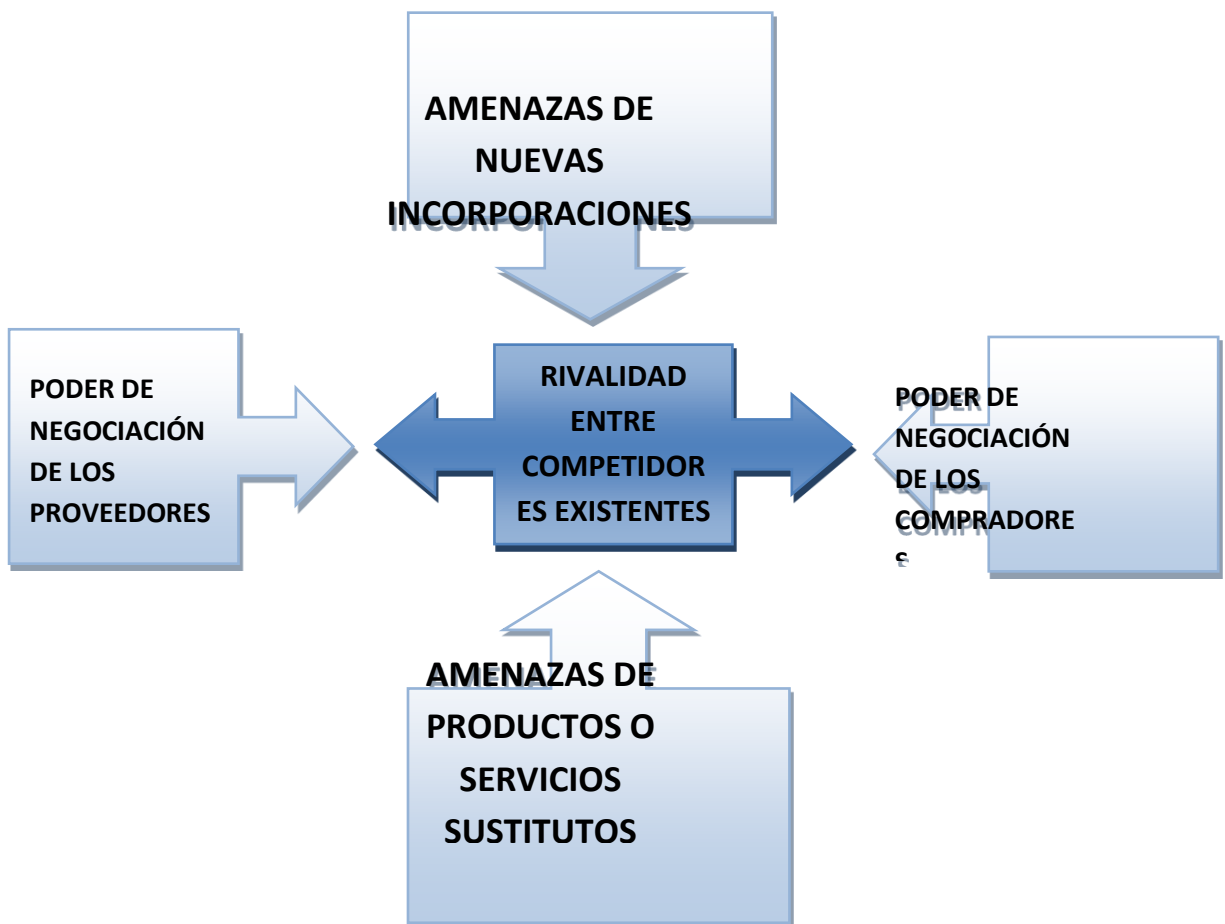
FECHA:

## 7. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN VALLEJO EN AJG

**7.1 Analisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter.** Antes de iniciar la implementación del plan Vallejo, la compañía determina realizar un análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter, como herramienta de planificación estratégica que ayude a determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo del mercado de las tarjetas, y con base a este resultado evaluar los objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Posterior a este se debe determinar si la táctica de implementar el plan Vallejo se articula a la estrategia del negocio.

Se analiza el negocio de las tarjetas con el encontrando para cada elemento de este modelo la información que se ilustra en el gráfico 5:

**Gráfico 5. Negocio de la tarjetas**



### **7.1.1 Barrera de entrada y amenazas de nuevas incorporaciones:**

- Confianza por parte del sector financiero a la compañía.
- Conocimiento del Mercado.
- Know How de producción tarjetas.
- Alto Riesgo de Inversión: Ecuador, Venezuela, Nicaragua, Argentina.
- Bajo retorno de inversión por tamaño de mercado
- Alta complejidad de procesos complementarios

### **7.1.2 Poder de negociación de los proveedores:**

- Costos de derechos de usos de marca son innegociables
- Hay poder de negociación en proveedores de PVC

### **7.1.3 Poder de negociación de los compradores o los clientes:**

- Alta concentración en de clientes en sector financiero propicia reducción de márgenes.
- Subastas electrónicas en grandes clientes sector financiero.
- Grandes clientes requieren estrategia especial de atención.
- Concentración de pocos clientes en tarjetas de Identificación en sector gobierno (licencias de conducción, cedula, pasaportes.)
- Los clientes pequeños son seguidores de los grandes.

#### **7.1.4 Rivalidad entre los competidores existentes:**

- AJG dominante en Colombia, Panamá, Costa Rica y Perú
- Competidor 1 dominante en Guatemala, Salvador
- Competidor 2 dominante en Venezuela.
- Competidor 3 dominante en Ecuador
- Competidor 4 dominante en Argentina
- Competidor 5 dominante en Chile

#### **7.1.5 Amenaza de producto o servicios sustitutos:**

- Tarjetas por chip reemplazan:
  - Tarjetas con Banda
  - Documentos de Identificación en papel
- Recarga electrónica reemplaza las Tarjetas Prepago (papel y PVC)
- Tarjetas con varias aplicaciones que reemplaza la Tarjeta con una sola aplicación

Después de evaluar las cinco fuerzas, se concluye que la compañía cuenta con las fortalezas y oportunidades significativas para continuar creciendo en el mercado nacional e internacional, y que conociendo de antemano la ley que ampara los sistemas de importación y exportación se determina implementar el sistema plan Vallejo, lo cual integrará una estrategia solida para el logro de los objetivos requeridos por el negocio.

**7.2 Proceso de producción y proceso de apoyo.** Para iniciar la implementación se considera necesario conocer de manera detallada el proceso de producción de AJG, lo cual es requisito para realizar la solicitud de aplicación del sistema de importación y exportación.

