

ELABORACIÓN DE UN MANUAL PARA LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE
EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN PARA LA EMPRESA NATURAL FOOD'S
ENTERPRISE S.A.S DE ROLDANILLO – VALLE DEL CAUCA

BRISA LISSETH GALLEGO MUÑOZ
LAURA MARCELA RENGIFO MONTES

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2017

ELABORACIÓN DE UN MANUAL PARA LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE
EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN PARA LA EMPRESA NATURAL FOOD'S
ENTERPRISE S.A.S DE ROLDANILLO – VALLE DEL CAUCA.

BRISA LISSETH GALLEGO MUÑOZ
LAURA MARCELA RENGIFO MONTES

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
administradoras de empresas.

EC. AUGUSTO CARDONA LONDOÑO
Director

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2017

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartago (Valle del Cauca), 08 de junio de 2017

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico principalmente a Dios, por ser el motor que da fuerza a mi vida y por permitirme culminar esta etapa.

A mis padres que siempre han sido ese pilar donde me refugio a recargar mi fortaleza para continuar, por su apoyo, amor y compañía.

A mis tíos que de una manera u otra me motivaron para seguir con este proyecto.

A los compañeros de carrera, por su amistad; por permitirme compartir con ellos durante todos estos años. Muy especialmente a Lina, Paula, Viviana y Laura por ser verdaderas amigas y compañeras de lucha.

A Laura por permitirme realizar este proyecto con ella y por ser ese complemento indispensable.

Brisa Lisseth.

Este trabajo se lo dedico a Dios, por darme la fortaleza para culminar este gran proyecto y por sus bendiciones de cada día.

A mis padres, por su apoyo incondicional y consejos, por todos sus esfuerzos, por ser mi motivo para cumplir mis sueños y metas y por todo su cariño.

A mi familia que me motivó a perseverar, especialmente a mi tío por ser el impulsor de esta gran meta, por su apoyo y acompañamiento en esta etapa.

A mi novio, por su comprensión cuando el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo por esfuerzo y apoyo incondicional en los momentos difíciles.

A mis compañeros de carrera, quienes durante estos años compartieron conmigo y dejan grandes recuerdos, en especial a Lina y Paula quienes me brindaron su colaboración y amistad desde el inicio de este camino.

A Brisa, por ser un verdadero apoyo, por sus aportes útiles y valiosos para el desarrollo de este proyecto

Laura Marcela

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios, por brindarnos la oportunidad de vivir esta experiencia y permitirnos culminar este proyecto.

A nuestras familias, por su comprensión, apoyo y amor incondicional.

A la Universidad del Valle, por ser nuestro segundo hogar durante estos últimos años, donde aprendimos y vivimos gratos momentos.

A los docentes, que compartieron sus saberes, anécdotas y experiencias; primordialmente a Luz Stella Jaramillo y Adolfo León Llanos.

A los asesores del proyecto, principalmente a Augusto Cardona Londoño quien compartió con nosotras su conocimiento, por su paciencia, tiempo y dedicación, a Zayra Urdinola, por el apoyo y orientación.

A la empresa NATURAL FOODS ENTERPRISE S.A.S, especialmente a su gerente Beatriz Elena Londoño Valencia por brindarnos la oportunidad, abrirnos sus puertas y acompañamiento en este proceso.

A los compañeros y amigos que de una u otra manera nos apoyaron y alentaron.

Mil gracias.

Laura y Brisa.

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.1.1 Antecedentes.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	21
1.2.1 Objetivo General.....	21
1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	22
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO.....	23
1.4.1 Enfoque.	23
1.4.2 Alcance.....	23
1.4.3 Hipótesis.....	24
1.4.4 Método.....	25
1.4.5 Fuentes.....	26
1.4.6 Población – Muestra.	27
2. MARCO REFERENCIAL.....	28
2.1 MARCO TEÓRICO	28
2.1.1 Manual de procesos y procedimientos.....	28
2.1.2 Logística Internacional.	35
2.1.3 Exportación.....	36
2.1.4 Importación	38
2.2 MARCO CONCEPTUAL	41
2.3 MARCO HISTÓRICO – CONTEXTUAL	45
2.4 MARCO LEGAL.....	50
2.4.1 Constitución política de 1991	51
2.4.2 Ley 07 de 1991	51
2.4.3 Ley 1258 de 2008	52
2.4.4 Estatuto Aduanero	52
2.4.5. Decreto 3075 de 1997. Ministerio de Protección Social –BPM. Buenas Prácticas de Manufactura (Good Manufacturing Practices).....	55
2.4.6 Decreto 60 de 2002.	56
2.4.7 Administración de Alimentos y Drogas Americanas FDA.	56
2.4.8 Normas BASC. Business Alliance for Secure Commerce.	57

3. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	60
3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	60
3.1.1 Aspectos generales del mercado:	60
3.1.2 Técnico	79
3.1.3 Regulatorio:	82
3.1.5 Estudio demanda:.....	88
3.1.4 Estudio oferta:.....	91
3.2 DIAGNÓSTICO PROCESOS LOGÍSTICOS	94
3.3 MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS	97
3.3.1. Objetivo.....	101
3.3.2. Alcance.....	101
3.3.3. Definiciones.	101
3.3.4. Diagrama de flujo general y descripción de procedimientos de exportación.....	104
3.3.5. Diagrama de flujo general y descripción de procedimientos de importación.....	112
3.3.6 Costos de la propuesta.	117
3.4 SEGUIMIENTO Y CONTROL	137
4. CONCLUSIONES.	139
5. RECOMENDACIONES	140
BIBLIOGRAFÍA.....	141
ANEXOS.....	145

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz Antecedentes	19
Tabla 2. Relación de Variables	24
Tabla 3. Matriz de Alcance de Objetivos.	25
Tabla 4. Herramientas para formalizar los procesos	33
Tabla 5. Matriz Marco Teórico	40
Tabla 6. Matriz Marco Legal.....	58
Tabla 7. Área y producción de cultivos en Colombia.	71
Tabla 8. Zonas productoras de fruta.	75
Tabla 9. Destino de las exportaciones colombianas con cadena de frío.	81
Tabla 10. Criterios de evaluación.....	95
Tabla 11. Resultado de implementación lista de chequeo.	95
Tabla 12. Matriz manual de procesos de exportación.	98
Tabla 13. Matriz manual de procesos de importación.	99
Tabla 14. Fase documental.....	105
Tabla 15. Alistamiento de producto.....	106
Tabla 16. Empaque y embalaje.	108
Tabla 17. Despacho del producto.	109
Tabla 18. Logística en puerto.....	110
Tabla 19. Seguimiento y control.....	111
Tabla 20. Contacto proveedor.....	113
Tabla 21. Trámites documentales.	114
Tabla 22. Nacionalización.....	115
Tabla 23. Costos socialización propuesta.	117
Tabla 24. Indicadores de gestión.	137
Tabla 25. Hoja de Proceso	164
Tabla 26. Lista de chequeo.....	177

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Elementos de un proceso	31
Ilustración 2. Simbología para diagramas de flujo de la norma ANSI	34
Ilustración 3. Distribución Física Internacional	36
Ilustración 4. Exportaciones colombianas sector hortofrutícola.	47
Ilustración 5. Mapa cartografía básica del municipio de Roldanillo.....	48
Ilustración 6. Ubicación Natural Foods Enterprise S.A.S.....	49
Ilustración 7. Logotipo Natural Foods Enterprise SAS.....	50
Ilustración 8. INCOTERMS	54
Ilustración 9. Balanza Comercial Colombia.....	63
Ilustración 10. Exportaciones 2016 - 2017	64
Ilustración 11. Exportaciones productos agropecuarios 2016- 2017	64
Ilustración 12. Ventas según partida arancelaria en USD.	65
Ilustración 13. Ventas por partida arancelaria según cantidades.	66
Ilustración 14. Variación mensual IPC.	68
Ilustración 15. Comportamiento de la inflación y tipo de cambio.	69
Ilustración 16. TRM 2017.....	69
Ilustración 17. Empleos generados en el sector.....	70
Ilustración 18. Etapas del proceso productivo.....	73
Ilustración 19. Sistema de distribución de frutas frescas y procesadas.....	74
Ilustración 20. Valor CIF de las importaciones.....	77
Ilustración 21. Variación anual de las importaciones 2015- 2017.....	78
Ilustración 22. Exportaciones con cadena de frío en toneladas 2014 – 2015.....	81
Ilustración 23. Conexiones marítimas al mundo - tiempos en tránsito.....	82
Ilustración 24. Exportaciones a países con acuerdos vigentes 2015- 2016.....	84
Ilustración 25. Lista de desgravación.....	85
Ilustración 26. Cronograma de desgravación.....	86
Ilustración 27. Lista de desgravación - Unión Europea.....	87
Ilustración 28. Importaciones Unión Europea.....	89
Ilustración 29. Empresas agroindustriales exportadoras.....	91
Ilustración 30. Factura comercial.....	145
Ilustración 31. Declaración de Exportación ().....	146
Ilustración 32. Conocimiento de Embarque/BL.....	154
Ilustración 33. Certificado de Origen.....	155
Ilustración 34. Carta de Responsabilidad.....	156
Ilustración 35. Declaración de Importación.....	157
Ilustración 36. Declaración de Cambio.....	158
Ilustración 37. Asistencia socialización del Manual e Instructivo de procesos logísticos.....	179

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Formatos del manual.....	145
ANEXO B. Pasos de la Distribución Internacional.....	159
ANEXO C. Pasos para Exportar.	162
ANEXO D. Pasos para Importar.	163
ANEXO E. Hoja de Proceso.....	164
ANEXO F. Formatos para recolección de información.	165
ANEXO G. Lista de chequeo para medición de los procesos logísticos de exportación e importación.	177
ANEXO H. Asistencia socialización del Manual e Instructivo de procesos logísticos de exportación e importación.	179
ANEXO I. Registro fotográfico socialización del Manual e Instructivo de procesos logísticos.....	180

INTRODUCCIÓN

La logística para empresas con procesos de internacionalización es de vital importancia como actividad que permite la administración de los inventarios y despacho al cliente. Por lo tanto la internacionalización de las Pymes que se clasifican según la Ley 905 de 2004¹(*), es una dinámica que se genera como aprovechamiento de las oportunidades generadas por los acuerdos comerciales con los que cuenta Colombia, según reporte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a septiembre de 2016 se encuentran vigentes un total de 16, suscritos 2 y en negociación 3(**).

Además, es importante resaltar la importancia de las Pymes en Colombia, ya que según cifras de Confecámaras², se encuentra que en el año 2015 fueron creadas en el país 257.835 empresas en todos los sectores, de las cuales 63.029 (24,4%), fueron sociedades y 194.806 (75,6%) personas naturales. De igual forma se observa que, en censo realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE³ en el 2005, las Mipymes generan el 60% del empleo del país, el 38% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 33% de las exportaciones no tradicionales.

¹ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 905. (04, agosto, 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. [En línea]. [Consultado el 23 de septiembre de 2016] disponible en internet:

<http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html>

(*)Considera que una pequeña empresa genera entre once (11) y cincuenta (50) empleos y la mediana empresa cincuenta y uno (51) y doscientos (200) empleos, con activos totales que van entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos legales vigentes y de los cinco mil uno (5.001) hasta los treinta mil (30.000) salarios mínimos legales vigentes

(**)Acuerdos Vigentes: México, El Salvador, Guatemala, Honduras, CAN, CARICOM, MERCOSUR, Chile, EFTA, Canadá, Estados Unidos, Venezuela (parcial), Cuba, Nicaragua, Unión Europea, Alianza Pacífico, Corea y Costa Rica. Acuerdos suscritos: Israel y Panamá. Negociaciones en curso: Turquía, Japón, TISA – comercio de servicios (*Trade in services Agreement*).

² CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CÁMARAS DE COMERCIO (CONFECÁMARAS). Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia. Septiembre 2016, Cuadernos de Análisis Económico, vol. 11. [En línea]. [Consultado el 05 de septiembre de 2016]. Disponible en internet:

<http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20B0lisis_Economico_N_11.pdf>

³ COLOMBIA.DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Información MiPymes Censo 1990 – 2005. 2005. [En línea]. [Consultado el 26 de septiembre de 2016]. Disponible en internet:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/INFORMACION_MIPYMES_act2012.pdf>

Así mismo, es importante resaltar que, según información presentada por Procolombia en 2016, la Agroindustria genera cerca del 6,2% del PIB Colombiano y según la *Economist Intelligence Unit* en materia de exportaciones ha mostrado un crecimiento del 32,2% en los últimos 5 años. Datos recientes demuestran que a pesar de que muchos sectores han decrecido en las exportaciones la agroindustria de enero a mayo de 2016 tuvo un crecimiento del 0,9% frente al mismo periodo del año 2015.

Sin embargo, hay un riesgo importante que amenaza la capacidad y potencial de las Pymes Exportadoras y son los altos costos logísticos que pueden hacer perder competitividad. Según análisis realizado sobre Barreras logísticas a la Exportación de las Pymes en Colombia por Escandón, Hurtado y Salas⁴, se puede observar que Colombia tiene grandes oportunidades en el mercado exportación, pero debe superar barreras operacionales y/o logísticas, los costos de transporte ocasionados por la estructura vial actual, el tiempo de almacenamiento de la mercancía en puerto para procesos de embarque, la documentación y la inspección de la mercancía hacen que los exportadores tengan costos elevados.

Retomando la importancia de la logística de exportación y su papel en el buen desempeño de las empresas, cabe destacar que ésta tiene como objetivo buscar la satisfacción del cliente mediante un producto, precio, condición deseada, lugar adecuado, momento preciso y cantidad correcta, garantizando que sea de la mejor calidad al menor costo posible, contribuyendo al aumento de la rentabilidad de la empresa.

Es por esto, que la presente asesoría busca suministrar una herramienta como instrumento de apoyo de los procesos logísticos en la empresa Natural Foods Enterprise S.A.S, empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos agroindustriales derivados de la fruta, como pulpa natural pasteurizada, fruta en trozos, fruta entera, y otros productos como los típicos sancocho y ajiaco, con destino al mercado nacional y exterior, adicionalmente efectúa procesos de importación de empaques. Dichas actividades de exportación e importación se realizan basadas en la experiencia de un equipo de trabajo, pero no se tiene debidamente documentado, lo que dificulta la formalización, estandarización, asignación de responsabilidades y procesos de inducción, además de la comunicación e información interna.

⁴ ESCANDÓN BARBOSA, Diana Marcela; HURTADO AYALA, Andrea y SALAS PÁRAMO, Jairo Antonio. (2011). Barreras logísticas a la exportación de las pymes en Colombia. *En: Administración y Desarrollo*. Julio-diciembre, 2014, vol. 44, no. 60. [En línea]. [Consultado el 9 de septiembre de 2016]. Disponible en internet: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2692326>. ISSN 0120-3754>

Por lo anterior se evidenció la necesidad de contar con una herramienta donde se establezcan los pasos a seguir para desarrollar dicho proceso, este nivel de detalle permite la formalización y asegura el incremento de los niveles de eficiencia y la disminución de costos en la realización de las actividades relacionadas. Es por esta razón, que se elaboró el manual de los procesos logísticos de exportación e importación, el cual se espera, sea una herramienta para el mejoramiento continuo de la compañía y detalle minuciosamente el comportamiento de actividades y procedimientos que lo componen, logrando la maximización de la productividad organizacional.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En Colombia los procesos logísticos de exportación son de gran relevancia para la operatividad de las empresas, ya que según el Informe Nacional de Competitividad de Colombia 2015-2016⁵, el buen desempeño logístico es un factor fundamental para la competitividad de un país. De acuerdo con estándares internacionales, a Colombia no le va bien en este tema. Según el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial, en 2014 el país ocupó el puesto 97 entre 160 economías y el 16 entre 20 países de América Latina. Este resultado del país en materia logística es similar frente a otras mediciones internacionales. Por ejemplo, en el último informe "Anuario Mundial de Competitividad 2015" del *Institute for Management Development* (IMD)⁶, Colombia ocupó el lugar 51 entre 61 países y fue quinto entre siete países de la región.

Uno de los principales problemas que se presentan es la falta de eficiencia en trámites de comercio exterior y en puertos, donde para el empresario se da un sobrecosto, debido a las ineficiencias en las aduanas y la documentación exigida para los trámites.

Así mismo, en el artículo "Barreras logísticas a la exportación de las pymes en Colombia"⁷, se dice que las barreras logísticas dificultan el proceso de exportación y que son un obstáculo para el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el mercado exterior. Los procesos aduaneros y la documentación requerida son los factores que dificultan mayormente la logística de exportación, donde se da una pérdida de competitividad para las pymes, ocasionando retrasos y sobrecostos.

⁵ COLOMBIA. CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD (CPC). Informe Nacional de Competitividad (INC) 2015-2016. Bogotá D.C. octubre, 2015. [En línea]. [Consultado el 10 de septiembre de 2016] disponible en internet: <<http://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/05/INC-2015-2016.pdf>>. ISSN 2016-1430>

⁶ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DPN). Anuario Mundial de Competitividad 2016. [En línea]. [Consultado el 26 de septiembre de 2016] disponible en internet: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Doc_IMD_2016_04.pdf>

⁷ ESCANDÓN BARBOSA, Diana Marcela; HURTADO AYALA, Andrea y SALAS PÁRAMO, Jairo Antonio. (2011). Op. cit., p. 28.

De acuerdo a lo anterior, en Natural Foods Enterprise S.A.S los procesos logísticos son trascendentales para desarrollar de manera óptima las operaciones de comercio exterior, lo que también contribuye a lograr la satisfacción de los clientes, que esperan que el producto cumpla con los requisitos, estándares y calidad, además de que llegue en el tiempo y cantidad acordada en la negociación. Allí radica la importancia de realizar, de la mejor manera posible, todos los procedimientos que contiene la logística internacional.

En consecuencia la falta de una guía para los procesos logísticos de exportación e importación, hacen que estos sean variables, lo que dificulta asignar responsabilidades y funciones, ya que no existe un documento donde se especifiquen cada una de los procesos, procedimientos y tareas, por lo tanto, las operaciones se realizan informalmente, lo que puede producir un incremento en los costos, complejidad en la actividad de inducción, falta de asignación de responsabilidades y centralización de información importante en algunos miembros de la organización. Por tanto, la empresa requiere de una herramienta que oriente los procesos logísticos de exportación e importación, donde se detallen y formalicen las operaciones de las áreas involucradas, de tal forma que los procesos no estén centralizados y no tengan dependencia.

Como resultado se entregó una herramienta documentada, con la cual se busca facilitar la adaptación de cada proceso de la empresa, determinando las responsabilidades, coordinación de actividades y contribuyendo al aumento de la eficiencia de los empleados, orientándolos en lo que deben hacer y cómo hacerlo. Esta herramienta es práctica, sirve para consulta permanente y de apoyo al momento de realizar inducción o capacitación al recurso humano.

1.1.1 Antecedentes.

La globalización ha ocasionado que, muchas empresas dedicadas al comercio exterior, busquen estrategias para la satisfacción de sus clientes, mejorando sus procesos y asimismo la productividad, lo que conlleva a la reducción de costos y mejor uso de los recursos organizacionales.

Una de las etapas de gran importancia y que define la forma de operar de las organizaciones es la documentación de los procedimientos que, según Amaya Rueda⁸, el adecuar los procedimientos de una manera técnica y sistemática sirve

⁸AMAYA RUEDA, Laura Cristina. Mejora y estandarización del proceso de compras de la electrificadora de Santander S.A. E.S.P., soportado en el sistema de información de recursos físicos y los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000. Proyecto de grado Ingeniería Industrial. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2004.

para transmitir la cultura organizacional al nuevo personal que ingresa y documentar la experiencia acumulada por la organización a través de los años. La documentación de un proceso le permite a la empresa obtener mayor exactitud en las actividades desarrolladas, orientadas hacia los objetivos empresariales y las expectativas de los clientes.

En la publicación del Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos, IICA, se busca ayudar a los países a identificar las oportunidades del mercado agroindustrial, donde se da una guía de consulta para el agro empresario, sobre los aspectos básicos que un exportador debe considerar para definir la logística de exportación⁹.

Pretendiendo dar una guía que facilite el proceso de importación utilizando el medio de transporte internacional marítimo en el puerto de Buenaventura, Llanos y Mejía¹⁰ en su investigación tratan la falta de una planificación estructurada y la falta de conocimiento de los procedimientos dentro de un proceso de importación, que es la causa más común de las ineficiencias en las operaciones portuarias. Es de vital importancia la actualización de los empresarios y la comunidad del comercio exterior en materia de normas, decretos y leyes.

En “Estandarización y documentación de los procesos operativos de la Empresa Montaind Ltda., con base en los requisitos de la norma ISO 9001:2008” de Gómez Duarte¹¹, se dice que los procesos operativos estandarizados promueven el aseguramiento de la calidad contribuyendo a productos aceptables que satisfagan los requisitos de los clientes. Además la documentación contribuye a incrementar la disciplina de los procesos, implementando la sensibilización de los trabajadores, para que se asegure un compromiso del personal con los mismos.