### **7.2.1 Procesos de apoyo:**

- **Ingreso Pedido:** Una vez ingresado el pedido se pasa al área de diseño de la planta en donde se elabora el arte correspondiente y se solicitan las aprobaciones requeridas. Una vez se logran las aprobaciones, se pasa al área de planeación.

- **Planeación:** En esta área se verifica que los pedidos traigan la información válida y necesaria para poder establecer la ruta de producción y la lista de materiales. Una vez realizado se ingresa el pedido al programa de producción y se determina la fecha de entrega, teniendo en cuenta el tiempo de producción vigente y la carga de máquinas. Se completa toda la información del producto a elaborar; una vez realizado esto, se imprimen dos copias de este documento: uno se envía al área de tintas para preparación de las mismas y al otro se le adjunta toda la información enviada por ventas y diseño. Para mantener todos los documentos juntos se utiliza un sobre plástico transparente el cual se identifica con el número de pedido.

- **Control de Calidad:** En todos los pedidos se revisa que la información esté completa, que sea consistente (diseño, instrucciones, muestras, aprobaciones de clientes). En caso que haya inconsistencias se informa al vendedor y se retiene o suspende el pedido hasta lograr la aclaración.

### **7.2.2 Proceso de fabricación:**

- **Pre-prensa:** En ésta área se realiza la imposición de las tarjetas en el pliego. Una vez realizado esto, el diseño se envía a la máquina fotocomponedora en donde se generan las películas, de acuerdo a los colores. A partir de las películas se queman las planchas que se montarán en las prensas.



- **Preparación de Tintas:** Se utilizan tintas offset y screen (serigrafía) de secado convencional y curado UV (Ultra Violeta) de acuerdo con la guía PANTONE de colores sobre sustratos brillantes (coated), cuando se trate de tarjetas laminadas o guía PANTONE de colores sobre sustratos mate, en caso de tarjetas no laminadas. Cuando la impresión requiera de tricromías o policromías, se trabaja con tintas “process” (Cian, Magenta, Amarillo, Negro).

- **Impresión Offset:** AJG cuenta con un sistema offset de secado por rayos UV para la impresión de policromías, colores de la carta PANTONE bien sean sólidos o tramados. Se imprime en medio pliego tanto por el frente como por el respaldo, siguiendo la secuencia establecida por planeación y de acuerdo con la programación de la máquina. En el gráfico 6 se ilustra una prensa de impresión Offset.

**Gráfico 6. Prensa de impresión Offset**



- **Revisión de Pliegos:** AJG cuenta con un área de revisión de pliegos impresos. Después que a los pliegos se les ha impreso la totalidad de las tintas requeridas, una persona revisa pliego por pliego del trabajo para garantizar la calidad exigida. El gráfico 7 ilustra la revisión de calidad de impresión de pliegos.

**Gráfico 7. Revisión de calidad de impresión de pliegos**



- **Inclusión de Banda Magnética:** La banda magnética puede venir en pliegos de overlay transparente para ser colocada en los pliegos impresos antes de laminación o en rollos para ser estampada al calor sobre tarjetas laminadas ya troqueladas. Antes de comenzar el proceso de inclusión de la banda, el operario debe revisar que tipo de banda lleva (alta o baja coherividad), el número de pistas (2 o 3) y el color de la misma. En este proceso se verifica que la ubicación de la banda magnética corresponda a los estándares ISO. También es necesario tener en cuenta la orientación de las imágenes. El gráfico 8 ilustra la maquina donde se realiza la aplicación de la banda magnética.

**Gráfico 8. Aplicación de la banda magnética**



- **Laminación:** Es el proceso mediante el cual se funden las láminas de PVC impresas y de overlay mediante el sometimiento de estos materiales a presión y temperatura. Antes de comenzar el proceso de laminación, el operario debe revisar que tipo de laminación lleva (brillante o mate), orientación de las imágenes y el calibre de las tarjetas. Se lamina un pliego de prueba (anverso reverso) para verificar el color, el calibre y la fuerza de de laminación. En el gráfico 9 se ilustra el proceso de laminación de las láminas de PVC impresas y de overlay.

**Gráfico 9. Laminación de pliegos**



- **Corte y Troquelado:** Es el proceso mediante el cual se individualizan las tarjetas y se les da la forma y el tamaño final requerido, tal como se ilustra en el gráfico 10. Antes del proceso de corte y troquelado el operario revisa para determinar el tipo de troquel a utilizar. Durante el proceso el operario revisa la posición de la banda magnética y el tamaño de las tarjetas troqueladas de acuerdo a un plan de muestreo estadístico.

**Gráfico 10. Troquelado de Tarjetas**



- **Revisión Manual de Tarjetas:** Una vez troqueladas las tarjetas, estas pasan al área de revisión manual donde un grupo de operarias verifican la cantidad recibida, la orden de producción correspondiente e inician un proceso de revisión tarjeta por tarjeta donde son descartadas aquellas defectuosas. Seguidamente, se realiza el conteo de las tarjetas aceptadas y rechazadas como control de seguridad y para determinar si la cantidad de las tarjetas aceptadas son suficientes para atender la cantidad solicitada en el pedido. Las tarjetas aceptadas continúan los procesos de terminación que requieran, mientras que las tarjetas rechazadas pasan a contraloría para su destrucción.

### **7.2.3 Proceso Terminación de Tarjetas:**

- **Estampado Holograma:** AJG cuenta con la tecnología apropiada para estampar en las tarjetas que así lo requieran, el holograma (imagen holográfica sobre foil) de diseños particulares solicitados hologramas debe cumplir los estándares y las normas establecidas. El gráfico 11 ilustra el proceso de estampado de holograma.

**Gráfico 11. Estampado de holograma**



- **Estampado Panel de Firma:** AJG estampa el Panel de firma correspondiente a las marcas según el tipo de la tarjeta y/o lo solicitado por el cliente. El panel de firma se estampa en el reverso de las tarjetas de acuerdo a los estándares establecidos por los clientes y/o diseño de la tarjeta.
- **Numeración:** La numeración en las tarjetas sirve para llevar control de las que van personalizadas y para control de inventario. En casos especiales se utiliza la numeración por termo impresión.
- **Empaque:** Una vez las tarjetas han sido contadas pasan al área de empaque y despachos donde se verifica la cantidad recibida de planta. Las tarjetas se empacan en plegadizas. Una vez se completa el pedido, se pasa al área de despachos con su respectiva documentación y una muestra del producto.

**7.3 Implementación de los programas.** Una vez conocidas las diferentes opciones de beneficios de los sistemas especiales que otorga el estado Colombiano y teniendo como objetivo tener una opción importante que genere rentabilidad en el negocio, se toma la decisión de implementar el plan de compromiso de exportación total de acuerdo con el artículo 172 Decreto 444 de 1967. Como este proceso podría tomar aproximadamente un año en llevarse a cabo por las aprobaciones respectivas, se inicia con la implementación al plan de reposición de materias primas tomando como base el artículo 179 Decreto 444 de

1967, teniendo en cuenta que es un derecho adquirido y por ende el tiempo aplicación es menor y el cumplimiento de los requisitos y la consecución de los documentos es menos compleja. Además corresponde a operaciones de importación de materiales y exportación de producto terminado ya ejecutados, lo cual facilita su aprobación, aunque teniendo en cuenta de no pasarse de un plazo de doce meses después del embarque de la exportación.

Este artículo permitiría exportar con el lleno de los requisitos legales, productos nacionales en cuya manufactura se hubieren utilizado materias primas e insumos importados por canales ordinarios o por reposición, y se tendría derecho a importar libre de gravámenes, impuestos y demás contribuciones, una cantidad igual de aquellas materias primas e insumos.

**7.3.1 Reposición de materias primas artículo 179 Decreto 444 de 1967.** Para iniciar se hizo una revisión de los Documentos de Exportación (DEX) de los últimos doce meses encontrándose que estos permitían identificar solamente las materias primas comunes de los tres productos exportados: PVC Core blanco, PVC Overlay y Banda magnética. Lo anterior debido que la descripción de los DEX estaba en términos de la posición arancelaria (tarjetas sin banda magnética y tarjetas con banda magnética) y no de la descripción del bien. Se establece entonces que para este estudio se clasificarían los productos así: Producto 1 (tarjetas con banda magnética) y Producto 2 (tarjetas sin banda magnética) para lo cual se construyen los respectivos CIP (ver formatos numeral 7.2.1.8 Demostración).

**Tabla 5. CIP Producto 1 (Tarjeta con banda magnética)**



Libertad y Orden



REPOSICION ARTICULO 179 D.L. 444/67

**CUADRO INSUMO PRODUCTO - REPOSICION  
CIP No. 1**

RAZÓN SOCIAL DEL EXPORTADOR: **AJG**

NIT **1##111111-0**

DESCRIPCION DEL PRODUCTO EXPORTADO

A. NOMBRE TÉCNICO Y COMERCIAL: **TARJETA CON BANDA MAGNÉTICA FINANCIERA - IDENTIFICACIÓN (CREDITO / DEBITO)** B. POSICION ARANCELARIA: **8523210000**

C. UNIDAD COMERCIAL: **MILLAR** D. PESO NETO POR UNIDAD DE EXPORTACION: **4,9 KG**

E. VALOR F.O.B. DE LA UNIDAD COMERCIAL **95**

F. COMPOSICION DE LAS MATERIAS PRIMAS INSUMOS EN CANTIDADES Y VALORES, DE ACUERDO AL SIGUIENTE CUADRO:

| No.     | POSICION ARANCELARIA | DESCRIPCION TECNICA Y COMERCIAL DELAS MATERIAS PRIMAS E INSUMOS A IMPORTAR | UNIDAD COMERCIAL | VALOR F.O.B UNITARIO US\$ | % RESIDUO Y DESPERDICIO | CONSUMO. UNIDAD EXPORTACION INCLUIDO RESIDUO Y DESPERDICIO | VALOR F.O.B. TOTAL US \$ | % DEL VALOR F.O.B DEL PRODUCTO |
|---------|----------------------|--|------------------|---------------------------|-------------------------|--|--------------------------|--------------------------------|
| 2495990 | 3920490000           | PVC core   | kg               | 1.57                      | 25%                     | 4.3452   | 6.83                     | 7.2%                           |
| 2309663 | 3920490000           | PVC overlay  | kg               | 1.14                      | 25%                     | 0.1615   | 0.18                     | 0.2%                           |
| 1003569 | 8523292300           | Banda magnética  | Unid             | 25.07                     | 5%                      | 0.0186   | 0.47                     | 0.5%                           |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| POR EL EXPORTADOR:<br><br>FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL _____<br>NOMBRE: _____ | VoBo. JEFE DIVISION CONTRATOS DE EXPORTACION<br><br>FIRMA _____<br>NOMBRE: _____ | VALOR F.O.B. DE LOS INSUMOS EXTERNOS<br>\$ 7 8% |  |
|  |  | VALOR F.O.B. DEL AGREGADO NACIONAL<br>\$ 88 92% |  |
| POR EL IMPORTADOR:<br><br>FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL _____<br>NOMBRE: _____ |  | FECHA DE APROBACION: _____                      |  |

**Tabla 6. CIP Producto 2 (Tarjeta sin banda magnética)**



Libertad y Orden

REPOSICION ARTICULO 179 D.L. 444/67

**CUADRO INSUMO PRODUCTO - REPOSICION  
CIP No. 1**



RAZÓN SOCIAL DEL EXPORTADOR: AJG

NIT 1##111111-0

DESCRIPCION DEL PRODUCTO EXPORTADO: A. NOMBRE TÉCNICO Y COMERCIAL: **TARJETA CON BANDA MAGNÉTICA FINANCIERA - B. POSICION ARANCELARIA: 8523210000 IDENTIFICACIÓN (CREDITO / DEBITO)**  
C. UNIDAD COMERCIAL: **MILLAR** D. PESO NETO POR UNIDAD DE EXPORTACION: **4,6 KG**  
E. VALOR F.O.B. DE LA UNIDAD COMERCIAL: **60**  
F. COMPOSICION DE LAS MATERIAS PRIMAS INSUMOS EN CANTIDADES Y VALORES, DE ACUERDO AL SIGUIENTE CUADRO:

| No.     | POSICION ARANCELARIA | DESCRIPCION TECNICA Y COMERCIAL DELAS MATERIAS PRIMAS E INSUMOS A IMPORTAR | UNIDAD COMERCIAL | VALOR F.O.B UNITARIO US\$ | % RESIDUO Y DESPERDICIO | CONSUMO UNIDAD EXPORTACION INCLUIDO RESIDUO Y DESPERDICIO | VALOR F.O.B. TOTAL US \$ | % DEL VALOR F.O.B DEL PRODUCTO |
|---------|----------------------|--|------------------|---------------------------|-------------------------|---|--------------------------|--------------------------------|
| 2495990 | 3920490000           | PVC core   | kg               | 1.57                      | 25%                     | 4.3452  | 6.83                     | 11.4%                          |
| 2309663 | 3920490000           | PVC overlay  | kg               | 1.14                      | 25%                     | 0.1615  | 0.18                     | 0.3%                           |

|  |  |  |
|--|--|--|
| POR EL EXPORTADOR:<br><br>FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL _____<br>NOMBRE: _____ | VoBo. JEFE DIVISION CONTRATOS DE EXPORTACION<br><br>FIRMA _____<br>NOMBRE: _____ | VALOR F.O.B. DE LOS INSUMOS EXTERNOS<br>\$ 7 12% |
|  |  | VALOR F.O.B. DEL AGREGADO NACIONAL<br>\$ 53 88%  |
| POR EL IMPORTADOR:<br><br>FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL _____<br>NOMBRE: _____ |  | FECHA DE APROBACION: _____                       |

Posteriormente se consolida la información de los DEX junto con los consumos establecidos en los CIP para determinar las cantidades en unidad de importación que se tendría derecho a reponer.