⁹ RODRÍGUEZ, Daniel; CRUZ, Connie y LAM, Frank. Serie Agronegocios, Cuadernos de Exportación. Logística para la exportación de productos agrícolas, frescos y procesados. San José, Costa Rica. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2009. ISSN 1807-7603

¹⁰ LLANOS, Natalia y MEJÍA RIVERA, Carlos Andrés. Caracterización de los procesos y procedimientos de importación en los terminales marítimos de Buenaventura. Proyecto de grado Mercadeo Internacional y Publicidad. Santiago de Cali: Universidad ICESI. 2011

¹¹ GÓMEZ DUARTE, Fernando. Estandarización y documentación de los procesos operativos de la empresa Montaind LTDA. con base en los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Pasantía institucional Ingeniería Industrial. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. 2012.

Para lograr una ventaja competitiva en la organización Edwin Efraín Garofalo¹² habla sobre la logística, que repercute en la satisfacción del cliente y también en los costos, lo que hace necesario tener una gestión eficiente de esta para incrementar la productividad. Así mismo, trata sobre la importancia del personal involucrado que maneja los procesos de logística ya que estas personas son las que poseen y pueden brindar la información adecuada, veraz y centrada sobre este proceso. Se recomienda la creación de la documentación (manuales) que permitan a las personas que laboran en el área, tener un esquema claro del funcionamiento del proceso, permitiendo que el rendimiento se mejore.

Con la investigación realizada por Monsalve y Galeano¹³, se reconoce que Natural Foods S.A.S. tiene la capacidad logística e infraestructural que le permite enfrentarse al mercado internacional. En el proyecto se trata el tema de la logística pero no se profundiza mucho en él, se habla sobre una documentación de los procesos para garantizar la trazabilidad de los productos, donde la logística es un proceso clave a la hora de tener la experiencia en la preparación de los productos para entregarlos al cliente. Una de las fortalezas de la empresa es que cuenta con un sistema de gestión de calidad debidamente estandarizado y documentado, lo que permite poder seguir con esta línea de mejora continua y estandarizar los demás procesos de la organización.

En la investigación sobre la documentación de Darwin Youset Avendaño¹⁴, afirma que esta le da a la empresa la posibilidad de contar con una secuencia congruente de los procesos y procedimientos que le permita reaccionar ante cualquier cambio en su entorno. Según Avendaño, para realizar los procedimientos de una manera estándar, es necesario que los pasos a seguir no sean establecidos por la experiencia y subjetividad de personal que labora en estas áreas, sino por una estructura documental, donde se de una secuencia verificable, reproducible y controlable, plasmada en un manual de procesos y procedimientos, herramienta clara y concisa para el eficaz desarrollo de los procesos.

¹² GAROFALO, Edwin Efraín. Propuesta de mejora para el proceso de logística en la DIAF. Proyecto de grado gestión de la calidad y la productividad. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas, 2013

¹³ MONSALVE HENAO, Ana Lorena y GALEANO MUÑOZ, Vanesa. Propuesta de comercialización estratégica a Centroamérica y el Caribe para la empresa C.I Natural Foods S.A.S del municipio de Roldanillo Valle. Trabajo de grado Administración de Empresas. Cartago: Universidad del Valle. 2013.

¹⁴ AVENDAÑO, Darwin Youset. Propuesta para la documentación de los procesos y procedimientos de la cadena de abastecimiento de ARCHIE'S COLOMBIA S.A. Pasantía empresarial Ingeniería Industrial. Bogotá D.C.: Universidad Distrital Francisco José de Caldas. 2013.

El proyecto sobre la importancia de la logística internacional en las organizaciones realizado por Anlly Milleth García Vásquez¹⁵, reconoce que esta contribuye a la satisfacción de los clientes. La comprensión de cada una de las partes de la cadena logística permite establecer una trazabilidad confiable, brindando información relevante sobre el proceso, y estableciendo los responsables para llevar a cabo cada uno de ellos. También afirma que para las empresas que realizan operaciones de comercio exterior, es fundamental implementar estándares para la optimización de las exportaciones e importaciones.

En la investigación realizada por Arias Castaño y Tabares Cano¹⁶, se evidenció en la empresa Natural Foods la informalidad en algunos procesos, donde se hacía necesario implementar un sistema de documentación de los mismos con procedimientos, instructivos y manuales que brindan una mayor organización y ofrezcan de manera oportuna los cambios y actualizaciones que se presenten en las tareas y pasos a seguir.

Marckenson¹⁷ explica que muchas veces la empresa puede tener la capacidad logística, infraestructura y experiencia para realizar sus exportaciones, sin embargo es necesario contar con la documentación clara donde se precisan cada uno de los procesos, procedimientos y tareas que se precisan llevar a cabo para lograr la satisfacción del cliente importador. Para estandarizar el proceso de exportación se requiere contar con el apoyo del personal de la empresa, como la alta gerencia, que tiene como misión velar por el cumplimiento y la disponibilidad de recursos, así como la comunicación que debe tener con los puestos involucrados. La centralización de algunas funciones claves al proceso puede ocasionar problemáticas y es una de las razones por las que se realiza dicha investigación.

En el estudio sobre logística realizado por Andrés Felipe Ossa¹⁸, esta es percibida como un factor decisivo para optimizar los procesos, generador de valor en las

¹⁵ GARCÍA VÁSQUEZ, Anlly Milleth. Herramienta de trazabilidad logística internacional: Marroquinera S.A. Práctica Académica Negocios Internacionales. Pereira: Universidad Católica de Pereira. 2013.

¹⁶ ARIAS CASTAÑO, Jhonier Andrés y TABARES CANO, Flor Ángela. Diseño y estructuración del área de gestión humana de la empresa Natural Foods S.A.S. Trabajo de grado Administración de empresas. Cartago: Universidad del Valle. 2013.

¹⁷ MARCKENSON, Jn-Baptiste. Propuesta metodológica de gestión de exportaciones para la mejora y estandarización de los procesos. Caso de estudio: empresa exportadora TUBAL S.R.L. En: Ingeniería Industrial. República Dominicana. 2014. vol. 1, no. 1. ISSN 2409-4404

¹⁸ OSSA OCHOA, Andrés Felipe. Plan de mejoramiento área de logística de la empresa recuperadora de papeles industriales S.A.S. Trabajo de grado Administración de Empresas. Cartago: Universidad del Valle. 2014

organizaciones. Con la globalización las empresas buscan siempre potencializar sus procesos, tratando de reducir tiempos, costos y recursos. La falta de planeación en la logística puede limitar el acceso a nuevos mercados, ya que disminuye la competitividad de la empresa. Al no tener un área logística bien estructurada, se afectan las demás áreas, incluso la satisfacción del cliente se ve comprometida.

A continuación, se presenta la matriz que resume estos antecedentes con su respectivo aporte a la presente investigación:

Tabla 1. Matriz Antecedentes

Nombre proyecto	Autor (es)	Ciudad y año	Aporte
Logística para la exportación de productos agrícolas, frescos y procesados.	Rodríguez, Daniel. IICA	San José, Costa Rica. 2009	Identifica las oportunidades en el sector industrial para cada país, además de que establece las pautas que se deben tener en cuenta al exportar este tipo de productos.
Propuesta de mejora para el proceso de logística en la DIAF.	Garofalo, Edwin Efraín.	Quito, 2013	Enfoque en la ventaja que puede dar que el personal logístico este altamente involucrado en el proceso y de brindarle una guía que soporte el desarrollo de sus funciones.
Propuesta metodológica de gestión de exportaciones para la mejora y estandarización de los procesos caso de estudio: empresa exportadora TUBAL S.R.L.	Marckenson, Jn-Baptiste.	República Dominicana, 2014	La problemática que puede presentar en toda la organización la centralización de procesos y de información, que pueden llegar a incurrir en pérdidas de recursos, tales como tiempo y dinero.
Mejora y estandarización del proceso de compras de la electrificadora de Santander S.A E.S.P., soportado en el sistema de información de recursos físicos y los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000.	Amaya Rueda, Laura Cristina.	Bucaramanga, 2004	Al documentar los procesos en una organización se plasma la experiencia que ésta ha adquirido para transmitirla al nuevo personal y dar una guía que permita cumplir los objetivos empresariales
Propuesta para la documentación de los procesos y procedimientos de la cadena de abastecimiento de ARCHIE'S COLOMBIA S.A.	Avendaño, Darwin Youset.	Bogotá, 2013	Importancia de una estructura documental donde se de una secuencia de pasos, disminuyendo así la realización de procesos empíricos

Tabla 1. (Continuación)

Nombre proyecto	Autor (es)	Ciudad y año	Aporte
Herramienta de trazabilidad logística internacional: Marroquinera S.A.	García Vásquez, Anlly Milleth.	Pereira, 2013	Importancia de la logística internacional para generar la trazabilidad en los procesos de exportación e importación, donde se logre la satisfacción del cliente.
Caracterización de los procesos y procedimientos de importación en los terminales marítimos de Buenaventura.	Llanos, Natalia. Mejía Rivera, Carlos Andrés.	Santiago de Cali, 2011	Guía que brinda los pasos a seguir para la importación, con modalidad de transporte marítimo por el puerto de Buenaventura, para evitar ineficiencias en el proceso.
Estandarización y documentación de los procesos operativos de la empresa Montaind LTDA., con base en los requisitos de la norma ISO 9001:2008.	Gómez Duarte, Fernando.	Santiago de Cali, 2012	Se enfoca en la calidad que puede producir procesos estandarizados, conllevando así a la satisfacción del cliente.
Diseño y estructuración del área de gestión humana de la empresa Natural Foods S.A.S.	Arias Castaño, Jhonier Andrés; Tabares Cano, Flor Ángela.	Cartago, 2013	Evidencia la necesidad de documentar algunos procesos de la empresa, permitiendo así una mayor organización y actualización de los mismos.
Propuesta de comercialización estratégica a Centroamérica y el Caribe para la empresa C.I Natural Foods S.A.S del municipio de Roldanillo Valle.	Monsalve Henao, Ana Lorena. Galeano Muñoz, Vanesa.	Cartago, 2013	Se da un análisis de la empresa Natural Foods, donde se estudian algunas variables de importancia para la presente investigación.
Plan de mejoramiento área de logística de la empresa Recuperadora de Papeles Industriales S.A.S.	Ossa Ochoa, Andrés Felipe.	Cartago, 2014	Un área logística bien estructurada es vista como una oportunidad para que las empresas sean más productivas y competitivas en su entorno.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la anterior matriz, se puede entender el principal aporte que hizo cada uno de las investigaciones revisadas y cómo influyen en la organización

1.1.2 Formulación de la Pregunta del Problema.

A continuación, se presenta la pregunta que orientó la realización de la presente investigación:

¿Qué herramienta se puede utilizar para documentar los procesos logísticos de exportación e importación para la empresa NATURAL FOODS ENTERPRISE S.A.S. con el fin de brindar apoyo en la ejecución de las mismas?

1.2 OBJETIVOS.

1.2.1 Objetivo General

Proponer la elaboración de un manual de procesos logísticos de exportación e importación, con instructivo de apoyo para el desarrollo de los procedimientos para la empresa NATURAL FOODS ENTERPRISE S.A.S. del municipio de Roldanillo, Valle.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analizar el sector al cual pertenece Natural Foods Enterprise S.A.S., para conocer su perfil competitivo.
- b) Efectuar un diagnóstico del proceso logístico de exportación e importación, para conocer el estado actual de los mismos en la empresa Natural Foods S.A.S.
- c) Elaborar un manual de los procesos logísticos donde se detallan todas las etapas de importación y exportación, además de un instructivo como herramienta de apoyo para los cargos relacionados directamente con la logística de exportación.
- d) Diseñar un sistema de seguimiento y control que permita medir el grado de utilidad y satisfacción que se produjo en el área logística de exportación e importación.

1.3 JUSTIFICACIÓN.

Teniendo en cuenta la problemática de la empresa descrita anteriormente, con la presente investigación se buscó brindar una solución que mitigue los inconvenientes que se presentan al no contar con un documento detallado de los pasos a seguir en los procesos logísticos de exportación e importación. La falta de éste provoca una continuidad empírica que no sería sostenible en el transcurso del tiempo en ninguna organización actual. Así, la documentación tiene como finalidad que las operaciones que se realicen sean siempre de una manera idéntica, previamente establecida y aceptada por la empresa, reduciendo actividades improductivas.

Reconociendo la importancia de los procesos logísticos de exportación e importación en Natural Foods Enterprise S.A.S., y la necesidad de generar documentos oficiales que sirvan como guía o respaldo a estos, se motivó a desarrollar una propuesta que permitió contribuir a lograr un orden sistemático de las etapas que lo componen. La elaboración de un manual permitió a la empresa tener mayor exactitud de las actividades que se deben realizar, orientada a eliminar tiempos ociosos y movimientos u operaciones que obstaculicen dichas actividades.

La intención del desarrollo de esta propuesta, es la de socializar con los empleados de los puestos involucrados en los procesos logísticos de exportación e importación; una guía que facilite la realización de la evaluación y seguimiento de la eficiencia operacional; sirviendo además de orientación en la inducción y en la introducción de nuevos empleados en dichos cargos.

Para adelantar dicha propuesta, se analizaron los procesos productivos del área de logística de exportación e importación actuales, con el fin de determinar qué procedimientos se realizan y así brindar una propuesta mejorada y debidamente documentada de esta. La documentación de los procedimientos y la organización de la información tienen una importancia fundamental en la prevención de los errores para evitar la generación de servicios de mala calidad. Así mismo, facilita el proceso de logística de comercio internacional, logrando la mejora de los procedimientos, perfeccionamiento de registros y eliminación de las operaciones repetitivas, lo que contribuye a optimizar la eficiencia operativa.

Igualmente se suministró un instructivo como anexo al manual propuesto que documenta procesos críticos en el área de logística lo que permitirá un mejoramiento continuo y un mayor detalle del proceso identificado, dicho

instructivo servirá de guía, ya que entrega el paso a paso de cómo desarrollar una determinada función y las decisiones que se deben tomar en momentos específicos

Por tanto, la asesoría entregó a la empresa una herramienta mediante la elaboración de un manual, que formaliza el proceso de logística donde se definen y equilibran las condiciones de trabajo de los responsables del proceso y usan dichos procedimientos de forma permanente en el ejercicio de sus funciones, el cual es acompañado por el instructivo del proceso crítico dentro del área y propuesta de evaluación del área.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO.

Para la elaboración de la presente asesoría se manejó un diseño de investigación **no experimental** ya que se observaron situaciones existentes en la organización, donde el diseño **Transeccional-descriptivo**, se aplicó a la siguiente investigación, debido a que se analizó la relación entre variables tales como, la elaboración del manual de los procesos logísticos de exportación e importación y su función como apoyo a las personas encargadas de ejecutar dichos procesos. Esto se analizó en un momento único y se describieron las actividades que se realizan en los procesos logísticos.

1.4.1 Enfoque.

El enfoque investigativo que se utiliza para realizar el manual para los procesos logísticos de exportación e importación será cualitativo. El enfoque cualitativo es elegido, ya que se va de lo particular a lo general, es decir, se examinan y observan los hechos, sin intervenir en ellos. Además el enfoque cualitativo permite comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y experiencias de los participantes. Lo cual aplica a la presente investigación debido a que la información y experiencia adquirida de los involucrados en los procesos logísticos de exportación e importación, es de vital importancia ya que determina los pasos que se deben seguir, para luego documentarlos.

1.4.2 Alcance.

Al describir las propiedades, características y perfiles del objeto estudiado se dice que tiene un alcance **descriptivo**. Se definieron las variables de interés como la

logística y los manuales, en las que se profundizaron para realizar esta investigación, y además se identificó el grupo de personas sobre quién se recolectó la información o los datos.

1.4.3 Hipótesis

Hipótesis alternativa: “La elaboración del manual del proceso de exportación e importación servirá a la empresa Natural Foods del municipio de Roldanillo, Valle como apoyo para la ejecución de sus operaciones logísticas”.

Hipótesis nula: “La elaboración del manual del proceso de exportación e importación NO servirá a la empresa Natural Foods del municipio de Roldanillo, Valle como apoyo para la ejecución de sus operaciones logísticas”.

Al formular estas hipótesis se identificaron las variables dependientes e independientes que se mostrarán en la siguiente tabla donde se tiene la definición conceptual que facilita la comprensión de la terminología usada en la investigación y cómo medir dichas variables.

Tabla 2. Relación de Variables

	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE
	Manual para los procesos logísticos de exportación e importación.	Apoyo a los procesos
Definición Conceptual	Herramienta de información en el que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de los procesos de salida o envío de productos al exterior (exportación) y la introducción de mercancías extranjeras (importación). (Rodríguez Valencia, Joaquín, 2012)	Contribuir y orientar en la ejecución correcta de las funciones y labores asignadas al personal de un área determinada, asegurando la continuidad y coherencia de los procedimientos. (Rodríguez Valencia, Joaquín, 2012)
Definición Operacional	Al medir la funcionalidad de un manual, la validez de la información que contiene es de gran relevancia, por lo tanto las actualizaciones y revisiones después de determinado tiempo son necesarias para evitar la obsolescencia.	Para la evaluación de si realmente el manual es de apoyo a los procesos, es importante la opinión de los usuarios con respecto a su función como guía para aclarar dudas y la facilidad que brinda para el aprendizaje de determinadas habilidades o procedimientos.

Fuente: Elaboración propia

1.4.4 Método.

Para el desarrollo del presente estudio y alcance de sus propósitos se planteó un método **inductivo – deductivo**. Los resultados e información obtenida al realizar la entrevista, se convirtieron en “premisas verdaderas”, que posteriormente pueden llegar a transformarse en conclusiones, allí se presenta un ejercicio de inducción.

El método deductivo es utilizado al analizar las diferentes teorías sobre el comercio exterior, manuales de procesos y logística, y se identificaron elementos aplicables a la problemática registrada en la empresa, lo que facilita entender el problema.

A continuación, se presenta la matriz de objetivos, que define la manera en que se logró la consecución de los mismos en el desarrollo de la asesoría.

Tabla 3. Matriz de Alcance de Objetivos.

Objetivos Específicos	Metas	Indicadores	Actividades	Plazo	
				Inicia	Termina
Analizar el sector al cual pertenece Natural Foods S.A.S., para conocer su perfil competitivo.	A marzo del 2017 se contará con el informe de análisis del sector.	Informe del análisis del sector realizado.	Efectuar un análisis del sector, basándose en la guía de Colombia Compra.	Febrero/2017	Marzo/2017
Efectuar un diagnóstico del proceso logístico de exportación e importación para conocer el estado actual de los mismos, en la empresa Natural Foods Enterprise S.A.S.	A marzo del 2017 se dispondrá del informe de diagnóstico de los procesos	1. Informe del diagnóstico de los procesos finalizado 2. Conocimiento de la situación de los procesos .	Realizar una lista de chequeo para confrontar con los hallazgos encontrados en los procesos.	Marzo/2017	Marzo/2017
Elaborar un manual del proceso logísticos donde se detallan todas las etapas de importación y exportación, además de un instructivo como herramienta de apoyo para los cargos relacionados directamente con la logística de exportación.	A abril de 2017 se contará con el manual de los procesos logísticos de exportación e importación.	Manual de los procesos logísticos de exportación e importación e instructivo elaborados.	Organización de la información para diseñar un documento detallado donde se especifiquen los pasos a realizar para llevar a cabo los procesos logísticos de exportación e importación.	Marzo/2017	Mayo/2017
Diseñar un sistema de seguimiento y control que permita medir el grado de utilidad y satisfacción que produjo en el área logística de exportación e importación.	A mayo del presente año se contará con un programa de seguimiento y control	Programa de seguimiento y control diseñado.	Reunir datos para analizarlos, utilizando indicadores de gestión.	Abril/2017	Mayo/2017

Fuente: Elaboración propia

1.4.5 Fuentes.

Para el desarrollo de esta propuesta fue necesario tomar o acceder a fuentes primarias y secundarias para obtener información:

- Fuentes primarias.

Se realizó una entrevista dirigida a los empleados involucrados o que se relacionen con el proceso de logística de exportación e importación. Visita a la empresa para observar los procesos actuales y cómo se ejecutan, además, revisión de los documentos existentes, de los cuales se extrajeron datos importantes para la elaboración del manual.

- Fuentes secundarias.

Se utilizaron fuentes secundarias tales como artículos indexados, documentos y libros que contenían temas relacionados con el objeto de investigación y que son importantes para la realización de la misma. También se apoyó con la normatividad existente en el Régimen de importación y exportación. Igualmente se cuenta con la información suministrada por parte de la gerencia de Natural Foods Enterprise S.A.S.

- Técnicas para recoger la información.

El método seleccionado para recolectar la información fue la entrevista semiestructurada, ya que permite mayor flexibilidad, y puede mostrar los puntos de vista, las experiencias e interpretaciones de las personas de cada área frente al proceso de logística internacional. Con este método se puede lograr un grado de profundidad mayor ya que permite al entrevistado expresar sus interpretaciones y observaciones sobre el objeto de estudio.

Para dicha entrevista no se empleó ningún formato preestablecido, ya que solo se indaga sobre las actividades y funciones de los operarios del área logística.

También se utilizó la técnica de observación participante para identificar y caracterizar los procesos determinando su secuencia e interacción y el estado actual de la empresa.

1.4.6 Población – Muestra.

Para la presente investigación no se realizó ningún tipo de muestreo, ya que se desarrolló un censo (población universo), que se aplicó a toda la población- objeto de estudio, es decir, a las personas que hacen parte de la organización y que trabajan en los puestos involucrados con la logística.