Se analizaron 154 DEX del periodo Mayo 2009 a Abril 2010 correspondientes a las ventas del Producto 1 (Tarjetas con Banda Magnética) y Producto 2 (Tarjetas sin Banda Magnética). El total de tarjetas exportadas de cada producto fue:



|   |                    |
|---|--------------------|
| Producto 1 Tarjetas con Banda Magnética | 6'815.518 tarjetas |
| Producto 2 Tarjetas sin Banda Magnética | 604.151 tarjetas   |

De los cuadros insumos productos se obtiene la cantidad consumida de cada materia prima por producto(a), entonces se debe multiplicar este valor por la cantidad de tarjetas exportadas obteniendo los consumos totales (b) que se requirieron para fabricar cada producto:

#### PRODUCTO 1 (TARJETA CON BANDA MAGNÉTICA)

| Materia prima   | Consumo Unitario (a) | Consumo Total (b) | Unidad |
|-----------------|----------------------|-------------------|--------|
| Pvc core        | 0.004345             | 29,614.8          | Kg     |
| Pvc overlay     | 0.000162             | 1,100.7           | Kg     |
| Banda magnética | 0.000019             | 126.8             | Unid   |

#### PRODUCTO 2 (TARJETA SIN BANDA MAGNÉTICA)

| Materia Prima | Consumo Unitario (A) | Consumo Total (B) | Unidad |
|---------------|----------------------|-------------------|--------|
| Pvc core      | 0.004345             | 2,625.2           | Kg     |
| Pvc overlay   | 0.000162             | 97.6              | Kg     |

De esta manera se suman las cantidades de consumo total (B) para cada producto obteniendo la cantidad total de materias primas que se solicitan a la DIAN para reposición:

| Posición arancelaria | Materia prima   | Cantidad | Unidad |
|----------------------|-----------------|----------|--------|
| 3920490000           | Pvc core        | 32,239.9 | Kg     |
| 3920490000           | Pvc overlay     | 1,198.3  | Kg     |
| 8523292300           | Banda magnética | 126.8    | Unid   |

Nota: Para la banda magnética la unidad es equivalente a un rollo.

Es de recordar que para el Programa de reposición la DIAN autoriza la importación en cantidades de materia prima de acuerdo con la unidad que manda la partida arancelaria utilizada que para este caso son kilogramos y unidades (rollos de banda magnética).

Para tal solicitud se debió presentar ante la Coordinadora Grupo Sistemas Especiales de la Administración de Impuestos y Aduanas de Cali de la DIAN los siguientes documentos:

- Formulario de solicitud suscrito por el representante legal con matrícula profesional vigente; certificado de existencia y representación legal
- Copia de Escritura Pública de constitución de la empresa.
- Fotocopia del RUT
- Declaraciones de Exportación originales.

Después de 4 meses la DIAN emite una resolución con la aprobación de la solicitud con las cantidades máximas a reponer según la unidad comercial correspondiente a la partida arancelaria de cada materia importada. El plazo otorgado para la presentación de las importaciones fue de 10 meses contados a partir de la fecha de aprobación, periodo en el cual la empresa AJG tiene el derecho a que se le otorgue registro para importar, con beneficios fiscales y aduaneros; una cantidad igual a la autorizada.

**7.3.2 Compromiso de exportación total de acuerdo con el artículo 172 Decreto 444 de 1967.** Simultáneamente aprobación del plan de reposición se inicia la preparación de los documentos requeridos para la solicitud del plan de compromiso de exportación total, con la firme intención adquirir beneficios continuos que brindan los sistemas especiales definidos por la ley Colombiana.

Una vez se valida los requisitos exigidos para acceder al programa según lo indicado previamente en el marco teórico de este documento, se procede a la implementación de la siguiente forma:

- **Presentación de documentos:** Se determina utilizar como referencias para este programa los dos productos más vendidos, el producto A (tarjetas de uso financiero) y el B (tarjetas de identificación), e incluir las materias primas (hologramas, el pvc core, pvc overlay, banda magnética, panel de firma) con las cuales se fabrican estos productos. Solo se excluyen las tintas debido a la diversidad de estas y la complejidad para diferenciarlas en los cuadros insumos productos.

Se diligencia la solicitud junto con los documentos requeridos tal como aparece en punto 7.2.1.5, los cuales se radican en las oficinas del Grupo de Sistemas Especiales de Importación y Exportación de la División de Registro y Control de la Subdirección de Comercio Exterior de la DIAN o en sus administraciones. Los funcionarios verifican la documentación y efectúan el análisis del proyecto teniendo en cuenta los criterios de valor agregado nacional generado, proceso tecnológico que produzca el mismo, contribución a la diversificación de las exportaciones, entre otros.

Adicionalmente AJG entrega un documento con información ampliada del presente y futuro de la empresa para mayor ilustración de la DIAN. El documento contiene los siguientes puntos:

- Productos a exportar- países
- Productos a importar-países
- Descripción del Proceso productivo
- Relación de bienes de capital con los cuales cuenta la empresa
- Capacidad instalada y utilizada de la planta al año: turnos, días laborados al año
- Histórico de la producción total en los últimos 3 años.
- Área total en m<sup>2</sup> discriminando área de la planta y administrativa.
- Número de empleados planta y administrativos y cuantos tienen contrato a término fijo e indefinido.
- Organigrama de la empresa
- Porcentaje de la producción que se dedica a la exportación
- Producción total proyectada 2009, 2010 y 2011, cantidades y valores
- Destinación de los Desperdicios: destino final de acuerdo al proceso productivo
- Porcentaje de costo de ventas respecto a las ventas totales, porcentaje materia prima total respecto al costo de ventas y porcentaje materia prima importada respecto a la materia prima total.

Posteriormente se programa una visita a las instalaciones de AJG por parte de la DIAN con el fin de validar la información registrada en la solicitud, incluyendo el proceso de fabricación así como otras validaciones logística, contables y fiscales. Dado que AJG es un Usuario Aduanero Permanente y Altex (Altamente Exportador), la DIAN omitió esta visita y se remitirá al seguimiento que a su discreción podrá realizar en cualquier momento.