Según la información brindada por la gerente, Beatriz Elena Londoño, dichos puestos son: Supervisor de logística, Coordinador de logística, Operarios de logística (6 personas), y Gerente.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Para la presente investigación, se analizaron temas relevantes para la misma como lo son manual de procesos, logística, exportación e importación, estudiando los aportes de los diferentes teóricos en cada área.

2.1.1 Manual de procesos y procedimientos.

La división y especialización del trabajo ha sido uno de los pensamientos tradicionales de la administración que continúa vigente en muchas empresas gracias a que direccionan las operaciones laborales y determinan responsabilidades en la empresa buscando la eficiencia operacional. Algunos de los autores más importantes de esta teoría clásica son: Fayol, Taylor y Max Weber

Henry Fayol (1841- 1925) basó su teoría en la sistematización del trabajo donde da relevancia a las operaciones ya sean técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas. Afirma que al dividir el trabajo se mejoran los tiempos y la calidad, permitiendo la identificación clara de cada uno de los procesos y procedimientos de cualquier área, así como la asignación a personas específicas de la labor en la que han adquirido mayor experiencia y de la que tienen un conocimiento amplio, determinando los objetivos que orientarán estas áreas de la organización.

Establece además que, la administración es prever (desarrollar un programa de acción para el futuro), organizar (proveer a la empresa de elementos tanto técnicos como sociales para su buen funcionamiento), dirigir (guiar en sus funciones al personal), coordinar (unir todos los esfuerzos para un fin común) y controlar (vigilar que se cumplan las reglas dadas¹⁹).

Igualmente Frederick Taylor (1856-1915) expone ideas similares al hablar de la racionalización del trabajo donde se detallan las operaciones para analizarlas,

¹⁹ AKTOUF, Omar. La administración: entre tradición y renovación. 4 ed. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2009. 751 p. ISBN 978-28-9105-323-5

facilitando la identificación de tareas innecesarias así como la eliminación de métodos que no sean claros y no tengan responsabilidades definidas. Para este autor los gerentes deben preocuparse por la formación de cada individuo en su puesto de trabajo para que se mejore su desempeño en términos de tiempos y eficiencia. Plantea que es necesario eludir al trabajador la responsabilidad de hacer el trabajo como el cree que debe hacerlo y asumir por parte de la dirección la guía y preparación de estos, teniendo como medio la planificación escrita y soportes documentales donde se describa cada tarea a realizar y los recursos necesarios para llevarla a cabo, es decir estandarizar métodos. Para ello es preciso realizar un estudio previo de cada procedimiento estructurando una secuencia lógica²⁰.

Para Max Weber (1864-1920) la racionalidad también implica que las normas y técnicas sean preestablecidas por escrito para normalizar los procesos, así mismo una comunicación formal donde se asignan tanto funciones como responsabilidades logrando una sistematización de las tareas rutinarias que busca con ello la eficiencia y productividad de la empresa con la reducción de costos y errores, dando además la herramienta para la evaluación de desempeño de cada empleado.

Con el pasar de los años en la teoría racional – burocrática se presentaron autores objetantes que consideraban que esta limitaba la libertad, comprensión y espontaneidad de los empleados para con sus tareas en su puesto de trabajo restringiendo la iniciativa y creatividad al no tener en cuenta la existencia de la informalidad que se presenta en las empresas²¹.

En la actualidad y con la evolución del postulado de división del trabajo, este aun es aplicado en las organizaciones, gracias a que busca la mejor manera de lograr los objetivos con mayor eficiencia y eficacia. Sin embargo ya teniendo que además de la estructura formal (burocrática) donde se dan las funciones y actividades, existen además las relaciones informales.

Los expertos internacionales que participan en el Comité Técnico ISO de Gestión de Calidad definieron 7 principios en los que se basa el modelo ISO 9001:2015,

²⁰ TAYLOR, Frederick. Principios de la administración científica. Argentina: editorial “El Ateneo”, 1972.

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed. México: McGraw Hill Interamericana. 2004. ISBN 978-970-10-5500-7

los cuales son: enfoque al cliente; liderazgo; compromiso de las personas; enfoque a procesos; mejora; toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones²². Para la presente investigación el principio 4, enfoque basado en procesos, es de gran relevancia, ya que se considera que su aplicación le permite a la organización lograr un desempeño eficaz de sus procesos, cumpliendo con los requisitos establecidos y dando un valor agregado a estos.

Así mismo, la norma ISO 9001 plantea que el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)²³, puede aplicarse a todos los procesos de una organización, asegurando que estos se gestionen y desarrollen de la mejor manera a través de sus 4 etapas: en la Planeación se definen los objetivos de los procesos y cómo se lograrán; en la fase Hacer se ejecuta lo planeado anteriormente, en la Verificación se realiza el seguimiento y medición con respecto a los objetivos proyectados inicialmente y en la fase Ajustar se mejora el desempeño de los procesos.

Como se mencionó anteriormente, la planeación es de gran relevancia al momento de establecer los procedimientos y métodos que se deben seguir para alcanzar los objetivos adecuadamente, dando una secuencia lógica de las tareas a ejecutar. Por esta razón, la elaboración del manual de los procesos logísticos de exportación e importación se produce en la fase de planeación, para luego pasar a desarrollar las demás etapas.

Según Pérez Fernández de Velasco²⁴, los procesos son la forma más natural de organizar el trabajo, en el que se desarrollan una serie de actividades que permiten que la organización desarrolle sus ventajas competitivas, donde al gestionar con eficiencia los “procesos clave”, se reducen costos y tiempos operativos lo que conlleva a lograr la satisfacción del cliente.

Al caracterizar un proceso es necesario identificar sus elementos, la siguiente ilustración muestra estos elementos, donde se pueden evidenciar las entradas que se podrían catalogar como los recursos de la organización, los cuales mediante un proceso de transformación suministran como resultado o salida, productos o

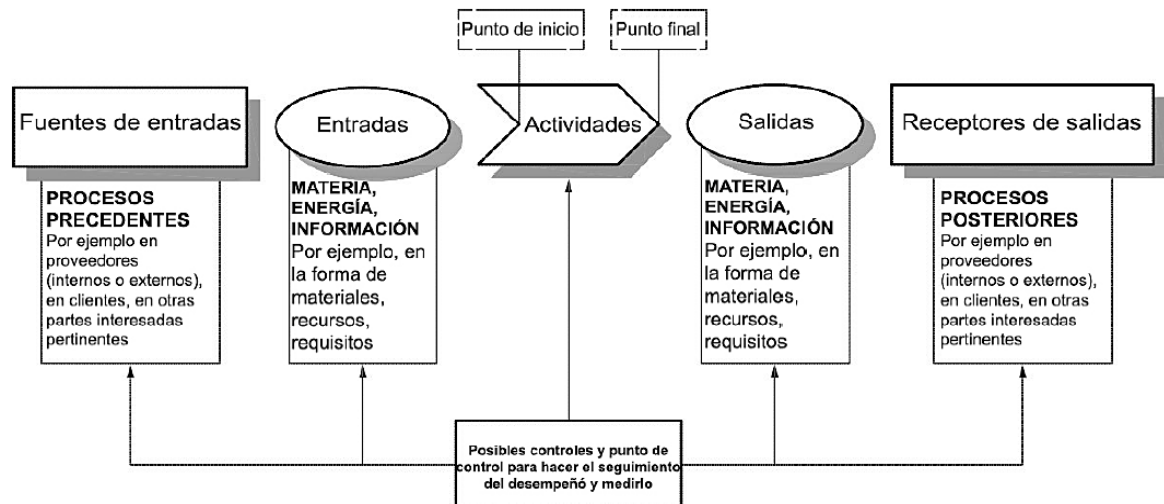
²² INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Sistemas de gestión de calidad: requisitos. ISO 9001:2015. 5 ed. Ginebra, Suiza. ISO, 2015. [En línea]. [Consultado el 15 de noviembre de 2016]. Disponible en internet: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/pluginfile.php/283849/mod_resource/content/1/ISO%2090012015.pdf >

²³ DEMING, Edwards y WALTER, Shewhart. 1967. American Statistician. Estados Unidos. Vol.21, No. 2. SPC Press, 1992. 385 p.

²⁴ PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión por procesos. 5 ed. Madrid: ESIC editorial, 2012. 304 p. ISBN 978-84-7356-854-8

servicios para el cliente interno o externo, convirtiendo esta salida en la entrada para la ejecución de un nuevo proceso

Ilustración 1. Elementos de un proceso



Fuente: ISO 9001:2015

Para Rodríguez Valencia²⁵, a la hora de identificar, planear y diseñar los procedimientos es necesario seguir una serie de etapas que se exponen a continuación:

Recolección de la información: con el fin de obtener la información necesaria para el diseño de procedimientos se debe indagar en diversas fuentes y recurrir a diferentes técnicas como la investigación documental que consiste en analizar los escritos que sean de interés y se relacionen con el área de estudio; también se puede aplicar la observación en campo donde se estudia cómo se realizan las actividades en el lugar de trabajo; o la entrevista en la cual se conoce la experiencia de los funcionarios que laboran en estas áreas, lo que permite capturar más información y verificarla con lo observado anteriormente.

Luego se procede a realizar el procesamiento de la información recopilada, donde se depuran dicho conjunto de datos estableciendo la secuencia de las actividades que se realizan y los resultados que se deben obtener, los responsables o encargados de dichos procedimientos y los tiempos utilizados. Al momento de

²⁵ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos.3 ed. México: International Thomson Editores, 2002. 179 p. ISBN 970-686-174-2

redactar o describir un procedimiento es importante detallarlos de la manera más precisa y comprensible para los lectores.

Por último, la revisión y aprobación es el paso a seguir al tener el manual de procedimientos culminado donde se verifica la veracidad de la información para que no se den contradicciones entre las diferentes áreas. Una vez se aprobado, se reproduce y distribuye a las áreas involucradas autorizadas.

La presentación del manual eleva su importancia al momento de realizar la planeación, análisis y representación de los procesos, dicho formato se puede elaborar y modificar según las necesidades propias de la empresa. Para presentar el manual, este debe contener en su estructura formal, según Rodríguez Valencia²⁶, los siguientes apartados:

- Identificación del manual: que incluye aspectos como el logotipo y nombre de la organización, título del manual de procedimientos y la fecha de elaboración.
- Contenido o índice: donde se muestran ordenadamente los apartados que integran el manual, es decir, los procedimientos de determinada área, en este caso del área logística de exportación e importación.
- Introducción: se presenta el manual al usuario, exponiendo lo que se va a encontrar en él y como se debe usar.
- Objetivo: al momento de elaborar un manual de procesos y procedimientos es de gran relevancia conocer y tener claridad sobre cuál es el fin u objetivo que se desea lograr al crear dicho manual, para identificar qué medios y operaciones son necesarios y así realizar una adecuada programación y optimización del trabajo, donde se describan los procedimientos secuenciales que contribuyan a disminuir las fallas u omisiones
- Alcance: ámbito de aplicación del manual de procedimientos
- Definiciones: términos técnicos que deben ser explicados o definidos para que puedan ser comprendidos por los usuarios dando una accesibilidad mayor al manual de procesos.
- Políticas y lineamientos: establecen los pasos a seguir para orientar la toma de decisiones y operaciones en las diferentes fases o alternativas que se pueden presentar en el procedimiento.
- Procedimientos: se describen narrativa y secuencialmente todos los procedimientos, de forma clara, concisa y ordenada cumpliendo con su función de orientar a los usuarios en la ejecución y desarrollo de sus actividades.

²⁶ RODRÍGUEZ, Op. Cit., p. 104

Para sistematizar y formalizar un proceso existen diversas herramientas o formatos de presentación que permiten garantizar que las operaciones descritas sean de fácil consulta y estudio, para que se cumpla la función de realizar los procedimientos de manera homogénea en la organización. Algunas de estas herramientas son:

Tabla 4. Herramientas para formalizar los procesos

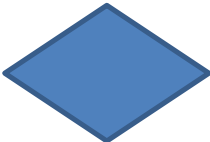
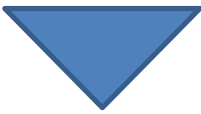
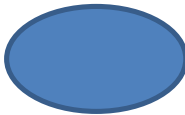
Herramienta	Características
Diagrama de flujo	Muestra el proceso gráficamente con los pasos a seguir para desarrollarlo de manera adecuada, lo que permite una mayor comprensión del mismo.
Hoja de proceso	Describe el procedimiento detalladamente, incluyendo su objetivo, alcance, responsable y un diagrama de flujo, respondiendo a las preguntas: Qué, Quién, Cuándo.
Matrices	Es una herramienta muy pormenorizada y literaria. Ideal para procesos extensos.
Mapa de comunicaciones	Se enfoca en las entradas y salidas de un proceso, sin describir con detalle los procedimientos.

Fuente: Elaboración propia

Para el presente manual se utilizó la hoja de proceso como herramienta de normalización, pues se considera el instrumento más completo, ya que incluye aspectos como los respectivos diagramas de flujo, la descripción adecuada para que pueda ser comprendida por los empleados, la persona responsable del proceso y los documentos o registros utilizados. (Véase el Anexo E).

- Diagrama de flujo: representan gráficamente las actividades que se llevan a cabo en los procedimientos y su secuencia por medio de una tipología de símbolos, que contribuyen a dar una mayor claridad y comprensión de las operaciones. Para el presente manual se utilizará la simbología implementada por la ANSI (Instituto Nacional Estadounidense de Estándares), que se presenta a continuación, con los cuales se hace más fácil la interpretación de los procesos, posibilitando la disminución de movimientos repetitivos e innecesarios.

Ilustración 2. Simbología para diagramas de flujo de la norma ANSI

Símbolo	Significado
	Indica el inicio o fin del diagrama de flujo o de un procedimiento.
	Este rectángulo significa proceso o actividad , se coloca una descripción breve del mismo empezando con un verbo en infinitivo
	Este símbolo representa un documento creado o relativo al proceso.
	Un rombo traduce decisión . Se utiliza cuando existen diferentes alternativas en el proceso. La vía seguida corresponde a la alternativa elegida al formular la pregunta
	Es utilizado para los archivos , puede ser permanente (P) o temporal (T).
	Se emplea cuando los diagramas de flujo ocupan más de una página y se interrumpe la secuencia.
	Un círculo se interpreta como conector , usado cuando se rompe la secuencia en la misma página.
	Representa el movimiento de información, documentos, materiales, personas entre dependencias o puestos de trabajo.
	Las líneas de flujo indican la dirección y los pasos a seguir, uniendo las actividades.

Fuente: Simbología Diagrama de Flujo. [En línea]. [Consultado el 13 de marzo de 2017]
 Disponible en: <<http://ansi.org>>

- Anexos: Son documentos pre-establecidos que apoyan la ejecución de las actividades en un procedimiento, y reúnen de manera coordinada y uniforme datos e información.

Siguiendo este formato se establecen los elementos necesarios para el cumplimiento de los objetivos iniciales, allí se presenta la información pertinente a disposición de los usuarios para dar continuidad a las operaciones y desarrollar de una mejor manera sus actividades rutinarias aprovechando los recursos humanos y materiales , lo que conlleva a incrementar la productividad.

2.1.2 Logística Internacional.

Debido al proceso de globalización e internacionalización, la logística representa un factor clave entre los productores y los consumidores desarrollando una ventaja competitiva donde la geografía ha dejado de ser un limitante para las relaciones comerciales como las exportaciones e importaciones.

La teoría de las restricciones fue desarrollada en 1995 por Eliyahu Goldratt²⁷ donde se considera que toda la cadena logística debe estar coordinada e integrada buscando siempre la mejora continua y por ende la satisfacción del cliente, dónde cada parte del flujo logístico aporta a la consecución del mismo objetivo. Teniendo en cuenta que la logística está relacionada directamente con otras áreas de la empresa se reconoce el enfoque sistémico. Dicha teoría afirma que cada sistema logístico está limitado por una restricción que puede afectar el desempeño global del mismo. Es importante identificar esta restricción o debilidad para mejorar el rendimiento enfocando la atención de las decisiones gerenciales en ella, garantizando así el flujo de recursos en todo el proceso logístico desde el proveedor hasta el mercado final.

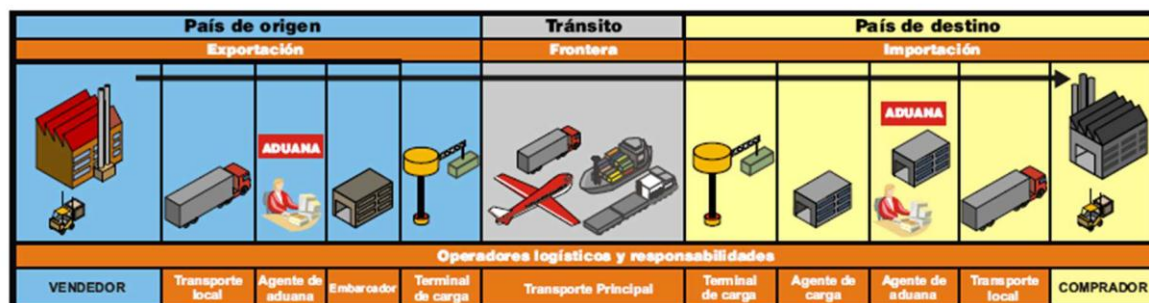
En la constante evolución de la logística y sus elementos se encuentra la distribución física internacional (DFI), que se encarga de los movimientos a través de los países desde las fuentes de oferta hasta los centros de la demanda, busca situar un producto en el mercado internacional cumpliendo con los términos negociados entre el vendedor y el comprador²⁸.

La ilustración que a continuación se encuentra, detalla el proceso de distribución física internacional, iniciando en las bodegas del vendedor (país de origen), los trámites correspondientes solicitados en puerto, hasta el ingreso a las bodegas del comprador.

²⁷ GOLDRATT, Eliyahu. La Meta. 3 ed. México: Ediciones Granica, 2008. 480 p. ISBN 9789506415235

²⁸ GARCÍA SORDO, Juan B. Marketing Internacional. 2 ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores. 2007. 584 p. ISBN 9789701061756

Ilustración 3. Distribución Física Internacional



Fuente: Consultoría Brand-X – Cámara de Comercio de Bogotá

En síntesis el éxito de una empresa exportadora se podría afirmar depende en alto grado de su sistema logístico, en cómo los elementos danzan de manera armoniosa logrando un perfecto compás que se refleja en la total satisfacción del cliente y en la permanencia de la empresa en el mercado, el cual para nadie en un secreto es cada vez más competitivo, exigente y cambiante; y donde la cadena de suministro o abastecimiento solicita la materia prima de los diferentes procesos se despachan y entreguen oportunamente.

2.1.3 Exportación

El comercio internacional tiene sus orígenes en diferentes autores, entre los cuales destaca Adam Smith que afirma que algunos países producen bienes con mayor eficiencia, es decir a menor costo y tiempo que otros, generando así lo que él llamó “ventaja absoluta”. Estos deben especializarse en la producción de los artículos que puedan exportar a otros países, propiciando, según Smith la prosperidad de cada estado, posibilitando importar aquellos en los que tenga desventaja o falta de especialización en dicho bien y por esta razón no se produzcan. Esto se da debido a las diferencias entre países donde se aprovechan los recursos productivos con los que se cuenta²⁹.

Existe una corriente teórica importante desde la cual se considera la internacionalización con una perspectiva de proceso, donde se explica cómo y qué pasos siguen las empresas para la ingresar al mercado exterior. Una de estas teorías es la concebida por Yip y Monti quienes crearon el modelo de Way

²⁹ AKTOUF, Omar. La administración: entre tradición y renovación. 4 ed. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2009. 751 p. ISBN 978-28-9105-323-5

Station³⁰ que da énfasis a la planeación de las actividades de comercio exterior y a la experiencia adquirida a través del desarrollo de estas. Mediante la información obtenida de entrevistas realizadas a empresarios que recién inician su proceso de internacionalización se establecen etapas donde la empresa debe contar con el conocimiento y empeño para lograr este proceso por medio de la planeación e investigación que permitan a la empresa adquirir una ventaja competitiva.

En la actualidad y debido a la creciente actividad exportadora del país, Procolombia establece, entre sus herramientas para los exportadores, una ruta que incluye aspectos técnicos, documentales, logísticos y comerciales resumidos en cinco pasos que facilitan y orientan a los empresarios en su búsqueda e ingreso a mercados internacionales, por ello ha sido considerada la metodología más completa, clara y precisa a seguir para exportar³¹.

En primer lugar se encuentra el estudio interno de la empresa y de sus productos, donde se analiza la competitividad que puede llegar a tener los bienes en cuanto a calidad, disponibilidad y precio que requieren los clientes. Además se debe realizar un diagnóstico financiero y legal para estudiar la factibilidad de iniciar el proceso de internacionalización.

Después de realizar este proceso, se procede a estudiar el mercado al que se quiere llegar, teniendo siempre en cuenta que los países tienen diferentes demandas y requisitos técnicos, legales y de salubridad a los que debe acogerse el producto, lo que puede conllevar a modificar empaques, embalajes y contenidos.

Además de esto, se deben estudiar las nuevas tendencias y estar innovando constantemente, para enfrentar adecuadamente los cambios que se producen en factores exógenos a la organización, como el clima y las transformaciones tecnológicas y portuarias para desarrollar productos con mayor valor agregado.

La logística y Distribución Física Internacional es uno de los factores clave en las exportaciones y en los que se centra esta investigación, ya que según

³⁰ Documentos de Investigación. Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Bogotá, D.C. Agosto, 2006. No. 30. ISSN 0124-8219

³¹ PROCOLOMBIA. Ruta exportadora. [En línea]. [Consultado el 27 de febrero de 2017]. Disponible en internet: <<http://www.procolombia.co/ruta-exportadora/>>

Procolombia “la logística influye significativamente en el costo final de un producto”.

Esta afirmación se origina debido a que en la logística se identifican las rutas y tarifas de transporte que selecciona el exportador, según la modalidad: terrestre, marítimo o aéreo, de acuerdo a la confiabilidad, fletes, tiempos y conexiones que ofrezca la compañía que presta el servicio de transporte. Además, dependiendo del lugar de destino, es importante conocer su infraestructura y puntos de acceso, así como los documentos y normativas requeridas para el ingreso de mercancías.

Según el producto que exporta la empresa se deben tener en cuenta algunas consideraciones logísticas, donde la temperatura, los empaques y las condiciones biológicas deben ser aseguradas para mantener las propiedades del producto hasta el lugar de destino y cumplir con los requisitos que exigen las entidades reguladoras tanto nacionales como internacionales.

Existen diversas características que se deben identificar para seguir apropiadamente los pasos o etapas de la Distribución Física Internacional, como las propiedades del producto, requerimientos del cliente, costos e INCOTERM negociado. Al conocer estos factores, se procede a realizar las contrataciones de transportes, seguros, tramitación aduanera y ante demás entidades estatales, materiales necesarios para el alistamiento del producto (empaque y embalaje), documentación comercial y demás pasos de la DFI que se explican detalladamente en el anexo B (Véase el Anexo B).

Después de realizar todo el proceso exportador y logístico, el último y quinto paso consiste en seguir potenciando las relaciones internacionales asistiendo a todos los eventos y reuniones comerciales para darse a conocer y adquirir nuevos clientes, además de seguir capacitándose en temas relacionados con el comercio exterior.

2.1.4 Importación

Así mismo, la teoría de la internacionalización comprende aquellos vínculos que se establecen entre la empresa y los mercados internacionales, entre estos se encuentran también las operaciones de importación que hace referencia a la introducción de mercancía de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional, igualmente el ingreso de mercancía proveniente de Zona Franca Industrial de Bienes y Servicios.

Como se mencionó anteriormente Procolombia es un organismo que busca impulsar es la exportación de productos colombianos en los mercados extranjeros, lo cual beneficia la economía no solo de la empresa exportadora sino también del país, lo mismo sucede con las importaciones, debido a que en el país no se producen toda la materia prima y maquinaria que la industria necesita para su debido funcionamiento es preciso importarla de otros países.

Según estadísticas brindadas por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo MINCIT³², en el 2016 las importaciones disminuyeron en -17% con respecto al 2015, esto como resultado de la disminución de compras en el sector de manufacturas y combustibles, a pesar de que en productos agropecuarios, alimentos y bebidas aumentaron un 4.1%, los países que contribuyeron negativa y positivamente a estas cifras son Estados Unidos, China, México, Francia y Alemania, además de los aportes de Bolivia y la Zona Franca Reficar.

En el proceso de importación como en la exportación se debe conocer el mercado de donde se importará, conocer la producción e investigar en el mercado que otro producto existe con características similares, también es necesario contar con una clara identificación del producto la cual se puede conocer mediante la ficha técnica del mismo.

Debido a que el objetivo y naturaleza de la empresa es la exportación y que por algunas consideraciones de los productos que lleva al mercado extranjero necesita importar empaques de otro país latinoamericano, lo que hace que este se convierta en un eslabón más de la cadena de abastecimiento donde el proceso de distribución física internacional se debe llevar a cabo con la mayor responsabilidad.

A continuación, se desarrolla una matriz resumen con los aportes más importantes de cada teoría expuesta anteriormente:

³² COLOMBIA.MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Importaciones y balanza comercial a diciembre de 2016. [En línea]. [Consultado el 16 de febrero de 2017]. Disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=80387&name=OEE_MA_Informe_de_importaciones_y_balanza_a_diciembre_2016.pdf&prefijo=file>

Tabla 5. Matriz Marco Teórico

TEORÍA	FUENTE/ AUTOR	PARADIGMA / ESCUELA	APORTE
Clásica/ División del trabajo	Henry Fayol Frederick Taylor	Escuela científica	Estos dos autores se basan en el estudio de tareas para luego estandarizarlas, donde cada empleado se especialice en las tareas inherentes a su cargo.
Burocrática	Max Weber	Escuela burocrática	El aporte radica principalmente en que las tareas deben estar detalladas, evitando que se presenten operaciones sin control.
Teoría de las restricciones.	Eliyahu Goldratt.	Enfoque Sistémico	La logística es vista como un flujo sistémico donde cada área aporta para la consecución de los objetivos, buscando mejorar aquellos que sean débiles o limitados.
Teoría de la ventaja absoluta	Adam Smith	Escuela clásica económica	Expone que los distintos bienes deberán producirse en aquel país en que sea más bajo su costo de producción y desde allí, exportarse al resto de las naciones
Teoría de la internacionalización	George Yip Joseph Monti	Escuela nórdica y el modelo de Uppsala.	Los autores afirman que la planeación en el proceso exportador es de vital importancia, tanto para el ingreso como para la permanencia de la empresa en el mercado internacional. .El aporte es la Ruta exportadora y su interacción con la Distribución Física Internacional.

Fuente: Elaboración propia

2.2 MARCO CONCEPTUAL

El término **MANUAL** ha sido utilizado desde décadas atrás para referirse a publicaciones detalladas que proporcionan información e instrucciones. En la actualidad los manuales se adaptaron para ser más técnicos y prácticos, y han sido aplicados en diferentes contextos, entre ellos el empresarial, para guiar las funciones operacionales de los empleados.

Partiendo de esta proposición se han dado múltiples definiciones del manual de procedimientos, entre ellas la de **Duhalt Kraus**, que concibe el manual como “un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información o instrucciones sobre los procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”³³.

Continolo³⁴ presenta una definición similar donde determina el manual como “una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”. Además, según el autor, representa una herramienta administrativa clave y esencial para que la organización opere adecuadamente.

Así mismo, Un manual está dirigido a las personas que están directamente relacionadas con los procedimientos y tiene como objetivo principal guiarlos en la realización de su trabajo. Esta definición coincide con la de **Terry y Franklin** que reafirma que el manual es “un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar sus esfuerzos en una empresa”³⁵.

³³ DUHALT KRAUSS, Miguel. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1968. 126 p.

³⁴ CONTINOLO, Giuseppe. Dirección y organización del trabajo administrativo. 2 ed. Deusto editorial, 1978. 547 p. ISBN 842-34-0245-2

³⁵ TERRY, George y FRANKLIN, Stephen. Principios de administración. México: CECSA editorial, 2003. 747 p.

De la misma manera, **Franklin Fincowsky**³⁶ ve el manual como un medio de comunicación eficaz, donde se expresan instrucciones y lineamientos para coordinar y desempeñar de una mejor manera las tareas.

De acuerdo con las anteriores definiciones para el presente trabajo se define manual de procedimientos como un documento que describe las actividades rutinarias y permite comprenderlas de una mejor manera, elevando la productividad disminuyendo errores, costos y mejorando los tiempos operativos, determinando las responsabilidades de cada puesto en los procesos logísticos de exportación e importación.

Para la gestión empresarial un manual desde el punto de vista administrativo es de gran relevancia ya que toda organización busca formalizar la información de sus operaciones y socializarla con el personal para encaminar sus esfuerzos al logro de los objetivos establecidos.

Dicho manual de procedimientos se enfocara en un área clave en la empresa, la **LOGÍSTICA**, en sus inicios el término era frecuentemente utilizado en el ámbito militar, como se puede constatar en la definición dada en 1944 por el Secretary of Navy, **James Forrestal**, en el informe fiscal dirigido al Presidente de los Estados Unidos, Franklin D. Roosevelt, donde se concebía la logística como “el proceso de proveer lo que se necesita, donde se necesita, y cuando se necesita. Tiene que ver con el aprovisionamiento y la distribución de materiales y personal. Incluye el pronóstico de los requerimientos, programación, producción ensamble, almacenamiento, distribución, reparación, y reaprovisionamiento de equipo”³⁷

Para **Donald Bowersox**, uno de los principales pioneros del término, es “el proceso de gerenciar estratégicamente la adquisición, movimiento y almacenamiento de productos, así como el flujo de información asociado desde nuestros proveedores, a través de la compañía, hasta los usuarios finales”³⁸.

En el contexto nacional, **la Mesa Sectorial de Logística de Colombia**, en el año 2006, definió la logística como “La herramienta y estrategia encaminada a analizar y optimizar los flujos de materiales, con el adecuado soporte de información para mantener el seguimiento y la trazabilidad de los productos/servicios, eliminando

³⁶ FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. Organización de empresas. 3 ed. México: McGraw-Hill interamericana editores, 2009. 244 p.

³⁷ DYER, George. Naval Logistics. Annapolis, USA: United State Naval Institute, 1960.

³⁸ BOWERSOX, Donald J. Emergiendo de la recesión: el rol de la administración logística.

aquellas actividades que no generan valor a los productos/servicios y a través de la gestión efectiva de la logística se logrará la diferenciación de las empresas frente a la competencia y la globalización”³⁹.

La organización más importante del mundo que integra más de 40.000 profesionales, educadores y profesionales de la logística, fundada en 1962, el **Council of Supply Chain Management (CSCMP)**, Consejo de Administración Logística, describe “logística es el proceso de planear, ejecutar y controlar el flujo y almacenamiento eficiente y a un costo efectivo de las materias primas, inventarios en proceso, de producto terminado e información relacionada, desde los puntos de origen hasta los de consumo; con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes”⁴⁰.

Por otra parte, **García Sordo** comprende que la logística internacional implica el diseño y manejo del sistema que controla el flujo de materiales hacia el interior, a través y hacia el exterior de la empresa, es decir, abarca todas las operaciones relacionadas con el movimiento del producto así como las relaciones logísticas de la compañía⁴¹.

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se llega a la conclusión de que la logística busca entregar de manera oportuna los productos o servicios en las condiciones y tiempo acordados con el cliente. Al ser un proceso que está directamente relacionado con el consumidor y que puede contribuir a su satisfacción es necesario darle una gran relevancia al mismo para así lograr ventajas competitivas.

La logística debe ser vista como una herramienta administrativa ya que relaciona y une dos áreas importantes de las empresas como la producción y el mercadeo (relación con los clientes), por esta razón comprende la planeación tanto de actividades y recursos organizacionales.

³⁹ SENA. Mesa Sectorial de Logística. Caracterización de la logística en Colombia. Bogotá. 2006. [En línea]. [Consultado el 18 de septiembre de 2016]. Disponible en internet: <<http://wcl.com.co/wp-content/uploads/2016/01/LOGISTICA-EN-COLOMBIA-2014.pdf>>

⁴⁰ MORA GARCÍA, Luis Aníbal. Gestión logística integral. Las mejores prácticas de abastecimiento. Bogotá: Eco Ediciones. 2008. 354 p. ISBN 9789586485722

⁴¹ GARCÍA SORDO, Juan B. Marketing Internacional. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2007. 380 p. ISBN 9789701061756

La logística juega un rol importante en las operaciones de comercio exterior, especialmente en el proceso de **EXPORTACIÓN** definida por el **decreto 390 de 2016**⁴² como “la salida de mercancías, de un depósito franco o del territorio aduanero nacional, cumpliendo con las formalidades aduaneras previstas.”

Sin embargo, **Daniels, Radebaugh y Sullivan** ofrecen una definición más completa donde “la exportación es el medio más común del que se sirven las compañías para iniciar sus actividades operacionales. Es decir que las empresas se introducen a la exportación lo hacen sobre todo para incrementar sus ingresos de ventas y para conseguir economías de escala”.⁴³

Tomando como referente las anteriores definiciones se puede concluir que la exportación se trata de comercializar y enviar los productos de la empresa al mercado internacional, lo que le permite obtener mayores beneficios, siempre y cuando se adopten los requisitos establecidos por la legislación nacional y la de los países destino.

En el ámbito empresarial las organizaciones que deseen y tengan la capacidad de expandirse en el mercado internacional deben planificar con antelación un plan de exportación haciendo énfasis en aspectos administrativos, técnicos, financieros y comerciales con el objetivo de reducir costos y riesgos, además de prever la viabilidad de la operación.

Así mismo, la **IMPORTACIÓN** contribuye a la globalización e internacionalización del país según el nuevo **estatuto aduanero**⁴⁴ la importación es definida como la “introducción de mercancías, de procedencia extranjera o de un depósito franco, al territorio aduanero nacional, cumpliendo con las formalidades aduaneras previstas”.

⁴² COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 390 (07, marzo, 2016). Por el cual se establece la regulación aduanera. Bogotá, D.C., 2016. [En línea]. [Consultado el 31 de agosto de 2016]. Disponible en internet:
<www.mintic.gov.co/portal/604/articles-14747_documento.pdf>

⁴³ DANIELS, Jhon D., RADEBAUGH, Lee H. Y Sullivan, Daniel. Negocios internacionales. Ambientes y operaciones. 10 ed. México: Pearson educación, 2004. 752 p. ISBN 970-26-0527-X

⁴⁴ COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 390 (07, marzo, 2016). Por el cual se establece la regulación aduanera. Bogotá, D.C., 2016. [En línea]. [Consultado el 31 de agosto de 2016]. Disponible en internet:
<www.mintic.gov.co/portal/604/articles-14747_documento.pdf>

Además, es importante tener en cuenta los requisitos y trámites para la importación, como lo expone **Le Pan De Ligny**⁴⁵, “la importación es una operación por la que un producto de origen o procedencia extranjera se dedica al consumo interior de un territorio aduanero, previo pago de los derechos de aduana, los impuestos sobre la cifra de negocios y del pago de su importe”.

Esta definición es compartida por **Acosta**, que comprende que “la importación es una operación del comercio, en el que se introduce un producto extranjero a territorio nacional a través de procedimientos aduaneros y pago de contribuciones mediante el cumplimiento de restricciones y regulaciones. Es el proceso al que se somete una mercancía extranjera, entre estas las regulaciones y la fiscalización tributaria, para poder ser utilizada en el país de destino”⁴⁶.

A partir de estos conceptos se interpreta la importación como el proceso de ingreso de productos al país, teniendo en cuenta las implicaciones económicas, legales y restricciones existentes que puedan llegar a afectar este proceso, así como la identificación de las necesidades de la empresa para que la importación sea beneficiosa para la empresa y se dé sin contratiempos.

La importación le permite a las organizaciones adquirir insumos o materias primas que no se produzcan en el país o que reducen los costos de producción; los empresarios deben tener en cuenta los riesgos que estas operaciones pueden presentar a la organización, por lo que es importante conocer la normatividad tributaria y aduanera, además de contar con los recursos técnicos.

2.3 MARCO HISTÓRICO – CONTEXTUAL

Las tendencias en el mercado mundial de alimentos han cambiado con el paso de los años, transformando el sector agrícola y agroindustrial para satisfacer la creciente demanda de alimentos sanos y nutritivos. La producción mundial de frutas y hortalizas ha experimentado un incremento notable que no ha cesado. En la última década, ha estado creciendo a una tasa anual de alrededor del 3%. Según las cifras publicadas recientemente de la Sociedad *Agrarmarkt Informations-Gesellschaft bh* (AMI), en 2015 se produjeron en todo el mundo cerca

⁴⁵ LE PAN DE LIGNY, Gerard. Manual de comercio exterior. Práctica de exportación - importación. Bilbao: editorial Deusto, 1973.

⁴⁶ ACOSTA, Luis. Trámites y documentos en materia aduanera. 3 ed. México: ISEF, 2005. ISBN 970-676-689-8

de 1,05 millones de toneladas de hortalizas y unos 830 mil millones de toneladas de fruta.⁴⁷

La región de América Latina y el Caribe representa más del 13% de la producción mundial de frutas, sin embargo, en Latinoamérica existen grandes diferencias entre los países en términos de desarrollo agrícola y económico. Colombia es el tercer país de América Latina en número de hectáreas destinadas a la producción de frutas con una participación de 10,9% equivalente a 759.231 hectáreas, siendo además el tercer productor de la región con 7,6% equivalente a 9,5 millones de toneladas.⁴⁸

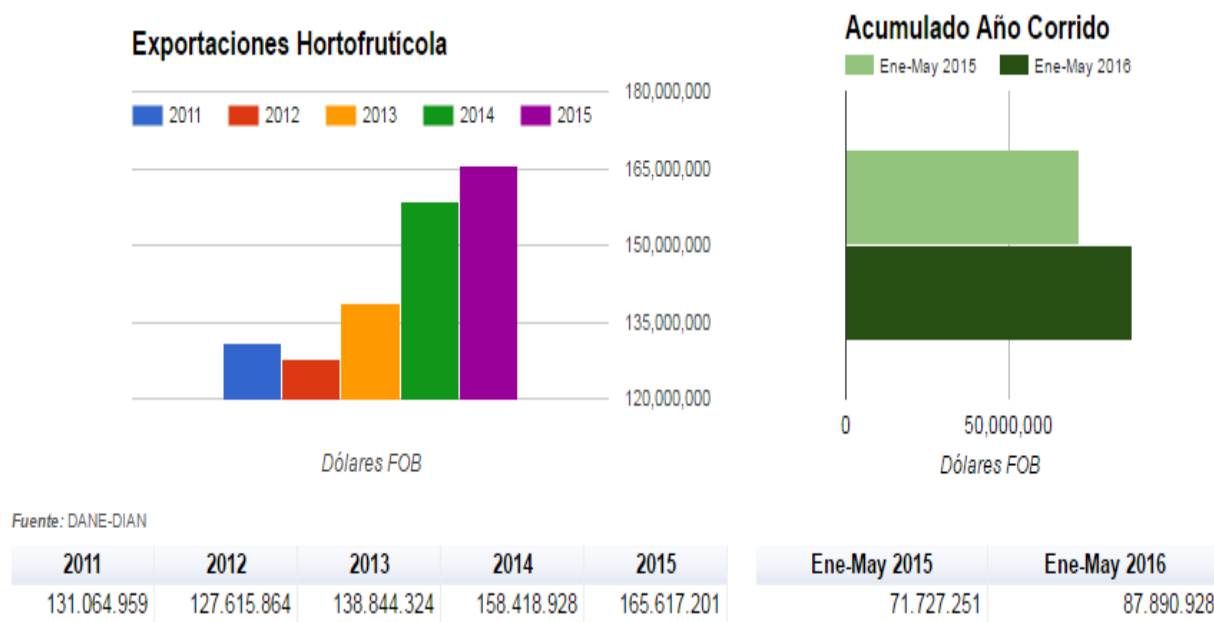
Según el Programa de Transformación Productiva⁴⁹, Colombia tiene grandes ventajas competitivas en el sector agroindustrial debido a su contexto geográfico y variadas condiciones de clima y suelo, lo que le permite generar cosechas a lo largo de todo el año, proyectándose a nivel internacional hacia mercados como Estados Unidos, Europa y Asia. Dentro del sector agroindustrial Colombiano, el hortofrutícola ha tenido un gran crecimiento en los mercados internacionales:

⁴⁷ FRUIT LOGISTICA. (3-5, febrero, 2016: Berlín, Alemania). Informe de inauguración Fruit Logistica 2016. Berlín: Messe Berlin GmbH. 2016. [En línea]. [Consultado el 18 de diciembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.fruitlogistica.de/es/Prensa/ComunicadosDePrensa/News_23178.html>

⁴⁸ PROCOLOMBIA. El mundo invierte en Colombia. Inversión en el sector agroindustria. 2016. [En línea]. [Consultado el 16 de septiembre de 2016]. Disponible en internet:

⁴⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Programa de Transformación Productiva (PTP). Presente y futuro del sector hortofrutícola. [En línea]. [Consultado el 10 de septiembre de 2016]. Disponible en internet: <<https://www.ptp.com.co/categoria/sectorhortofruticola.aspx>>

Ilustración 4. Exportaciones colombianas sector hortofrutícola.



Fuente: Programa de Transformación Productiva (PTP)

El departamento del Valle del Cauca actualmente está en el tercer lugar de exportaciones no minero- energéticas, con una participación del 12.5%. Del total de estas exportaciones, la agroindustria es el principal sector no minero-energético con las mayores exportaciones en el año 2015, con un porcentaje del 33.4% con US\$ FOB 598.605.799⁵⁰. El departamento está en el cuarto puesto a nivel nacional en cuanto a las exportaciones del subsector hortofrutícola. En el Norte del Valle este sector es uno de los más competitivos, debido a que cuenta con excelentes tierras para el agro, lo que ha dado como resultado que la industria transforme dichos frutos y hortalizas en una variedad de productos procesados como pulpas, jugos, dulces, conservas, entre otros haciendo que el sector agroindustrial de alimentos sea uno de los principales motores del desarrollo de la región.