Por último y con el fin de validar el cupo a otorgar se verifican los antecedentes aduaneros, tributarios y cambiarios, y los registros de operaciones de importación y exportación de AJG.

- **Aprobación e Implementación:** Después de 4 meses de presentada la solicitud la DIAN emite una resolución, otorgando a la compañía AJG la aprobación del Programa llamado MP-0004 por un cupo de importación USD 150,000 hasta el 31 de Diciembre de 2010. Es de anotar que este cupo no es acumulable para el siguiente año.

Dado que AJG también fabrica los mismos productos para el mercado nacional, fue necesario crear códigos diferentes para el manejo de las compras e inventarios con el fin de no mezclarlos con los materiales que no contaban con las excepciones tributarias ni fiscales en su importación.

Con este precedente, AJG procede de inmediato a importar las materias primas requeridas bajo el cupo autorizado. Una vez estas llegan al país procede a nacionalizarlas haciendo clara referencia en los Documentos de Importación a que se acoge al Programa MP-0004 y por tanto no realizará el pago de los tributos aduaneros ni del IVA.

- **Cuadros Insumo Producto (CIP):** Una vez se encuentran las materias primas nacionalizadas se procede a presentar los CIP para aprobación de la DIAN. Para los productos escogidos en el programa AJG elabora dos nuevos CIP teniendo en cuenta que anteriormente había radicado 2 CIP para el programa de Reposición, por lo tanto utilizará los consecutivos como sigue:

|       |                                     |
|-------|-------------------------------------|
| CIP 3 | Producto A - Tarjeta Financiera     |
| CIP 4 | Producto B - Tarjeta Identificación |

Adicionalmente de acuerdo como dicta la norma se deben incluir en el CIP el porcentaje de desperdicio para cada materia prima y su destino final.

**Tabla 7. CIP 3 Producto A (Tarjetas Financiera)**



CUADRO INSUMO PRODUCTO Nro: 3  
PROGRAMA MP-0003

IMPORTADOR: AJG

NIT: 1##111111-0

DESCRIPCION DEL PRODUCTO A EXPORTAR

Nombre Técnico y Comercial: Tarjeta financiera  
 Posición Arancelaria: 8523210000 Unidad Comercial: Unidad (U)  
 Peso neto de la unidad comercial: 0.0060100  
 Valor FOB de la Unidad/Cial US 0.0950000  
 Valor US\$ Insumos Externos 0.0086731 Agregado Externo 9.13%  
 ValorUS\$ Agregado Nacional 0.0863269 Agregado Nacional 90.87%  
 Código(S) Oracle PT

PARTICIPACION DE LAS MATERIAS PRIMAS E INSUMOS EXTERNOS

| Descripción Técnica y Comercial de las materias primas e insumos importados | C.I. | Posición Arancelaria | Und. Cial | Valor FOB Unitario USD | Cons.x Und. de Exportación | % Residuo o Desperdicio | Destino final de los desperdicios | Valor \$ por unidad de desperdicio |
|---|------|----------------------|-----------|------------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| PVC core  | 1    | 3920490000           | Kg        | 1.57                   | 0.004345                   | 25.00                   | Venta                             |                                    |
| PVC overlay   | 2    | 3920490000           | Kg        | 1.14                   | 0.000162                   | 25.00                   | Venta                             |                                    |
| Banda magnética   | 3    | 8523292300           | Und.      | 25.07                  | 0.000019                   | 5.00                    | Venta                             |                                    |
| Hologramas  | 4    | 7607200000           | Kg        | 77.40                  | 0.000011                   | 5.00                    | Venta                             |                                    |
| Panel de firma  | 5    | 3919100000           | Kg        | 22.72                  | 0.000015                   | 2.00                    | Venta                             |                                    |

Nota:

ELABORADO POR:

REVISADO SEIE:

FECHA DE APROBACIÓN MUISCA:

FECHA CAPTURA APLICATIVO:

**Tabla 8. CIP 4 Producto B (Tarjeta Identificación)**



CUADRO INSUMO PRODUCTO Nro: 4  
PROGRAMA MP-0004

IMPORTADOR: Assenda S.A

NIT: 1##111111-0

DESCRIPCION DEL PRODUCTO A EXPORTAR

|                                   |                           |            |                                |
|-----------------------------------|---------------------------|------------|--------------------------------|
| Nombre Técnico y Comercial:       | Tarjeta de identificación |            |                                |
| Posición Arancelaria:             | 4911990000                |            | Unidad Comercial: Kilogramo KG |
| Peso neto de la unidad comercial: |                           | 1.0000000  |                                |
| Valor FOB de la Unidad/Cial US    |                           | 10.0000000 |                                |
| Valor US\$ Insumos Externos       |                           | 1.8508375  | Agregado Externo 18.51%        |
| ValorUS\$ Agregado Nacional       |                           | 8.1491625  | Agregado Nacional 81.49%       |
| Código(S) Oracle PT               |                           |            |                                |

PARTICIPACION DE LAS MATERIAS PRIMAS E INSUMOS EXTERNOS

| Descripción Técnica y Comercial de las materias primas e insumos importados | C.I. | Posición Arancelaria | Und. Cial | Valor FOB Unitario USD | Cons.x Und. de Exportación | % Residuo o Desperdicio | Destino final de los desperdicios | Valor \$ por unidad de desperdicio |
|---|------|----------------------|-----------|------------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| PVC core  | 1    | 3920490000           | Kg        | 1.57                   | 1.044173                   | 25.00                   | Venta                             |                                    |
| PVC overlay   | 2    | 3920490000           | Kg        | 1.14                   | 0.184944                   | 25.00                   | Venta                             |                                    |

Nota:

ELABORADO POR:

REVISADO SEIE:

FECHA DE APROBACIÓN MUISCA:

FECHA CAPTURA APLICATIVO:

- **Demostración de Compromisos de Exportación:** Para demostrar el uso de las materias primas bajo el programa, AJG exporta los Productos A y B indicando en los DEX el CIP que corresponde a cada uno. De ésta forma lleva un control riguroso del consumo de materias primas que debe cruzarse con las comprar realizadas bajo el programa. A continuación de muestra la utilización del programa a corte de Mayo 30/2010.