Natural Foods S.A.S⁵¹. es reconocida a nivel nacional por ser una empresa exportadora del sector agroindustrial en constante crecimiento gracias a sus productos de calidad, cumplimiento a los clientes y por llevar a varios países del

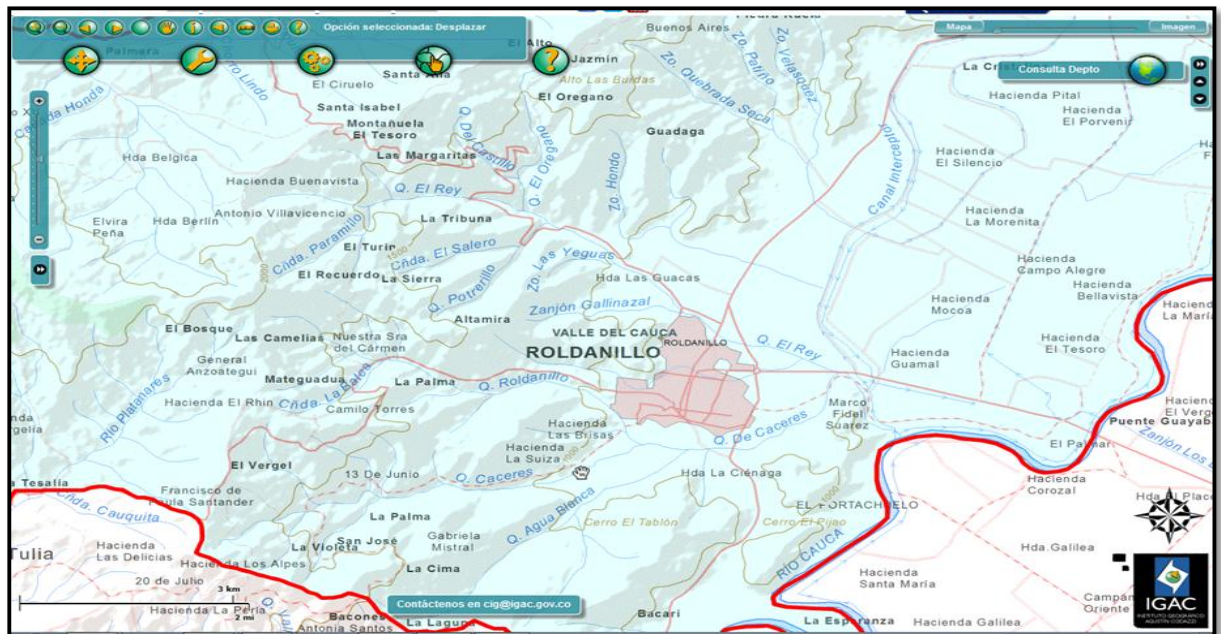
⁵⁰ PROCOLOMBIA. Ficha departamental Valle del Cauca. 2016. [En línea]. [Consultado el 20 de septiembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/ficha_departamental_valle_del_cauca.pdf>

⁵¹ PROCOLOMBIA. Casos de éxito. 2016. [En línea]. [Consultado el 20 de septiembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.procolombia.co/sites/default/files/libro_casos_exito_2016_web.pdf>

mundo productos nacionales del sector hortofrutícola, aportando con su participación a que dicho sector haya tenido un mayor progreso y que tenga una expectativa de crecimiento superior al 5% para el año 2016, dejando a un lado la idea de que Colombia sólo exporta petróleo, café y flores. Según información de Procolombia, esta compañía fue una de las cuatro empresas ganadoras del premio a la Internacionalización de Confecámaras y Procolombia en 2015, reconocimiento por su constancia exportadora.

La empresa se dedica a la producción y comercialización de productos agroindustriales derivados de la fruta con destino al mercado nacional y de exportación. Inicio en Roldanillo, Valle, fundada por Claudia Rivera (bacterióloga), Martha Sandoval (bacterióloga) y Beatriz Londoño (contadora especializada en finanzas), donde fue constituida por escritura pública el 25 de Febrero de 2011, iniciando con su objeto social el 16 de Enero de 2012. En ese entonces, solo se contaba con una bodega para realizar las operaciones de la empresa, sin embargo a partir de los requerimientos para exportar se fue haciendo la adecuación de la infraestructura de acuerdo a la normatividad vigente, principalmente la HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos), que es de vital importancia para optimizar la producción y la inocuidad de los alimentos.

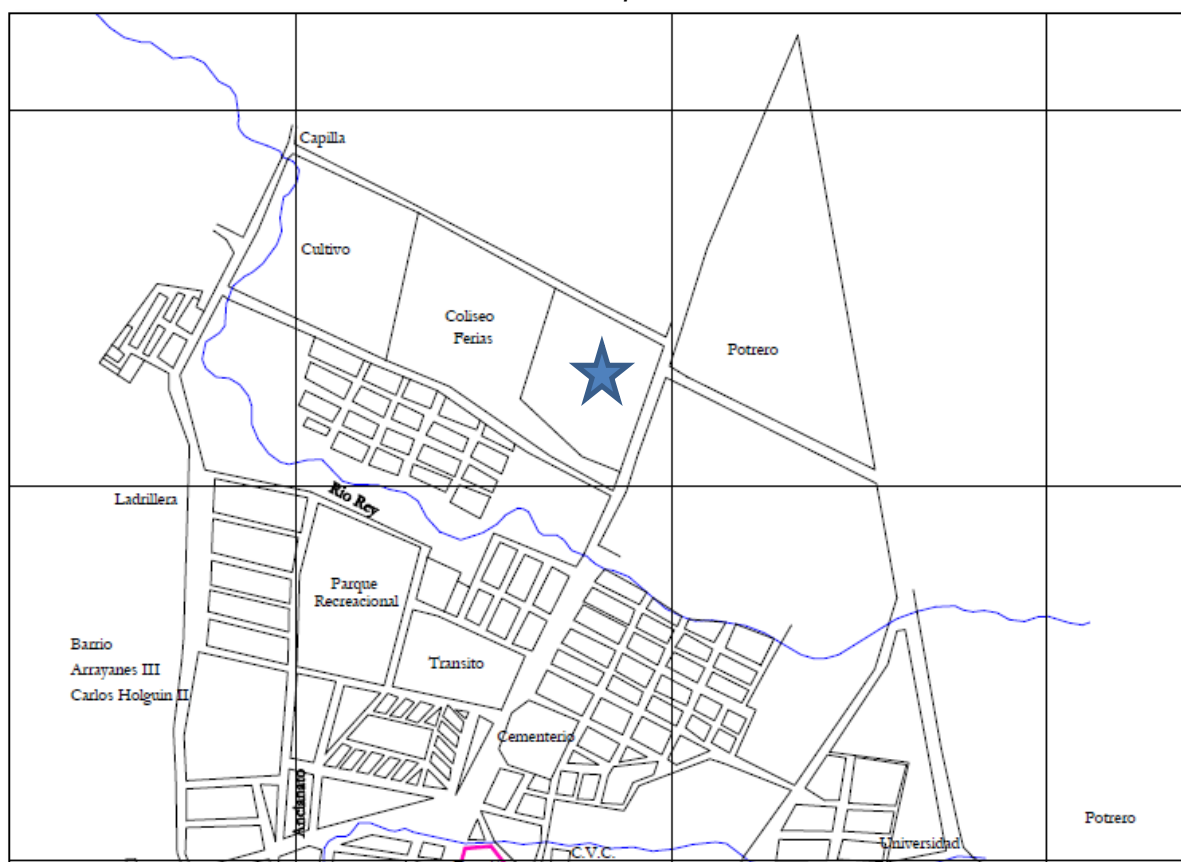
Ilustración 5. Mapa cartografía básica del municipio de Roldanillo.



Fuente: INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI IGAC. [En línea]. [Consultado el 22 de septiembre de 2016] Disponible en: <http://geoportal.igac.gov.co/ssig/2.0/visor/galeria.req?mapald=7>

Actualmente la empresa cuenta con una planta de procesamiento, ubicada en la calle 9 N° 7n-41, con un temperatura promedio 23°C, que le permite ofrecer productos de alta calidad aptos para el mercado y seguros para el consumidor, como resultado de las buenas prácticas de manufactura que utiliza la empresa. Uno de los primeros productos de la empresa fueron las pulpas de frutas y luego, después de estudiar la demanda y requerimientos de los clientes internacionales se diversifica la oferta exportable con los pre cocidos de ajiaco, sancocho y papa criolla, aprovechando así la materia prima del país, donde se trabaja con agricultores regionales y nacionales que se adaptan a las necesidades de precio y calidad de la planta.

Ilustración 6. Ubicación Natural Foods Enterprise S.A.S



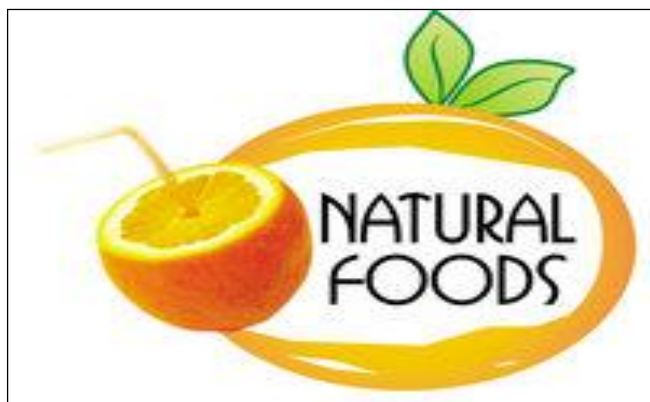
Fuente: Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) del municipio de Roldanillo.

La mayor parte de la producción (90%) es dirigida al mercado internacional, principalmente hacia Estados Unidos con destino a California, Texas, Florida y Nueva York con el 80% de frutas y pre cocidos y a España con el 10%, ingresando

por Valencia. Además a nivel nacional, la empresa comercializa productos dirigidos a la canasta familiar, así mismo, ofrece productos para la industria utilizados como materia prima. Dichas estrategias le permitieron a la empresa un crecimiento sostenido y continuo en su volumen de ventas y exportaciones, del año 2012 a 2013 el aumento fue del 60%, del 2013 al 2014 un 13% adicional y en 2015 otro 25%. Estos resultados se dieron gracias a que se fortaleció la logística de la empresa con la consolidación de la cadena de frío y demás maquinarias que le permitieron cumplir con las entregas pactadas y la calidad en sus productos.

La empresa continuó con la implementación de nuevas estrategias que le permitieron mantenerse e incursionar en nuevos mercados como el de Centroamérica y el Caribe creando nuevos productos según las tendencias y requerimientos de los mercados, actualmente se está ofreciendo la línea saludable con productos como chía, quinua y aloe vera mezclados con frutas, dando un valor agregado que diferencia los productos en el mercado.

Ilustración 7. Logotipo Natural Foods Enterprise SAS



Fuente: carpeta presentación empresa Natural Foods Enterprise S.A.S., proporcionada por la gerencia

2.4 MARCO LEGAL

Para el desarrollo de la presente investigación, se identificó la normatividad actual aplicada para el funcionamiento adecuado de la empresa Natural Foods S.A.S.

2.4.1 Constitución política de 1991⁵²

En el Título XII de la Constitución Política de Colombia, Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública; consagra en su Capítulo I de las Disposiciones Generales, un artículo de vital importancia para el Comercio Exterior.

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la Ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La Ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

Con lo anterior el Estado busca que las empresas, haciendo uso de la libertad de actividad económica, impulsen nuevos sectores económicos donde exista una redistribución de los factores productivos. Además la libre competencia busca obtener bienes y servicios más económicos tanto en el territorio nacional como en el internacional.

2.4.2 Ley 07 de 1991⁵³

Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior (Bancoldex) y el Fondo de Modernización Económica, se confieren unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones.

⁵² COLOMBIA. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de Colombia. (4 de julio de 1991). Bogotá, D.C., 1991

⁵³ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 07. (16, enero, 1991). Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1991. [En línea]. [Consultado el 02 de junio de 2016]. Disponible en internet: <https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/ley_0007_1991.htm>

De la presente ley el Artículo 2 es el que abarca los deberes que tiene el Estado con las empresas exportadoras del territorio nacional; ya que busca impulsar la internacionalización de la economía del país, promover y fomentar el comercio exterior, impulsar la modernización y eficiencia de la producción local, entre otros.

2.4.3 Ley 1258 de 2008⁵⁴

Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada SAS, creando una nueva realidad societaria que permite el desarrollo de la inversión extranjera y a la que los empresarios podrán recurrir en la estructuración de nuevos negocios en el país.

Esta norma es importante para la empresa debido a que es el tipo de sociedad acordado para regular los aspectos jurídicos de la empresa, teniendo en cuenta los beneficios y responsabilidades que tiene las SAS.

2.4.4 Estatuto Aduanero⁵⁵

El nuevo Estatuto Aduanero establecido por el decreto 390 del 7 de Marzo de 2016, donde se encuentra la legislación aduanera que rige en Colombia, regula las relaciones jurídicas que se establecen entre la administración aduanera y quienes intervienen en el ingreso, permanencia, traslado y salida de la mercancía.

Según la DIAN⁵⁶ se constituirá en una herramienta fundamental para mejorar el comercio exterior de Colombia. El nuevo Estatuto Aduanero incorpora los principios de la Organización Mundial de Aduanas, las recomendaciones de la

⁵⁴ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1258. (05, diciembre, 2008). Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2008. [En línea]. [Consultado el 02 de junio de 2016]. Disponible en internet:
<<http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>>

⁵⁵ COLOMBIA MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 390 (07, marzo, 2016). Por el cual se establece la regulación aduanera. Bogotá, D.C., 2016. [En línea]. [Consultado el 31 de agosto de 2016]. Disponible en internet:
<www.mintic.gov.co/portal/604/articles-14747_documento.pdf>

⁵⁶ DIAN. Beneficios del nuevo estatuto aduanero. (7, marzo, 2016). Bogotá D.C. [En línea]. [Consultado el 6 de agosto de 2016]. Disponible en internet:
<http://www.dian.gov.co/descargas/EscritosComunicados/2016/17_Comunicado_de_prensa_07032016.pdf>

Comunidad Andina y las de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).

Además establece un sistema de gestión de riesgos, detectando los usuarios riesgosos y confiables, facilitando los trámites aduaneros con el fin de realizarlos más rápidamente, gracias a la nuevas tecnologías propuestas en el nuevo estatuto, donde se implementará el uso de dispositivos electrónicos de seguridad en el transporte de la carga, garantizando a la DIAN la trazabilidad de la mercancía y logrando una logística más eficaz entre países.

La DIAN afirma que todas estas nuevas medidas se verán representadas en menores costos, lo que contribuye a mejorar la competitividad en las empresas. Este régimen de Importaciones y exportaciones, es una guía completa que contiene la normatividad que regula el comercio exterior. De este documento solo se tomará la información relevante para el presente proyecto, que comprende las exportaciones e importaciones, desde la negociación comercial inicial hasta el cumplimiento de las obligaciones cambiarias, operaciones y trámites aduaneros comerciales.

Algunos aspectos importantes de este documento son los pasos para exportar (Véase el Anexo C), y el marco jurídico del comercio exterior en Colombia, el cual contiene normas básicas y conceptos como los Incoterms (cotizaciones internacionales) que regulan los usos en el comercio internacional y establecen criterios sobre la distribución de las obligaciones entre vendedor y comprador, con relación a la entrega de las mercancías, el transporte, los seguros, los costos asociados a la operación, entre otros.

La siguiente ilustración presenta los términos de comercio exterior y su traducción, además de orientar sobre qué término es el más conveniente según el tipo de transporte seleccionado para llevar la mercancía hasta el comprador.

Ilustración 8. INCOTERMS

Reglas para cualquier modo o modos de transporte		
Término	Definición	Traducción
EXW	Ex Works	En fábrica
FCA	Free Carrier	Franco portador
CPT	Carriage Paid To	Transporte pagado hasta
CIP	Carriage and Insurance Paid to	Transporte y seguros pagado hasta
DAT	Delivered At Terminal	Entregada en terminal
DAP	Delivered At Place	Entregada en lugar
DDP	Delivered Duty Paid	Entregada derechos pagados
Reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores		
Término	Definición	Traducción
FAS	Free Alongside Ship	Franco al costado del buque
FOB	Free On Board	Franco a bordo
CFR	Cost and Freight	Costo y flete
CIF	Cost, Insurance and Freight	Costo, seguro y flete

Fuente: Incoterms 2010®. Cámara de Comercio Internacional

También se define el concepto de normas de origen, "requisitos básicos que exigen los países otorgantes a los beneficiarios para conceder las preferencias arancelarias a las importaciones de los productos acordados en cada esquema".

Además, describe los organismos que regulan o hacen parte del comercio exterior que participan en el diseño y ejecución de la política de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, y por las instituciones de carácter privado o mixto que desarrollan actividades de comercio exterior o relacionadas con este, las cuales son:

- El Consejo Superior de Comercio Exterior.
- El Ministerio de Comercio Exterior.
- El Banco de Comercio Exterior, Bancoldex.
- La Fiduciaria de Comercio Exterior, Fiducoldex.
- El Fideicomiso de Promoción de Exportaciones, Proexport.
- Los organismos de la administración pública y las dependencias de los ministerios, establecimientos públicos, departamentos administrativos y superintendencias, en aquellas funciones que estén relacionadas específicamente con la ejecución de la política de comercio exterior como el comité de asuntos aduaneros, arancelarios y de comercio exterior y la DIAN.

Asimismo, contiene los tres regímenes de exportaciones en Colombia: régimen de libre exportación, régimen de exportaciones sujetas a vistos buenos y régimen de prohibida exportación e incluye el Régimen Cambiario que regula aspectos de los cambios internacionales, además de los incentivos a las exportaciones:

- CERT.
- Sociedades de comercialización internacional.
- Zonas especiales de exportación.
- Incentivos tributarios
- Créditos especiales
- Fondos de estabilización de productos básicos
- Programa especial de fomento y desarrollo agropecuario
- Incentivos sanitarios y para abastecimiento

En el tema de importaciones, en Colombia existen tres regímenes de importación de los cuales solo se ampliará el Régimen de Libre Importación.

Régimen de Libre Importación: Por regla general la importación de bienes a Colombia no requiere autorizaciones previas. Desde principios de 1990 el gobierno colombiano adoptó un modelo de desarrollo económico denominado “programa de internacionalización de la economía colombiana”, los objetivos básicos de este programa son exponer a la industria nacional a una mayor competencia internacional, buscar su modernización y tratar de igualar los precios internos con los internacionales. En desarrollo de este modelo, las autoridades de comercio exterior han liberado la casi totalidad del universo arancelario colombiano, quedando prácticamente abolidos los regímenes de licencia previa y prohibida importación. No obstante, es importante tener en cuenta que para aquellas mercancías que requieran requisito, permiso o autorización es obligatorio el Registro de Importación (Véase el Anexo D).

2.4.5. Decreto 3075 de 1997. Ministerio de Protección Social –BPM. Buenas Prácticas de Manufactura (Good Manufacturing Practices)⁵⁷

Con esta norma se busca principalmente lograr una buena manipulación de alimentos, la higiene y seguridad de estos, evitando riesgos de índole física, química y biológica durante el proceso de fabricación de alimentos, tratando de prevenir las enfermedades transmitidas por alimentos denominadas ETA, que pueden afectar la salud del consumidor, ya que el comercio internacional exige altos estándares de calidad.

⁵⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL. Decreto 3075. (23, diciembre, 1997). Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1997. [En línea]. [Consultado el 09 de octubre de 2016]. Disponible en internet: <https://www.invima.gov.co/images/stories/aliementos/decreto_3075_1997.pdf>

2.4.6 Decreto 60 de 2002.

Ministerio de Salud. Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (Hazard Analysis Control Critical Points)⁵⁸.

Establece un sistema de control de procesos, que identifica los lugares donde pueden ocurrir los Peligros, en la elaboración de un alimento y establece medidas estrictas para evitar que estos ocurran, además, ha sido reconocido internacionalmente para asegurar la calidad de los alimentos.

El concepto HACCP fue desarrollado por la compañía PILLSBURY, la Armada de los Estados Unidos y la agencia espacial NASA, en un proyecto destinado a garantizar la inocuidad de los alimentos para los astronautas de la década de los 60's. En Europa existe una comisión cuyas prioridades estratégicas son velar por los más elevados niveles de seguridad alimentaria.

Su sigla HACCP obedece a su nombre en inglés:

Hazard: Peligro

Analysis: Análisis

Critical: Críticos

Control: Control

Point: Puntos

El HACCP es una forma sencilla y lógica de autocontrol que avala la seguridad sanitaria de los alimentos. Si bien no existe un criterio de uniformidad acerca de los protocolos a aplicar en el contexto internacional, es indudable que su creciente implantación sitúa al HACCP como la única vía para asegurar la salubridad de los alimentos, que se ha convertido en los últimos años en un requisito imprescindible para el consumidor y a diferencia de otras características como envasado, precio, tamaño, ésta no es negociable⁵⁹.

2.4.7 Administración de Alimentos y Drogas Americanas FDA.

⁵⁸ COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 60. (18, enero, 2002). Por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación. Diario oficial. Bogotá, D.C., 2002. [En línea]. [Consultado el 09 de octubre de 2016]. Disponible en internet:

<https://www.invima.gov.co/images/stories/aliementos/decreto_60_2002.pdf>

⁵⁹ JUNTA DE ANDALUCÍA. Guía del formador. Materiales de Manipulación de Alimentos de la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico. [En línea]. [Consultado el 06 de agosto de 2016]. Disponible en internet:

<http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos2/material_didactico/especialidades/materialdidactico_manipulacion_alimentos/PDF/guia_formador.pdf>.

Las regulaciones de esta entidad empezaron a regir a partir del 19 de mayo de 2004, donde todos los envíos de alimentos de consumo humano y animal, cuyo destino final o punto de conexión sea Estados Unidos, debe tener la confirmación previa de la FDA.

Las responsabilidades de la FDA se extienden a los 50 estados de Estados Unidos, el Distrito de Columbia, Puerto Rico, Guama, las Islas Vírgenes, Samoa Americana y otros territorios y posesiones de Estados Unidos⁶⁰.

Los requisitos básicos de la FDA para el ingreso de alimentos son: Deben ser inocuos (seguros); limpios de contaminación microbiana, química, suciedad y otras; manufacturado bajo las buenas prácticas de manufactura (BPM) que le apliquen; Etiquetados apropiadamente; cumplir con las reglas y procedimientos administrativos requerido como el registro de la empresa y aviso previo del envío de alimentos.

Si la confirmación no ha sido obtenida de antemano, la FDA y las Aduanas de protección Fronteriza (*Customs and Border Protection*, CBP) pueden imponer sanciones monetarias. Para evitar demoras y sanciones, el expedidor debe proporcionar la información necesaria con previa notificación o confirmación de los elementos.

2.4.8 Normas BASC. Business Alliance for Secure Commerce.⁶¹

BASC (Alianza Empresarial para un comercio seguro) es un programa de cooperación entre el sector privado y organismos nacionales y extranjeros, creado para fomentar un comercio internacional seguro.

Esta norma está destinada a ayudar a las organizaciones en el desarrollo de una propuesta de Gestión en Control y Seguridad en el Comercio Internacional, que proteja a las empresas, a sus empleados y otras personas cuya seguridad puedan verse afectadas por sus actividades.

Es un programa Voluntario, de mejoramiento continuo de los estándares de seguridad aplicados en las empresas para lograr que las mercancías no sean

⁶⁰ U.S. FOOD AND DRUG ADMINISTRATION, FDA. Acerca de la FDA. ¿Qué hace la FDA? New Hampshire, Estados Unidos. [En línea]. [Consultado el 12 de noviembre de 2016]. Disponible en internet: <<http://www.fda.gov/AboutFDA/Transparency/Basics/EnEspanol/ucm196467.htm>>

⁶¹ WORLD BASC ORGANIZATION, WBO. Alianza Empresarial para un Comercio Seguro BASC (Business Alliance for Secure Commerce). Colombia. [En línea]. [Consultado el 15 de noviembre de 2016]. Disponible en internet: <<http://www.basccolombia.org/basc-colombia.html>>

contaminadas por ninguna sustancia extraña. Es administrado por y para el sector privado, con el apoyo de varios servicios de aduanas del mundo, entre ellos el de Estados Unidos de Norte América, Francia, España, Colombia, etc.

Las empresas que forman parte del BASC son auditadas periódicamente y ofrecen la garantía de que sus productos y servicios son sometidos a una estricta vigilancia en todas las áreas mediante diversos sistemas y procesos.

La matriz de impacto que se detalla a continuación, presenta un análisis de la normatividad que rige el campo de la exportación e importación, además de las leyes que regulan el manejo de alimentos y lo concerniente a ellos.

Tabla 6. Matriz Marco Legal

MATRIZ DE IMPACTO LEGAL			
NORMA	CONTENIDO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Constitución Política de Colombia. Artículo 333	Establece la libertad de elección de actividad económica, lo que permite que los ciudadanos por voluntad elijan el que mejor garantías le ofrece, además ofrece un control sobre los monopolios en el país.	La iniciativa de la empresa como un derecho de libertad e igualdad	Supone una serie de responsabilidades para la organización.
Ley 07 de 1991	Se crean las normas que regulan el comercio exterior, además de las entidades encargadas de promover y reglamentar dichas operaciones.	La exportación es vista como motor de crecimiento económico donde la empresa cuenta con el apoyo del gobierno nacional para facilitar y promover la apertura económica.	A pesar del compromiso del Gobierno con las empresas exportadora existe la posibilidad de que este priorice su atención en otros asuntos nacionales.
Ley 1258 de 2008	Se crea una nueva figura societaria en Colombia, la Sociedad por Acciones Simplificada, donde los accionistas responden solo hasta el límite de sus aportes, lo que la hace una figura llamativa.	Este tipo de sociedad estimula el emprendimiento y creación de nuevas empresas simplificando trámites, dando mayor flexibilidad y autonomía.	Puede darse la desprotección ante delitos, donde la flexibilidad puede volverse en contra de los accionistas.

Tabla 6. (Continuación)

NORMA	CONTENIDO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Decreto 3075 de 1997 –BPM	Por razón del Ministerio de Protección Social se determina las Buenas Prácticas de Manufactura, que buscan lograr una manipulación higiénica y segura de los alimentos con el objeto de conservarlos de agentes contaminantes.	Facilita la llegada al mercado internacional al estandarizar la calidad sanitaria de los alimentos, reduciendo pérdidas del producto.	Alto control de los productos para que cumplan con los estándares definidos, lo que puede ocasionar aumento en los tiempos operativos.
Decreto 60 de 2002 – HACCP	Gracias a el cual se puede determinar en qué punto del proceso de elaboración de alimentos se pueden generar un peligro; identificando el riesgo se crea medidas que ayuden a minimizar estos riesgos, lo que hace que los alimentos sean cada vez más seguros.	Reducción de costos y de productos defectuosos, aumentando la productividad y consolidando la credibilidad de la empresa tanto en el mercado interno como el externo.	Nuevos gastos como el mantenimiento del sistema HACCP y formación del personal para el buen funcionamiento, buscando que los alimentos sean producidos, procesados y empacados en óptimas condiciones.
FDA	La Administración de Drogas y Alimentos Americanos tiene como fin velar por la salud pública mediante la regulación de los alimentos y medicamentos de uso humano y veterinario.	Garantizan la calidad y dan credibilidad ante el público consumidor al ser un alimento aprobado por la FDA, donde los beneficios del producto superan sus riesgos potenciales, integrándose con la norma HACCP.	Controles e inspecciones con mayor frecuencia, con un criterio más estricto y solicitud de acceso a todos los registros del producto y de los procesos de la cadena productiva.
BASC	La Alianza Empresarial para un Comercio Seguro, define los estándares de seguridad que evita que sustancias extrañas contaminen el producto o alimento, fomentando así un comercio internacional seguro.	Incrementa el control en la cadena logística, evitando inspecciones en lugares no adecuados donde la mercancía se pueda dañar o deteriorar, lo que disminuye la mercancía contaminada y los actos ilícitos.	Estricta vigilancia en todas las áreas mediante diversos sistemas y procesos lo que puede conllevar a altos costos al implementar las tecnologías de los sistemas de seguridad.

Fuente: Elaboración propia

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

Como se mencionó anteriormente, Natural Foods Enterprise S.A.S hace parte del sector agroindustrial, específicamente del subsector de frutas y hortalizas procesadas. En el presente análisis se identificaron factores del entorno que pueden ser relevantes para la organización. Para realizar este análisis se utilizó la guía para elaborar estudios del sector de Colombia Compra propuesta por el Gobierno Nacional⁶² donde se hace un estudio detallado del mercado y se consideran las siguientes perspectivas:

3.1.1 Aspectos generales del mercado:

- Económico: Colombia es reconocida por su potencial agrícola, lo que incide considerablemente en el sector agroindustrial donde se da un valor agregado a estos insumos, logrando posicionarlo como uno de los sectores más importantes ya que ha tenido un crecimiento continuo y ha aumentado sus exportaciones, impulsando el desarrollo socio-económico del país.

El sector hortofrutícola colombiano es uno de los más pujantes de la región, debido a la posición geográfica privilegiada del país y a la confianza nacional e internacional por los productos que aquí se cosechan. Las frutas y hortalizas colombianas gozan de alta calidad por los suelos y las temperaturas en que se cultivan. La variedad es uno de los fuertes más importantes del sector al contar con 95 tipos de frutas y alrededor de 42 especies de hortalizas las cuales son aprovechadas por las empresas colombianas⁶³.

⁶² GOBIERNO NACIONAL DE COLOMBIA. Guía para la elaboración de estudios del sector. 2016. [En línea] [consultado el 26 de septiembre de 2016] Disponible en internet: < www.colombiacompra.gov.co/sites/default/files/manuales/cce_guia_estudio_sector_web.pdf >

⁶³ MARCA PAÍS COLOMBIA. Las empresas Colombianas le apuesta al sector hortofrutícola. [En línea] [consultado el 13 de octubre de 2016] Disponible en internet: <<http://www.colombia.co/negocia-con-colombia/exportacion/colombia-le-apuesta-al-sector-hortofruticola/>>

Gracias a esta biodiversidad se ha desarrollado una amplia gama de productos de frutas y hortalizas procesadas, que han incrementado su demanda internacional debido a la reciente inclinación en el mercado mundial por el consumo de productos naturales y orgánicos de rápida preparación. Según Procolombia, en este sector las empresas colombianas han demostrado su capacidad para ofrecer productos de sabores exóticos y con estándares de calidad en su elaboración.

En el Valle del Cauca este sector ha tenido un progreso notable ya que es considerado una tradición económica del departamento y cuenta con condiciones geográficas óptimas para los cultivos de frutas y hortalizas que se convierten en la materia prima utilizada por la agroindustria local que progresivamente se inclina más hacia el comercio internacional, gracias a la ubicación estratégica del departamento al tener el puerto de Buenaventura como una de las principales rutas marítimas para ampliar su comercio exterior.

El gobierno nacional y departamental fomenta el sector agroindustrial mediante el desarrollo de una serie de programas de gestión como el Programa de Transformación Productiva y el Plan Frutícola Departamental donde se visualiza a futuro el Valle del Cauca como el principal exportador hortofrutícola de Colombia.

- Gremios y asociaciones que participan en el sector: En el sector agroindustrial participan diferentes gremios y asociaciones como los siguientes:
 - a) Asociación Hortofrutícola de Colombia (ASOHOFRUCOL): es una organización gremial y agroempresarial que representa a los productores de frutas, hortalizas, raíces y tubérculos ante los diversos actores públicos y privados en el contexto nacional e internacional⁶⁴.

⁶⁴ ASOCIACIÓN HORTOFRUTÍCOLA DE COLOMBIA. 2015. [En línea]. [Consultado el 13 de marzo de 2017] Disponible en internet:
< <http://www.asohofrucol.com.co/interna.php?cat=1&scat=7&act=1>>

- b) Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI): agremiación que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de libre empresa. Fundada en 1994, es uno de los gremios más importantes del país, integrado por empresas del sector industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial y de servicios.⁶⁵
 - c) Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC): Asociación nacional agropecuaria de carácter nacional integrada por agricultores, ganaderos, silvicultores y profesionales de la producción rural.⁶⁶
 - d) Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA): entidad pública descentralizada de participación mixta, de carácter científico y técnico, cuyo objeto es desarrollar y ejecutar actividades de Investigación y Tecnología, transfiriendo procesos de innovación tecnológica al sector.⁶⁷
 - e) Asociación Nacional de Comercio Exterior (ANALDEX): tiene como objetivo fomentar y fortalecer la actividad exportadora nacional, promover la imagen de Colombia en el exterior, y apoyar el diseño y la ejecución de políticas de exportación de corto, mediano y largo plazo. Analdex asesora a los empresarios para que las exportaciones sean un mejor negocio y ayuda en la definición de estrategias de comercio exterior.⁶⁸
- Cifras totales de ventas y exportaciones: La balanza comercial colombiana ha sido negativa en los últimos años desde el 2014, su déficit incrementó en el 2015. Sin embargo, en el 2016 este déficit disminuyó debido a que las importaciones (US\$ 44.889,4 millones) redujeron en -17%, con respecto a 2015 y en los dos primeros meses de 2017 se redujo el déficit en la balanza

⁶⁵ ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS COLOMBIANOS. 2014. [En línea]. [Consultado el 16 de marzo de 2017] Disponible en internet:
<<http://www.andi.com.co/QuiSom/Paginas/Default.aspx>>

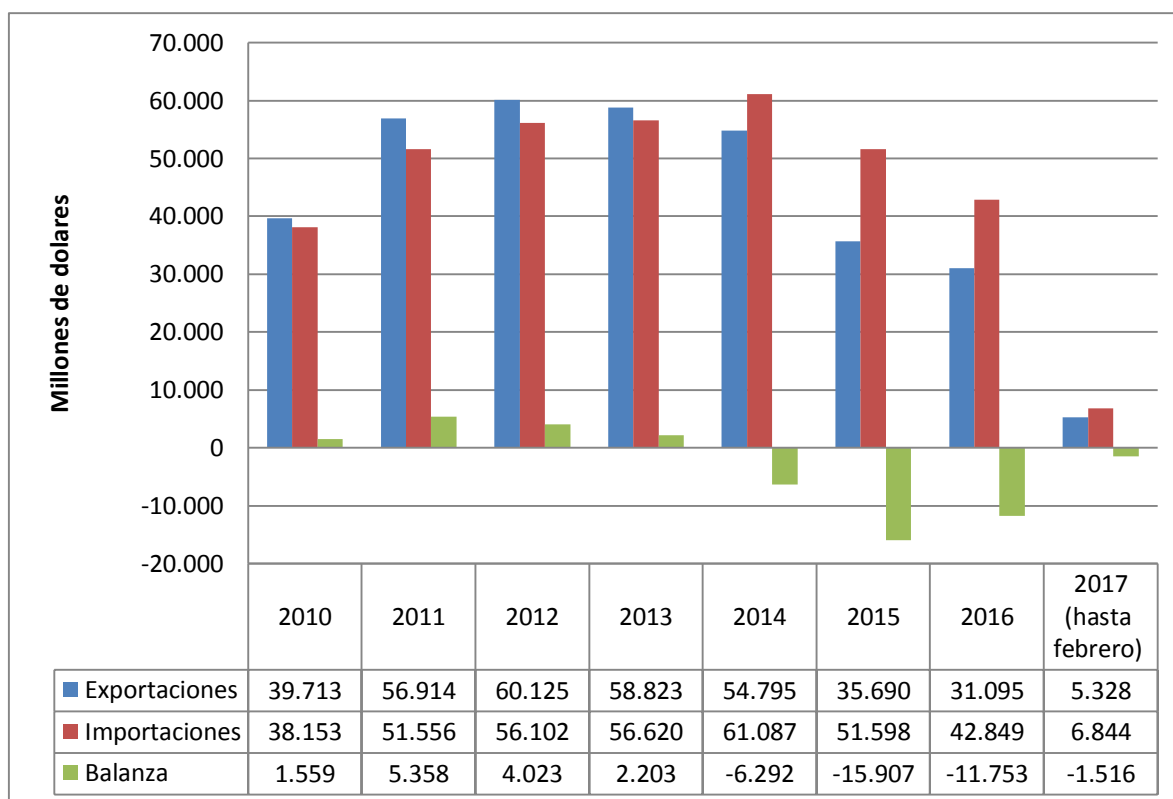
⁶⁶ SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA. 2016. [En línea]. [Consultado el 13 de marzo de 2017] Disponible en internet:
<<http://www.sac.org.co/es/quienes-somos/nuestros-servicios.html>>

⁶⁷ CORPORACIÓN COLOMBIANA DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA. 2009 [En línea]. [Consultado el 18 de marzo de 2017] Disponible en internet:
<<http://www.corpoica.org.co/menu/qhc/>>

⁶⁸ ASOCIACIÓN NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR. 2016. [En línea]. [Consultado el 18 de marzo de 2017] Disponible en internet:
< <http://www.analdex.org/quienes-somos/>>

comercial colombiana en US\$977,4 millones FOB al pasar de US\$2.494,2 millones FOB en los dos primeros meses del 2016 a US\$1.516,8 millones FOB en el mismo periodo de 2017. En cuanto a su economía, esta se ha visto afectada últimamente por varios factores, principalmente por la caída de los precios del petróleo y el aumento del dólar. Esto ha hecho que desde el Gobierno se plantearan estrategias y políticas que permitieran dar un empujón al crecimiento del país.

Ilustración 9. Balanza Comercial Colombia

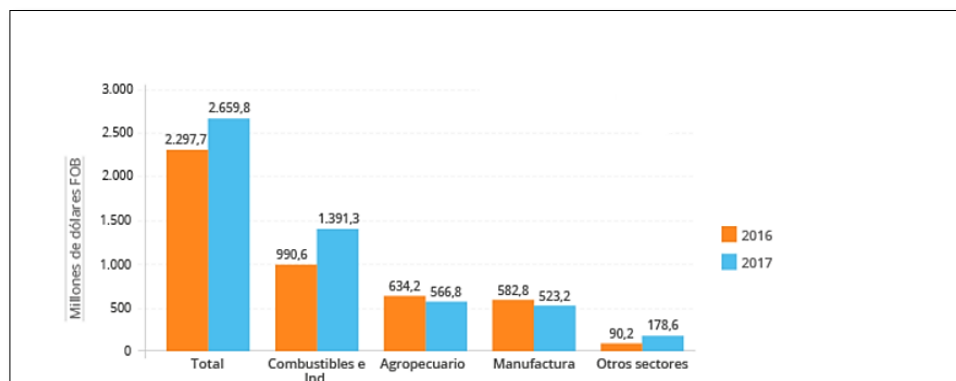


Fuente: Elaboración propia a partir de datos DIAN – DANE

De acuerdo con la información de exportaciones procesada por el DANE y la DIAN, en febrero de 2017 las ventas externas del país aumentaron 15,8% con relación al mismo mes de 2016, al pasar de US\$2.297,7 millones FOB a US\$2.659,8 millones FOB⁶⁹

⁶⁹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DANE. Boletín técnico comunicado informativo. Bogotá D.C. 2017. [En línea]. [Consultado el 10 de abril de 2017] Disponible en internet: <www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_feb17.pdf>

Ilustración 10. Exportaciones 2016 - 2017



Fuente: DIAN – DANE

Las ventas externas de productos agropecuarios, alimentos y bebidas presentaron una disminución de 10,6% al pasar de US\$634,2 millones FOB en el mes de febrero de 2016 a US\$566,8 millones FOB en el mismo mes de 2017.

Ilustración 11. Exportaciones productos agropecuarios 2016- 2017

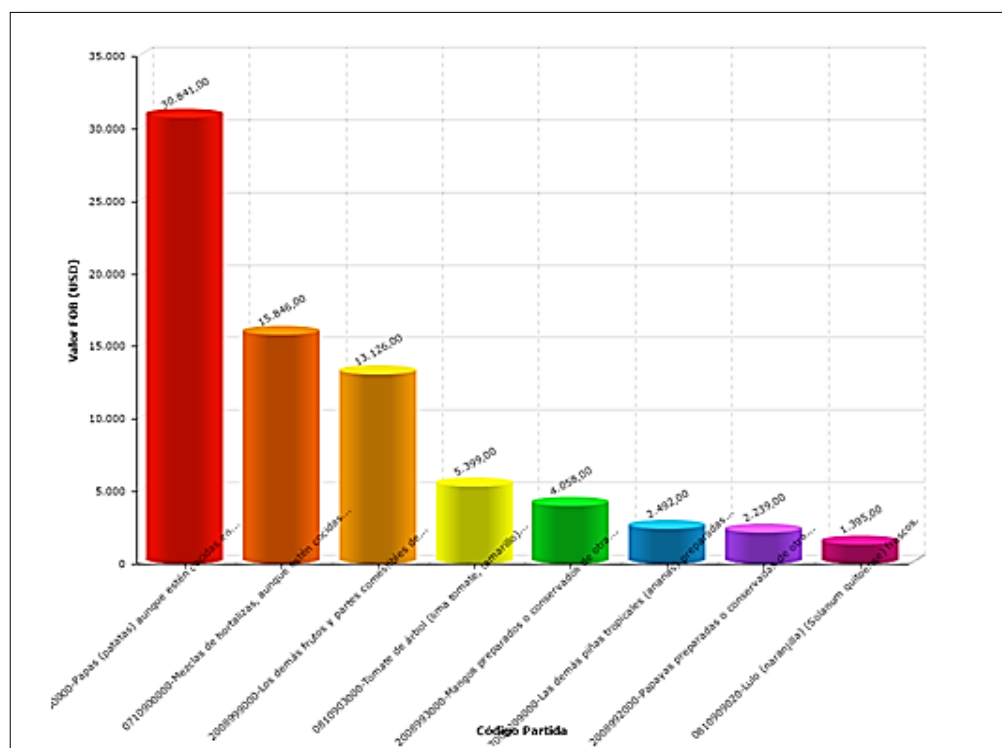
Capítulo / subgrupo	Descripción	2016 (millones de dólares FOB)	2017	Variación %	Contribución a la variación del grupo	Participación 2017
	Total	634,2	566,8	10,6%		100
0	Productos alimenticios y animales vivos	448,8	392,6	-11,7%	-8,2%	69,3
00	Animales vivos no incluidos en el capítulo 03	2,5	2,8	9,4	0,0	0,5
01 a 09	Productos alimenticios	442,2	389,8	-11,9	-8,3	68,8
0622	Artículos de confitería preparados con azúcar (incluso chocolate blanco) que no contengan cacao	57,3	15,3	-73,3	-6,6	2,7
0739	Preparados alimenticios que contengan cacao	19,9	2,3	-88,6	-2,8	0,4
0573	Bananas (incluso plátanos) frescas o secas	84,1	75,7	-10	-1,3	13,4
0484	Pan pasteles tortas bizcochos y otros productos de panadería que contengan o no Cacao en cualquier proporción, obleas pastas desecadas de harina o de fécula en hojas y productos análogos	13,3	5,5	-58,4	-1,2	1,0
0612	Otros azúcares de caña o remolacha y de sacarosa pura en estado sólido	12,3	7,2	-41,5	-0,8	1,3
0111	Carne de ganado fresca o refrigerada	1,4	2,8	97,4	0,2	0,5
0713	Extractos esencias y concentrados de café y preparados a base de dichos productos o a base de café; sucedáneos del café y sus extractos esencias y concentrados	14,4	17,1	18,9	0,4	3
0711	Café sin tostar descafeinado o no; cáscara y cascarrilla del café	180,2	210,6	16,8	4,8	37,2
	Demás productos alimenticios	59,2	53,3	-10	-0,9	9,4

Fuente: DANE

Las exportaciones hortofrutícolas han tenido un desarrollo constante en los últimos periodos donde han tenido una tasa de crecimiento anual promedio entre 2010 y 2015 del +7.1%, siendo Estados Unidos, Holanda, Alemania, Reino unido y Francia los mercados principales de exportación⁷⁰.