**Tabla 9. Resumen Utilización Programa MP 0004**

| MP-0004 PERIODO 2010 |            |
|----------------------|------------|
| VENCIMIENTO          | 30/06/2011 |
| CUPO AUTORIZADO      | 150,000.00 |
| USD IMPORTADO FOB    | 15,832.52  |
| UTILIZACIÓN CUPO     | 10.56%     |
| USD CONSUMIDO EN DEX | 5,941.19   |
| % CUMPLIMIENTO       | 37.53%     |
| Nº DI                | 4          |
| USD EXPORTACIONES    | 99,212.10  |
| Nº DEX               | 15         |
| CORTE                | 30/05/2010 |

De ésta forma AJG ha importado USD 15.832,52 en materias primas, un 10.56% del cupo autorizado. Ha realizado exportaciones por USD 99.212,10 equivalentes a 576.180 unidades del Producto A y 134.580 unidades del Producto B que han consumido materia prima por USD 5.942,19 cumpliendo en un 37,53% con el compromiso de exportación.

Con el fin de no superar el cupo autorizado es necesario registrar y controlar el consumo para cada una de las materias primas, lo que se detalla en la siguientes Tablas para los productos exportados:

**Tabla 10. Producto A - Consumos de Materias Primas**

| Descripción     | Consumo  | Unidad | Total    |
|-----------------|----------|--------|----------|
| PVC CORE        | 0.004345 | Kg     | 2,503.50 |
| PVC OVERLAY     | 0.000162 | kg     | 93.34    |
| BANDA MAGNÉTICA | 0.000019 | Unid   | 10.95    |
| HOLOGRAMA       | 0.000011 | Kg     | 6.34     |
| PANEL DE FIRMA  | 0.000015 | Kg     | 8.64     |

**Tabla 11. Producto B - Consumos de Materias Primas**

| Descripción | Consumo  | Unidad | Total  |
|-------------|----------|--------|--------|
| PVC CORE    | 0.004345 | Kg     | 584.75 |
| PVC OVERLAY | 0.000162 | Kg     | 21.80  |

Al consolidar la información de consumo se obtienen las siguientes cifras de ejecución del Programa:

**Tabla 12. Ejecución consolidada Programa MP-0004**

| C.I.  | Descripción     | Partida arancelaria | Cantidad | Unidad | Vr. Importado USD | Consumo a Mayo 2010 | Saldo cantidad | VLR Unidad USD | VLR Consumo USD |
|-------|-----------------|---------------------|----------|--------|-------------------|---------------------|----------------|----------------|-----------------|
| 1     | PVC CORE        | 3920490000          | 8,325.46 | kg     | 13,070.98         | 3,088.25            | 5,237.21       | 1.57           | 4,848.56        |
| 2     | PVC OVERLAY     | 3920490000          | 323.80   | kg     | 369.13            | 115.14              | 208.66         | 1.14           | 131.26          |
| 3     | BANDA MAGNETICA | 8523292300          | 28.80    | Unid   | 722.02            | 10.95               | 17.85          | 25.07          | 274.45          |
| 4     | HOLOGRAMA       | 7607200000          | 10.51    | Kg     | 813.63            | 6.34                | 4.17           | 77.40          | 490.56          |
| 5     | PANEL DE FIRMA  | 3919100000          | 37.71    | Kg     | 856.77            | 8.64                | 29.07          | 22.72          | 196.36          |
| Total |                 |                     |          |        | 15,832.52         |                     |                | Total          | 5,941.19        |

AJG deberá demostrar antes de Junio/2011 el consumo en productos exportados de USD 9.891,33 así como deberá utilizar en su gran mayoría los USD 134.167,5 que aún tiene disponibles para importar materias primas.



• **Declaración de Desperdicios:** El material desperdiciado es molido hasta dejarlos en pequeños trozo de no más de 1 cm de largo, ya que por seguridad no puede descartarse en tamaños más grandes. Este material es pesado y vendido a terceros por unidad de peso, quienes los reciclan para fundirlo y reutilizarlo en la fabricación de tuberías eléctricas de PVC y otros productos de menos especificación. A continuación se presenta el destino de cada materia prima

**Tabla 13.** Destino y uso final de los residuos y/o desperdicios Artículo 1 Resolución 15536/06

| CI | Descripción     | Tipo        |       | Destino y uso final del residuo | VALOR         | Plazo Importación            |
|----|-----------------|-------------|-------|---------------------------------|---------------|------------------------------|
|    |                 | Desperdicio | Merma |                                 | VENTA COP/ Kg |                              |
| 1  | PVC CORE        | X           |       | Venta                           | 150           | Import. Ordinaria (18 meses) |
| 2  | PVC OVERLAY     | X           |       | Venta                           | 150           | Import. Ordinaria (18 meses) |
| 3  | BANDA MAGNETICA | X           |       | Venta                           | 180           | Import. Ordinaria (18 meses) |
| 4  | HOLOGRAMA       | X           |       | Venta                           | 180           | Import. Ordinaria (18 meses) |
| 5  | PANEL DE FIRMA  | X           |       | Venta                           | 180           | Import. Ordinaria (18 meses) |

Para que esta venta sea legal es necesario declararla y pagar un tributo proporcional ya que esto no se hizo al ingresar las materias primas al país. La norma indica que se debe realizar el pago del tributo equivalente al arancel de la partida bajo la cual se clasifica el desperdicio de cada materia prima sobre el valor de la venta del desperdicio. Por ejemplo, el desperdicio del PVC Core se clasifica bajo la partida 39.15.30.00.00 Desechos, desperdicios y recortes, de plástico - de polímeros de cloruro de vinilo con un arancel del 25%.

La siguiente tabla ilustra la clasificación y tributos que AJG debió pagar

**Tabla 14. Liquidación de los tributos por concepto de Desperdicio**

| CI    | Descripción     | % DE RESIDUO EN CUADROS | POSICIÓN ARANCELARIA DEL RESIDUO | DESCRIPCIÓN  | CANTIDAD RESIDUO | VALOR DEL RESIDUO COP | % ARANCEL | % IVA | ARANCEL COP | IVA COP  | TOTAL COP |
|-------|-----------------|-------------------------|----------------------------------|--|------------------|-----------------------|-----------|-------|-------------|----------|-----------|
| 1     | PVC CORE        | 25%                     | 39.15.30.00.00                   | Desechos, desperdicios y recortes, de plástico - de polímeros de cloruro de vinilo | 772.06           | 115,809.46            | 15%       | 16%   | 17,371.42   | 2,779.43 | 20,150.85 |
| 2     | PVC OVERLAY     | 25%                     | 39.15.30.00.00                   | Desechos, desperdicios y recortes, de plástico - de polímeros de cloruro de vinilo | 28.79            | 4,317.87              | 15%       | 16%   | 647.68      | 103.63   | 751.31    |
| 3     | BANDA MAGNETICA | 5%                      | 85.23.29.23.00                   | Soportes magnéticos - - - - de anchura superior a 6,5 mm                           | 0.55             | 98.53                 | 5%        | 16%   | 4.93        | 0.79     | 5.71      |
| 4     | HOLOGRAMA       | 5%                      | 76.02.00.00.00                   | Desperdicios y desechos, de aluminio   | 0.32             | 57.04                 | 5%        | 16%   | 2.85        | 0.46     | 3.31      |
| 5     | PANEL DE FIRMA  | 2%                      | 39.15.90.00.00                   | Desechos, desperdicios y recortes, de plástico - de polímeros de etileno           | 0.17             | 31.11                 | 15%       | 16%   | 4.67        | 0.75     | 5.41      |
| Total |                 |                         |                                  |  |                  | 120,314.01            | Total     |       | 18,031.54   | 2,885.05 | 20,916.59 |