En cuanto a las ventas de la empresa Natural Foods Enterprise S.A.S en el periodo enero 2016 a enero 2017 realizó las siguientes exportaciones clasificadas por partida.

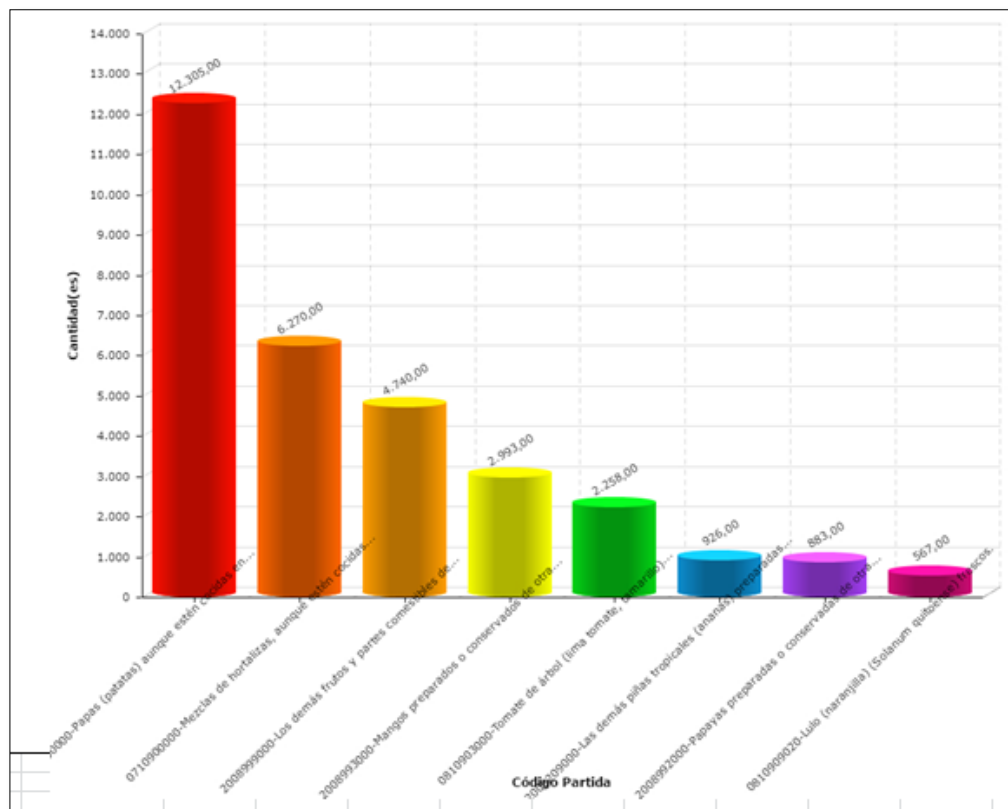
Ilustración 12. Ventas según partida arancelaria en USD.



Fuente: Sistema de inteligencia comercial - Legiscomex

⁷⁰ PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. Sector hortofrutícola. 2015. [En línea]. [Consultado el 10 de abril de 2017] Disponible en internet: <<http://ptp.amagi4all.com/informes>>

Ilustración 13. Ventas por partida arancelaria según cantidades.



Fuente: Sistema de inteligencia comercial - Legiscomex

- Perspectivas de crecimiento, inversión y ventas: Según el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola⁷¹ (FIDA), la proyección de alimentos en países en desarrollo deberá duplicarse para 2050 debido al crecimiento del ingreso disponible de las economías emergentes, la mejora en la calidad de dieta y el crecimiento en la población mundial, que alcanzará las 9.000 millones de personas.

Ante este contexto, el país busca incrementar su producción agrícola, pues dentro de las proyecciones está el convertirse en una de las grandes

⁷¹ FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA. El momento del agro. 2013. [En línea]. [Consultado el 10 de abril de 2017] Disponible en internet: <<https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>>

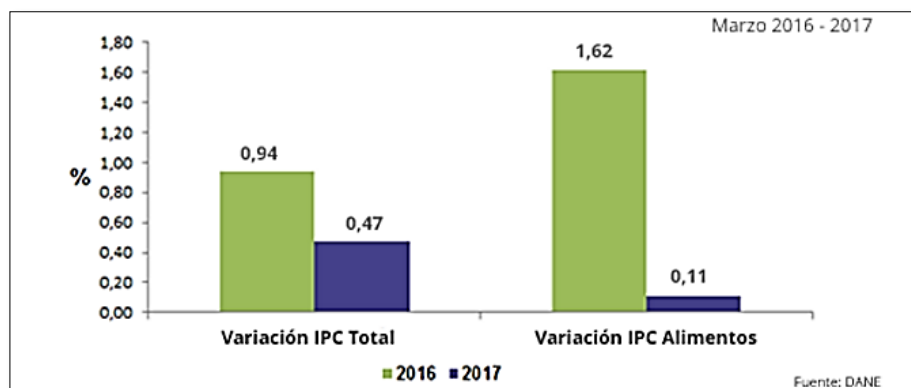
despensas del mundo, ya que es uno de los siete países en Latinoamérica con mayor potencial para el desarrollo de áreas cultivables según la FAO.⁷²

Así pues se ha definido el objetivo de alcanzar los USD\$30.000 millones en exportaciones no minero energéticas al 2018, impulsando de esta manera los demás sectores con los que cuenta el país y diversificando la oferta exportable, incursionando más fácil en los mercados internacionales.

- Variables económicas que afectan el sector:
 - a) Inflación: De abril de 2016 a marzo de 2017 la variación del IPC fue de 4,69%. En el mismo periodo del año anterior fue de 7,98%. En los últimos 12 meses el grupo Alimentos presentó una variación de 3,65%, 8,70 puntos porcentuales menor a la registrada el año anterior cuando fue 12,35%. El grupo con la mayor variación en los últimos 12 meses fue Salud con 7,93%. Entre abril de 2015 y marzo 2016 fue de 6,63%. El grupo con menor variación en los últimos 12 meses fue Diversión con 3,51%. Entre abril de 2015 y marzo de 2016 fue de 6,60%. En el comportamiento de la variación del IPC de los últimos 12 meses se presenta un cambio en la tendencia a partir de agosto de 2016, donde se observa una disminución en la variación de precios influenciada principalmente por el grupo Alimentos.

⁷² ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN FAO. Agroindustrial para el desarrollo. 2013. [En línea]. [Consultado el 10 de abril de 2017] Disponible en internet: <<http://www.fao.org/3/a-i3125s.pdf>>

Ilustración 14. Variación mensual IPC.



Fuente: DANE

- b) Tasas de cambio: En lo corrido de 2016 la tasa de cambio promedio ascendió a \$3,077 cifra que si bien es mayor a la tasa observada en 2015, que fue de \$2,743.3, representando una devaluación mucho más moderada (12.2%) frente al 37.1% observado el año 2015. Esta situación estuvo asociada a la salida masiva de flujos de capital de China, la caída del precio del petróleo a su nivel más bajo en 13 años y al aumento de la aversión al riesgo internacional.⁷³

⁷³ BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Información recopilada y calculada por el Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República. 2017. [En línea]. [Consultado el 20 de abril de 2017] Disponible en internet:
<<http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>>

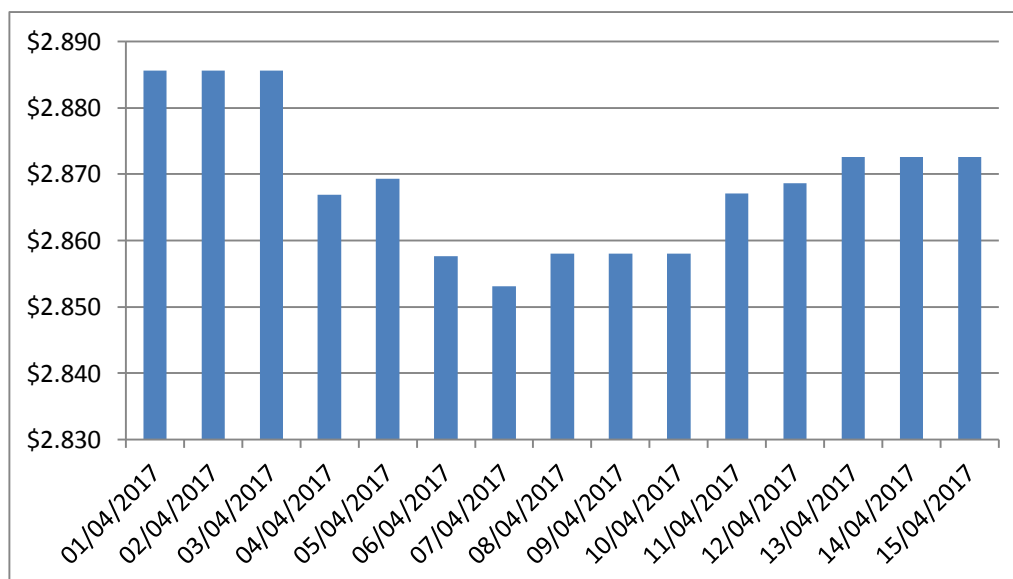
Ilustración 15. Comportamiento de la inflación y tipo de cambio.

Periodo	Medidas de inflación				Tasa de cambio y devaluación		
	Meta de inflación 1/	Inflación al consumidor (IPC)	Inflación básica (IPC sin alimentos)	Inflación del productor (IPP) 3/	TRM	Devaluación nominal	Devaluación real 2/
2000	10,00	8,75	9,30	11,04	2.229,18	18,97	6,76
2001	8,00	7,65	6,48	6,93	2.291,18	2,78	-5,08
2002	6,00	6,99	5,35	9,28	2.864,79	25,04	13,73
2003	6,00	6,49	7,01	5,72	2.778,21	-3,02	4,27
2004	6,00	5,50	5,52	4,64	2.389,75	-13,98	-10,88
2005	5,00	4,85	4,12	2,06	2.284,22	-4,42	-2,52
2006	5,00	4,48	3,95	5,54	2.238,79	-1,99	0,12
2007	4,00	5,69	4,43	1,27	2.014,76	-10,01	-0,67
2008	4,00	7,67	5,11	9,00	2.243,59	11,36	-2,7
2009	5,00	2,00	2,91	-2,18	2.044,23	-8,89	-2,79
2010	3,00	3,17	2,82	4,37	1.913,98	-6,37	-3,93
2011	3,00	3,73	3,13	5,51	1.942,70	1,50	-1,08
2012	3,00	2,44	2,40	-2,95	1.768,23	-8,98	-2,74
2013	3,00	1,94	2,36	-0,49	1.926,83	8,97	6,17
2014	3,00	3,66	3,26	6,33	2.392,46	24,17	7,55
2015	3,00	6,67	5,17	9,57	3.149,47	31,64	13,55
2016	3,00	5,75	5,14	1,62	3.000,71	-4,72	-8,18

Fuente: Banco de la República.

A continuación, se presenta las variaciones que ha sufrido la Tasa Representativa del Mercado en lo corrido del mes de abril del presente año. Estos valores permiten hacer pronósticos sobre cuáles serán las futuras tasas de cambio, factor relevante para las negociaciones de comercio exterior.

Ilustración 16. TRM 2017.

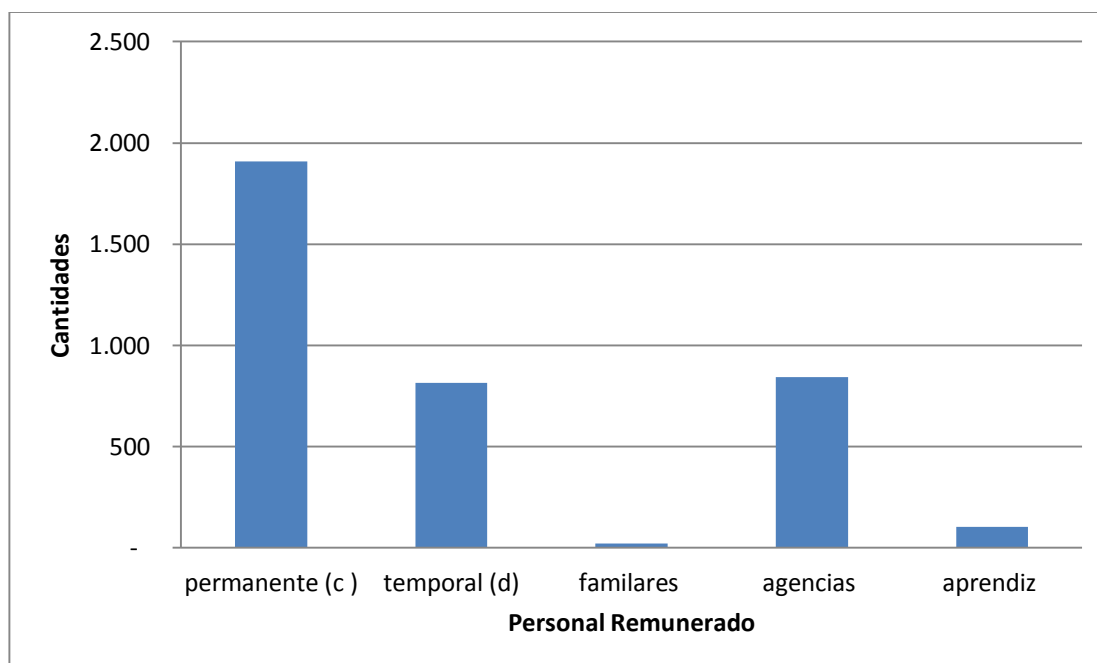


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco de la República.

Las múltiples variaciones en la TRM es una de las razones por la cual las empresas buscan ser más competitivas en los productos que oferta optando por alternativas de cubrimiento como coberturas, forward, y demás opciones, que le minimizar el riesgo cambiario.

- Empleo generado: La empresa al utilizar insumos agrícolas crea gran número de empleos en el suministro de su materia prima. Para el 2016 había en Colombia 63 establecimientos dedicados al procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas de los cuales se generan 3.691 empleos, de este total 1.907 personas son contratados como permanentes, 844 fueron contratados por agencias externas, 815 como temporales, 103 son aprendices y 22 empleados son familiares⁷⁴.

Ilustración 17. Empleos generados en el sector.



Fuente: DANE

⁷⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Encuesta anual manufacturera. 2015. [En línea]. [Consultado el 20 de marzo de 2017] Disponible en internet: <www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>

- Cadena de producción y distribución:
La cadena agroindustrial de frutas y hortalizas procesadas en Colombia inicia con la producción de agrícola, vista como la materia prima en la industria de alimentos procesados.

En Colombia, la producción agrícola es muy diversa ya que es un país privilegiado en su ubicación geográfica, recursos naturales y cuenta con climas variados. A continuación se muestran los cultivos de frutas y hortalizas más importantes en el país.

Tabla 7. Área y producción de cultivos en Colombia.

FRUTAS		
Producto	Area cultivada (hectárea)	Producción (Toneladas)
Mango	27.473	224.934
Naranja	44.420	497.226
Curuba	2.378	19.171
Guanábana	7.274	55.663
Guayaba	11.214	132.776
Limón	23.265	172.731
Lulo	9.845	47.983
Mandarina	15.891	95.405
Maracuyá	5.760	46.879
Mora	6.945	66.770
Papaya	7.255	105.459
Piña	8.871	125.150
Tomate de árbol	10.657	42.917
Platano	236.759	1.235.400
Aguacate	58.784	274.330
TUBERCULOS		
Yuca	74.608	393.174
Papa	165.733	1.513.242

Fuente: Encuesta Nacional Agropecuaria. DANE

Las materias primas provienen de diferentes lugares del país según el productor o proveedor, por lo que son transportadas en furgones, camiones

o camionetas. La forma en que se almacena en dichos medios de transporte debe ser adecuada para que lleguen en óptimas condiciones a la empresa transformadora. Después de que la materia prima es recepcionada, se examina su calidad y se prepara para su transformación o se almacenan temporalmente. Si se requiere dejar la materia prima por un periodo más largo, se almacenan en cuartos fríos para conservar su calidad.

Luego se pasa al proceso productivo, que varía según las especificaciones de los productos a procesar, las principales etapas de este son:

Pesado y selección: allí se establece la cantidad que se procesa en un lote de producción, seleccionando de manera visual y manual los productos que estén en óptimas condiciones, sin magulladuras o con alguna característica que pueda afectar la calidad del producto final.

Lavado: se realiza con chorros de agua a presión o con tanques donde se sumergen para eliminar impurezas y sustancias tóxicas, así como las bacterias que pueda contener la materia prima.

Mondado o despulpado: este proceso consiste en quitar la cáscara y el pedúnculo de frutas y verduras. Generalmente estos procesos son realizados manualmente en las empresas.

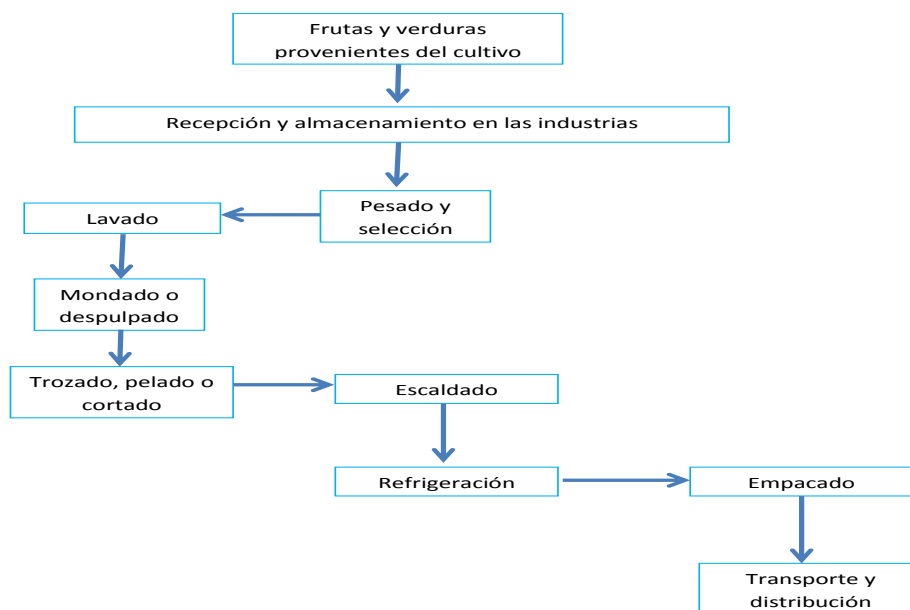
Trozado, pelado o cortado: según el producto a entregar se pasa a pelar, cortar o trozar, según la necesidad.

Escaldado: es la introducción de la materia prima en agua caliente, a una temperatura aproximada de 92°C por 20 minutos, lo que inhibe las enzimas que pueden ocasionar oxidación, además elimina gases intracelulares y microorganismos, fija el color y sabor natural en algunas frutas y verduras y extiende su tiempo de conservación si se almacena a bajas temperaturas.

Refrigeración: se almacenan las frutas a una temperatura aproximada entre -5°C y 0°C para que conserve sus propiedades.

Empacado: previamente se inspeccionan los productos y se verifica que los recipientes o empaques estén perfectamente limpios.

Ilustración 18. Etapas del proceso productivo.



Fuente: elaboración propia a partir de datos DAMA Colombia

El transporte y distribución de las frutas y hortalizas procesadas en el exterior depende principalmente del país importador y de la demanda de este. Colombia tiene 4 puertos principales, desde donde salen del país el 95% de sus exportaciones. Estos puertos son: Barranquilla (especializado en carga extra-dimensional), Cartagena (en su mayoría contenedores), Santa Marta (especializado en carga liviana), Buenaventura (manejo de contenedores y carga liviana).