El valor se calcula a partir de la suma de los desperdicios indicados en los CIP 3 y 4 aplicados a la cantidad de tarjetas exportadas del Producto A y del Producto B. Luego se multiplican por el valor de venta del desperdicio y se calcula los respectivos aranceles e IVA. Finalmente AJG obtuvo por la venta del desperdicio COP 120.314 y debió cancelar COP 18.032 por aranceles y COP 2.885 por IVA.

## 8. BENEFICIOS IMPLEMENTACIÓN PLAN VALLEJO

**8.1 Beneficio implementación Reposición de materias primas artículo 179 Decreto 444 de 1967.** Finalmente se pueden cuantificar los beneficios de este programa, los cuales se calculan mediante el producto de las cantidades totales de cada materia prima por el valor CIF de compra y luego por el arancel correspondiente. La cantidad obtenida será el ahorro real ya que este valor no será cancelado por AJG por concepto de aranceles. La suma total de los ahorros se ilustra en el siguiente cuadro:

Valores en USD

| INSUMO                 | CANT     | UNID | VALOR CIF UNITARIO | VALOR CIF TOTAL | ARANCEL | TOTAL ARANCEL |
|------------------------|----------|------|--------------------|-----------------|---------|---------------|
| Pvc core               | 32,239.9 | Kg   | 1.57               | 74,474          | 20%     | 14,895        |
| Pvc overlay            | 1,198.3  | Kg   | 1.14               | 8,028           | 20%     | 1,606         |
| <b>Banda magnética</b> | 126.8    | Unid | 25.07              | 10,252          | 5%      | <u>513</u>    |
|                        |          |      |                    |                 |         | 17,014        |

Por otro lado el IVA se obtiene de multiplicar el 16% por la suma entre el valor CIF total y el total arancel. Por estar aplicando al plan Vallejo junior la empresa AJG tampoco está obligado a pagarlo en las cantidades autorizadas a reponer, y aunque no constituye un ahorro como tal, si es un beneficio económico en el Flujo de Caja en cuanto esta cantidad no será desembolsada.

El siguiente cuadro ilustra en el beneficio obtenido por IVA:

| INSUMO                 | CANT     | UNID | VALOR CIF UNITARIO | VALOR CIF TOTAL | ARANCEL | TOTAL ARANCEL | TOTAL IVA    |
|------------------------|----------|------|--------------------|-----------------|---------|---------------|--------------|
| Pvc core               | 32,239.9 | Kg   | 1.57               | 74,474          | 20%     | 14,895        | 14,299       |
| Pvc overlay            | 1,198.3  | Kg   | 1.14               | 8,028           | 20%     | 1,606         | 1,541        |
| <b>Banda magnética</b> | 126.8    | Unid | 25.07              | 10,252          | 5%      | <u>513</u>    | <u>1,722</u> |
|                        |          |      |                    |                 |         | 17,014        | 17,562       |

En resumen los beneficios económicos obtenidos están representados en un ahorro de USD 17,014 y un beneficio en el flujo de caja de USD 17,562, razones suficientes para demostrar el éxito de la aplicación en esta instancia del plan Vallejo junior y logrando el objetivo trazado por AJG en cuanto el aumento del margen bruto.

**8.2 Beneficio implementación Compromiso de exportación total de acuerdo con el artículo 172 Decreto 444 de 1967.** De forma similar al Programa de Reposición, los beneficios económicos del Programa de Compromiso de Exportación Total son básicamente dos. El primero es el ahorro real por no pagar las los tributos aduaneros de la importación. El segundo es por no tener que desembolsar los valores por concepto de IVA, generando un impacto positivo en el flujo de caja.

El cálculo de estos se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 15. Calculo de Beneficios Económicos**

| C.I.             | Descripción     | Partida arancelaria | Vr. Importado USD | Base gravable COP | Tarifa de arancel | Arancel COP  | IVACOP       |
|------------------|-----------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1                | PVC CORE        | 3920490000          | 13,070.98         | 25,770,081.43     | 20%               | 5,154,016.29 | 4,947,855.63 |
| 2                | PVC OVERLAY     | 3920490000          | 369.13            | 727,762.19        | 20%               | 145,552.44   | 139,730.34   |
| 3                | BANDA MAGNETICA | 8523292300          | 722.02            | 1,423,490.64      | 5%                | 71,174.53    | 239,146.43   |
| 4                | HOLOGRAMA       | 7607200000          | 813.63            | 1,604,109.86      | 15%               | 240,616.48   | 295,156.21   |
| 5                | PANEL DE FIRMA  | 3919100000          | 856.77            | 1,689,167.26      | 20%               | 337,833.45   | 324,320.11   |
| TRM Mayo 30/2010 |                 | 1971.55             | 15,832.52         | 31,214,611.39     |                   | 5,949,193.19 | 5,946,208.73 |

Al implementar el Programa AJG ha obtenido hasta la fecha de corte (Mayo 30/2010) un ahorro real de COP 5.949.193 por concepto de aranceles no pagados así como beneficio en su flujo de caja por COP 5.946.209 por IVA declarado pero no pagado.

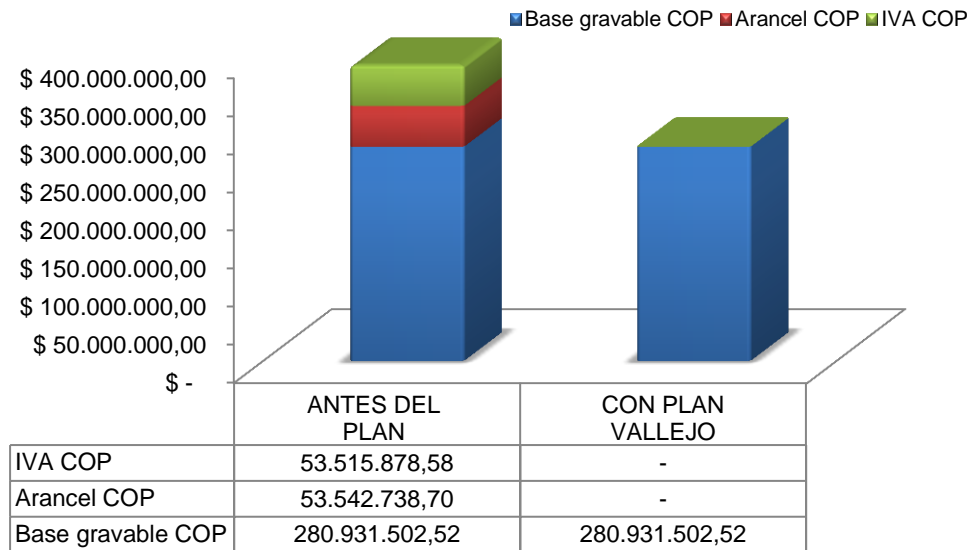
Teniendo como referencia el valor del cupo asignado para un año (USD 150,000 del valor de materias primas importadas) y estimando que al finalizar el periodo AJG cumpla con la totalidad del cupo o parcialmente, se tendría un valor de ahorro aproximado de COP 53,542,738 por concepto de aranceles no pagados, así mismo un beneficio en su flujo de caja aproximado por COP 53,515,878 por IVA declarado pero no pagado.

**Tabla 16. Calculo de Beneficios Económicos Estimado**

| C.I.             | Descripción     | Partida arancelaria | Vr. Importado USD | Base gravable COP | Tarifa de arancel | Arancel COP   | IVA COP       |
|------------------|-----------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1                | PVC CORE        | 3920490000          | 117,638.78        | 231,930,732.88    | 20%               | 46,386,146.58 | 44,530,700.71 |
| 2                | PVC OVERLAY     | 3920490000          | 3,322.19          | 6,549,859.75      | 20%               | 1,309,971.95  | 1,257,573.07  |
| 3                | BANDA MAGNETICA | 8523292300          | 6,498.14          | 12,811,415.80     | 5%                | 640,570.79    | 2,152,317.85  |
| 4                | HOLOGRAMA       | 7607200000          | 7,322.66          | 14,436,988.75     | 15%               | 2,165,548.31  | 2,656,405.93  |
| 5                | PANEL DE FIRMA  | 3919100000          | 7,710.94          | 15,202,505.33     | 20%               | 3,040,501.07  | 2,918,881.02  |
| TRM Mayo 30/2010 |                 | 1971.55             | 142,492.71        | 280,931,502.52    |                   | 53,542,738.70 | 53,515,878.59 |

En el gráfico 12 se observa la diferencia económica antes y después de de aplicar el plan Vallejo.

**Gráfico 12. Valor de la importación antes y después del plan Vallejo**



## 9. CONCLUSIONES

Con la implementación del plan Vallejo la empresa AJG obtiene un beneficio económico al disminuir los costos de importación de materias primas y mejorar el flujo de caja por el no pago del IVA de las mismas, como efecto de lo anterior aumentar el margen bruto. En el caso de AJG los ahorros por concepto de no pago de tributos aduaneros equivalen a un 18% de los costos de sus materias primas importadas. Lo anterior permite compensar parcialmente los gastos de exportación requeridos para llegar a los mercados internacionales, por ende mantener precios competitivos. Estos beneficios se encuentran reflejados en la disminución proyectada a un año de costos de importación es de \$53,542,737 en la ejecución del cupo total asignado y en la mejora en el flujo de caja por el no pago de IVA tiene un costo de oportunidad implícito de hasta un 1.5% m.v. es decir 19.56% e.a. de acuerdo con las tasas de descuento por crédito financiero del mercado. Para la proyección a un año en la ejecución del cupo total asignado, se obtiene un beneficio por el no pago de este IVA en el orden de \$53,515,878.

Se considera que se requiere mayor difusión y actualización a los empresarios por parte de entidades como el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Proexport, Analdex, Universidad, ect para un mayor conocimiento de éste tipo de herramientas por parte de la industria privada. A su vez los gremios deben asumir un rol más participativo y facilitador en ésta divulgación y capacitación. Como complemento, es de vital importancia trabajar en conjunto para cambiar el paradigma del empresario pequeño y mediano colombiano que en su mayoría mantiene en la informalidad de los procesos y operaciones. Lo anterior no le permite aprovechar este tipo de oportunidades que requieren rigurosidad en el registro y control

## 10. RECOMENDACIONES

- Se debe hacer una evaluación general de todos los productos que se exportan en la compañía y determinar si el tipo de negociación y los volúmenes de los materiales que se utilizan en su fabricación ameritan la implementación del sistema de incentivos plan Vallejo.
- Con el fin de demostrar un mayor impacto económico en la viabilidad de la internacionalización del negocio, cada vez que se inicie un proceso de exportación de un nuevo producto, es de gran importancia que en el estudio preliminar se incluya un análisis de las importaciones de materias primas e insumos para determinar la aplicación del programa Plan Vallejo.
- Dentro del negocio debe haber un responsable por estar actualizado en los temas de vanguardia correspondientes al comercio exterior, de los ajustes a las leyes y de los nuevos posibles sistemas de incentivos que sean creados para las compañías exportadoras.
- Se debe estructurar dentro del negocio de la compañía exportadora, una gerencia de negocios internacionales o una persona responsable de tal gestión, por medio de esta lograr la consecución de las estrategias de la compañía y de los objetivos trazados.
- A corto plazo vale la pena analizar la figura del Depósito Aduanero Permanente que recientemente ha cobrado fuerza y que se plantea como un paso adicional para consolidar la operación al exterior.

## BIBLIOGRAFÍA

ARESE, Héctor Félix.(1999) Comercio y Marketing Internacional, Modelo para el diseño estratégico. Buenos Aires: Editorial Norma.

DANIELS, John. RADEBAUGH, Lee. y SULLIVAN, Daniel. (2010) Negocios Internacionales, Ambientes y operaciones. Duodécima Edición. México: Pearson.

INCOMEX. Guías de Sistemas Especiales de Importación y Exportación “Plan Vallejo”. Oficina de apoyo y facilitación al usuario Incomex. Bogotá 1996

MORA VILLAMIZAR, Angélica María, entrevista Asistente de Sistemas Especiales, Carvajal Servicios S.A. Cali 2010

MUÑOZ AGUILAR, Rafael Antonio. (2010) Documentos de apoyo del curso Comercialización Internacional. Maestría en Administración, ICESI. Cali

MURILLO, Jorge. Exportar e Internacionalizarse, guía práctica para acceder a los internacionales. Segunda edición. Bogotá: 3R Editores. 2004