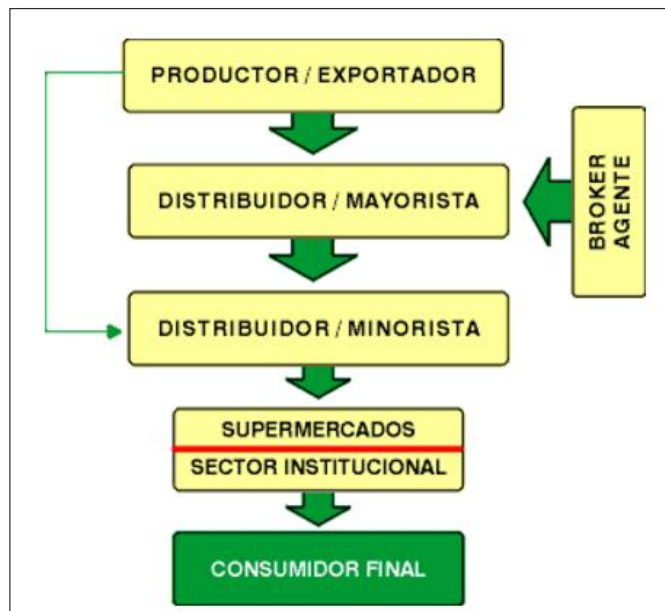
La distribución en el exterior se realiza generalmente por medio de mayoristas, intermediarios o minoristas:

El distribuidor mayorista realiza pedidos de gran cantidad para abastecerse durante cierto periodo, además mantiene relación con los supermercados, es decir se encarga de distribuirlos y hacerlos llegar a estos.

Los vendedores minoristas son los que se encargan de entregar las frutas y hortalizas procesadas al consumidor final, entre estos los supermercados han empezado a negociar directamente con el exportador lo que ocasiona que algunos requerimientos esenciales deban ser cumplidos como la trazabilidad y calidad del producto.

Por estas razones el bróker o intermediario ha venido perdiendo fuerza en la comercialización de frutas y hortalizas procesadas, ya que se prefiere hacer una negociación directa y personalizada.

Ilustración 19. Sistema de distribución de frutas frescas y procesadas.



Fuente: USDA/ Economic Research Service

- Fluctuaciones del valor de las materias primas y costos de producción: para obtener productos de alta calidad es de vital importancia que las frutas y hortalizas cuenten con las características y requisitos establecidos por la empresa en cuanto a precios y calidad.

Para los agricultores que proveen la materia prima para la elaboración de pulpas de frutas y demás productos que ofrece la empresa pueden

presentarse algunos factores que pueden afectar sus cosechas, ya que estas se caracterizan por su estacionalidad, variabilidad de producción y su carácter perecedero, además de que la producción agrícola no puede controlarse con gran precisión y tiende a variar de un periodo a otro debido a las condiciones atmosféricas e incidencia de plagas o enfermedades que pueden conllevar a que no se cumplan los presupuestos fijados, incrementando así los costos de la materia prima.⁷⁵

A continuación, se presenta la tabla de zonas productoras donde se establecen los meses de cosecha o escasez para determinadas frutas. Gracias a este sistema se puede predecir las fechas en las que se contará con disponibilidad de materia prima según la ubicación de la empresa y dependiendo de la estacionalidad de la cosecha en todas las épocas del año.

Tabla 8. Zonas productoras de fruta.

FRUTA	BRIX o	Ph	EN E.	FE B.	MA R.	AB R.	MA Y.	JU N.	JU L.	AG O.	SE P.	OC T.	NO V.	DI C.	ZONAS PRODUCTORAS.
MARACU YÁ	12-15	2.8 - 3.5	C	M	N	N	C	C	C	C	M	N	C	C	Garzón, Pitalito, Gigante, Sousa (Huila), Sopetrán, Santa Barbara (Antioquia), La Tebaida (Quindío), La Virginia (Risaralda), Cartago, Roldanillo, La Victoria, Bolívar, Toro, Ginebra, Viterbo (Caldas), Bucaramanga (Santander), Ecuador y Venezuela.
BANANO	21	4.47 - 4.7	C	M	N	N	C	C	C	C	M	N	C	C	Urabá, Antioquia, Valle del Cauca, Quindío, Caldas
CORONILL A	08-12	3.1 - 3.8	C	M	N	M	C	C	C	M	N	N	M	C	Toro, La Unión, La Victoria, Tuluá, Roldanillo, Obando, Cartago, Caldas y Costa Atlántica.
CURUBA	08-10	3 - 3.5	M	N	M	C	C	C	M	N	N	M	C	C	Risaralda, Antioquia, Quindío, Valle del Cauca.
FRESA	7 - 10	3.3 - 3.6	C	M	N	N	M	C	C	C	N	M	C	C	Caldas, Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca.
GUANAB ANA	11 - 17	3.8 - 4.0	C	N	N	N	C	C	C	C	N	N	N	C	La Tebaida (Quindío), La Virginia (Risaralda), Pereira (Risaralda), Toro, La Unión, Ansemanuevo, Buga, Ginebra, Tuluá, Palmira, Sahagún (Córdoba), Chinchiná (Caldas), Venezuela.
GUAYABA RS.	7.5 – 8.5	3.3 - 4.3	M	N	N	N	M	C	C	C	M	N	C	C	Tolima, Cundinamarca, La Unión (Nariño), Vélez (Santander), El Dovio, Obando, La Tulia, Naranjal, Toro, Costa Atlántica y Huila.

⁷⁵ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN FAO. Agroindustria y desarrollo económico parte III. [En línea]. [Consultado el 20 de marzo de 2017] Disponible en internet: <<http://www.fao.org/docrep/w5800s/w5800s12.htm>>

Tabla 8. (Continuación)

FRUTA	BRIX o	Ph	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ZONAS PRODUCTORAS.
LULO	6.5 – 7.0	2 – 2.7	C	M	N	N	M	C	C	C	M	N	C	C	Ecuador, Santa Rosa de Cabal (Risaralda), Versalles, El Dovio, Tolima, Antioquia, Caldas.
MANGO	13 – 16	4 – 5	C	N	N	M	M	C	C	M	N	N	C	C	La Mesa, Anapoima, Triunfo, Mesitas del Colegio, San Bernardo, Viotá (Cundinamarca), Mariquita, Espinal (Tolima), Santa Bárbara, Sonsón, Sopetrán, Santa Fe (Antioquia), Roldanillo, La Victoria, La Unión, Cartago, Palmira, Riohacha (Guajira), Magdalena.
MELÓN	7.0 – 12	5.5 – 6.8	C	M	N	N	M	C	C	C	M	N	N	C	Valle del Cauca, Tolima, Huila, Costa, Santanderes.
MORA	6.5 – 8	3.4 – 3.7	C	M	N	M	C	C	C	M	N	N	M	C	San Bernardo, Caipi, Anapoima, Cipacón, Venecia, Granada, Silvania, La Florida (Cundinamarca), Monte Loro, Buga, Peñas Blanca, Ginebra, Versalles, Santa Barbara, Rionegro, Montebello (Antioquia), Palestina (Caldas), Quinchia, Apia (Risaralda).
PAPAYA	9 – 13	4.5 – 5.5	C	M	N	N	C	C	C	M	N	N	M	C	Valle del Cauca, Huila, Tolima, Costa, Quindío, Antioquia.
PIÑA	10 – 15	3.5 – 4.0	C	M	N	N	C	C	C	M	N	N	M	C	Girón, Rionegro, Lebrija (Santander, variedad petrolera), Palmira, Jamundí, Restrepo, Toro, Cartago, Tuluá, Buga, Florida, Cerritos (Risaralda), Santander de Quilichao (Cauca), La Tebaida (Quindío), Cundinamarca.
SANDIA	10 – 13		C	M	N	N	M	C	C	C	M	N	N	C	Valle del Cauca, Huila, Tolima, Costa, Quindío, Santanderes.
TOMATE ÁRBOL	8.5	3.5 – 4.0	C	M	N	N	M	C	C	C	M	N	C	C	Versalles, El Dovio, Naranjal, Primavera, Ansermanuevo, La Ceja, Abejorral, Sonsón, Entre Ríos (Antioquia), Ramiriquí (Boyacá), La Vega, San Bernardo, Vergara, Granada (Cundinamarca), Huila, Risaralda, Nariño, Boyacá.

Fuente: Transcripción carpeta de presentación Natural Foods Enterprise S.A.S

Para tener mejor comprensión de la anterior tabla, se indica que:

C: cosecha

M: mitaca (escasez)

N: no hay producción.

Estos aspectos plantean retos tanto para la empresa agroindustrial como para los agricultores, por esta razón, se busca establecer alianzas estratégicas a largo

plazo con los proveedores que le permitan asegurar la disponibilidad de la materia prima a precios constantes para mantener su competitividad en el mercado, así como promover la utilización de medidas de prevención para reducir dichas fluctuaciones mencionadas con una mejor utilización de recursos de suelos y aguas, combatiendo las plagas y enfermedades para que el suministro de materia prima sea lo más regular posible.

También por el carácter perecedero es importante un contacto permanente entre el productor y el empresario elaborador de productos agroindustriales para planificar anticipadamente el suministro y disminuir las pérdidas de materia prima. En cuanto a la producción, la infraestructura de las empresas es muy importante ya que les permitirá cumplir con la demanda de los clientes y genera la calidad esperada.

- Importaciones: Las compras externas de productos Agropecuarios, alimentos y bebidas presentaron una variación de 0,2%, al pasar de US\$488,2 millones CIF en febrero de 2016 a US\$489,3 millones CIF en febrero de 2017. Este comportamiento obedeció principalmente a las mayores compras de semillas y frutos oleaginosos con 65,4% y azúcares preparados de azúcar y miel con 97,0%. La variación de productos Agropecuarios, alimentos y bebidas en febrero del 2016 fue 2,0%.

Ilustración 20. Valor CIF de las importaciones.

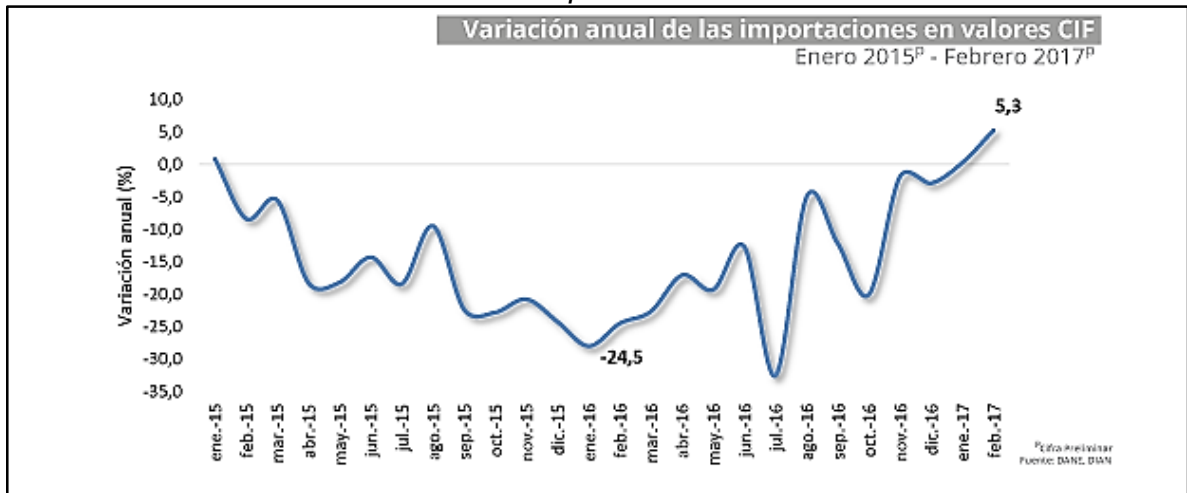
Grupos de productos (OMC)	Febrero ²					Enero - febrero ²				
	2016	2017	Variación (%)	Contribución a la variación	Participación 2017	2016	2017	Variación (%)	Contribución a la variación	Participación 2017
	Millones de dólares CIF	Millones de dólares CIF				Millones de dólares CIF	Millones de dólares CIF			
Total	3.464,2	3.646,8	5,3			6.983,8	7.176,9	2,8		
Agropecuarios, alimentos y bebidas ¹	488,2	489,3	0,2	0,0	13,4	962,2	1.027,1	6,7	0,9	14,3
Combustibles y prod. de industrias extractivas ²	402,6	467,4	16,1	1,9	12,8	766,6	755,7	-1,4	-0,2	10,5
Manufacturas ³	2.566,7	2.687,4	4,7	3,5	73,7	5.244,4	5.387,7	2,7	2,1	75,1
Otros sectores ⁴	6,6	2,7	-59,3	-0,1	0,1	10,7	6,4	-40,1	-0,1	0,1

Fuente: DIAN – DANE (IMPO)

Fuente: DIAN – DANE

De acuerdo con las declaraciones registradas ante la DIAN, en febrero de 2017 las importaciones aumentaron 5,3% con relación al mismo mes de 2016, al pasar de US\$3.464,2 millones CIF en febrero de 2016 a US\$3.646,8 millones CIF en el mismo mes de 2017.⁷⁶

Ilustración 21. Variación anual de las importaciones 2015- 2017



Fuente: DANE

El subsector de frutas y hortalizas procesadas presentó importaciones por valor de 19.705 millones de dólares (valor CIF) en enero - febrero del año 2016 con 14.940 toneladas.

Los principales países de origen de importaciones son Estados Unidos, China, México, Brasil, Alemania y Japón. Además en el año 2016, creció el volumen importado, por incrementos en bienes de consumo no duradero, materias primas, bienes intermedios y materiales de construcción.

⁷⁶ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DANE. Boletín técnico comunicado informativo. Bogotá D.C. 2017. [En línea]. [Consultado el 10 de abril de 2017] Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_feb17.pdf>

3.1.2 Técnico

- Cambios tecnológicos: la agroindustria en Colombia ha sido influenciada por los cambios tecnológicos ocasionados por la globalización y la necesidad de adaptación conllevando a adquirir herramientas que intervienen en su cadena de producción.

Algunas de las nuevas tecnologías que se utilizan en la agroindustria son las especializadas en la conservación y que no afecten la calidad de los productos como las relacionadas con aplicación de presiones, pulsos eléctricos y frecuencias de orden electromagnéticas. Además también se utilizan las tecnologías de atmósferas controladas, que difieren de la ambiental y se componen de gases que crean dicha atmósfera artificial, como la congelación, donde se tiene un mejor control sobre los procesos metabólicos de los productos hortofrutícolas para prolongar su vida de almacenamiento.

Así mismo, las tecnologías de la información y comunicación se pueden utilizar computadores en red o análogos tanto para labores administrativas y de apoyo como para las labores de producción en el monitoreo y control de procesos y máquinas. También existe diversidad de aplicaciones para las operaciones agroindustriales, dirigidas a mejorar y controlar la trazabilidad, logística y relaciones con terceros, por ejemplo ERP (Planificación de Recursos Empresariales).⁷⁷

- Especificaciones de calidad: para asegurar la calidad de los alimentos agroindustriales se tienen en cuenta aspectos como la composición, es decir el tipo de materia prima y aditivos químicos utilizados, los métodos de elaboración y tratamientos técnicos para conservar y controlar la caducidad de los productos, la garantía del producto y características como el color, aroma y textura.

⁷⁷ LÓPEZ, Marcelo. Influencia de la nuevas tecnologías en el desarrollo industrial de Colombia. Vector, vol. 3. 2008. [En línea]. [Consultado el 22 de marzo de 2017] Disponible en internet: <http://vector.ucaldas.edu.co/downloads/Vector3_2.pdf>

Es importante tener en cuenta la inocuidad de los alimentos donde se tratan los riesgos crónicos o agudos que pueden hacer que los alimentos sean nocivos para la salud, para ello se establecen leyes alimentarias de protección al consumidor frente a alimentos peligrosos que no tienen la naturaleza, sustancia o calidad exigida. Se busca prevenir las enfermedades transmitidas por alimentos como *escherichia coli*, *salmonella* y contaminantes químicos⁷⁸ derivados de prácticas agrícolas inadecuadas, poca higiene en la elaboración y preparación de alimentos, utilización incorrecta de productos químicos, contaminación de la materia prima y almacenamiento deficiente.

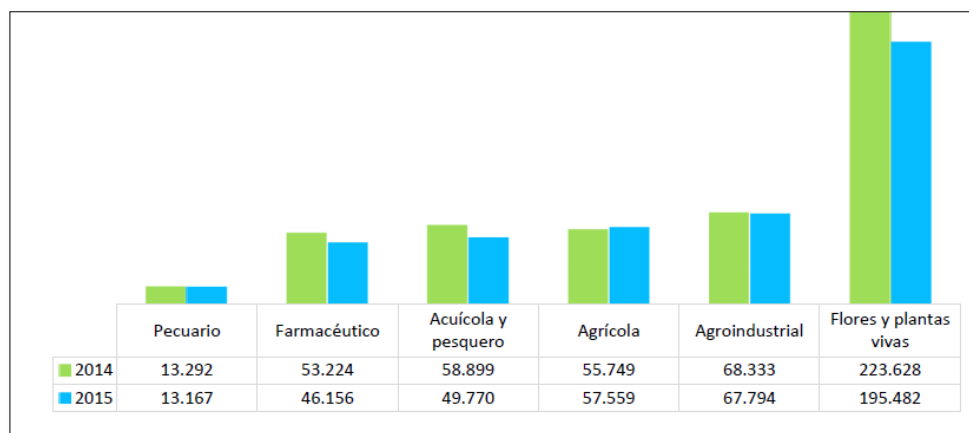
La calidad de los productos agroindustriales se logra si todos los actores de la cadena actúan de forma integrada, aún más, si el producto es para el mercado exterior donde la capacidad de cumplir las especificaciones requeridas es necesaria para acceder a los mercados importadores.

- Condiciones especiales para la entrega: algunos productos agroindustriales perecederos requieren de elementos técnicos que les permitan conservar sus características y cumplir con las expectativas del cliente. Entre estas se encuentran:

Cadena de frío: Es la sucesión de procesos logísticos con temperatura y humedad controlada, desde el momento inicial de la producción hasta el consumidor final. Su finalidad es preservar el producto de temperaturas críticas de riesgo y evitar la proliferación bacteriana que pueda afectar la salud de los consumidores finales.

⁷⁸ UNIVERSIDAD JOSE CARLOS MARIATEGUI. La calidad en la agroindustria. Perú. [En línea]. [Consultado el 27 de marzo de 2017] Disponible en internet:
<http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/ProceAgroindustriales-5.pdf>

Ilustración 22. Exportaciones con cadena de frío en toneladas 2014 – 2015.



Fuente: Procolombia.

Los destinos de las exportaciones se dan principalmente a los países que se describen en la siguiente ilustración.

Tabla 9. Destino de las exportaciones colombianas con cadena de frío.

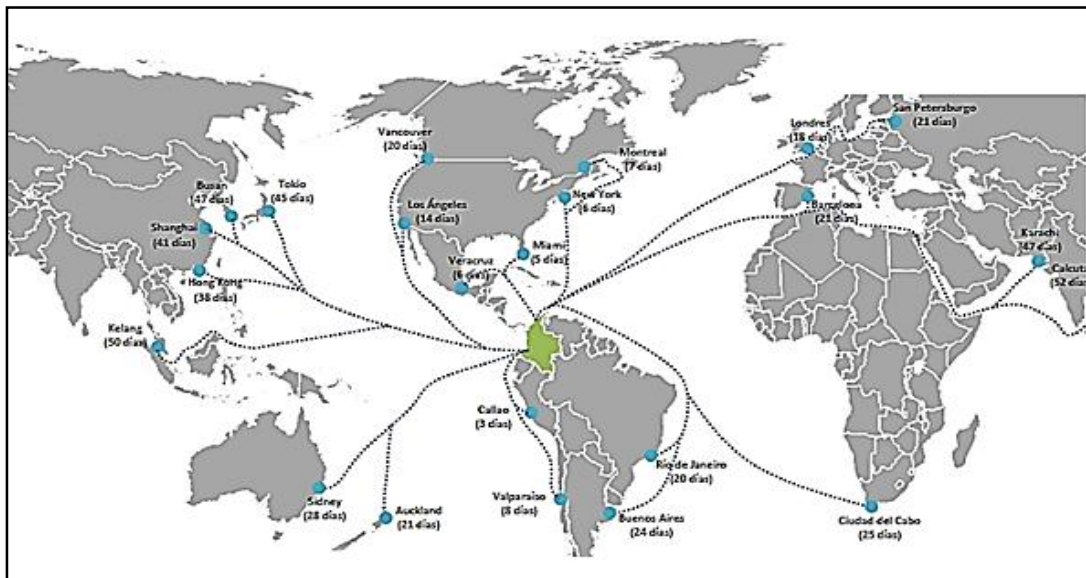
PAÍS	TONELADAS EXPORTADAS
Estados Unidos	173.529
Ecuador	46.922
Países Bajos	17.517
Rusia	14.866
Reino Unido	13.895
Chile	13.628
Perú	13.472
Venezuela	12.664
Canadá	8.749
Japón	7.575
España	7.144
Brasil	2.544
Sudáfrica	2.507
México	2.010
Australia	1.305

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Procolombia

- **Tiempos de entrega:** Según el Banco mundial, en su encuesta sobre el índice de desempeño logístico, Colombia tiene un plazo de entrega

mejoría notoria desde el 2007 donde eran en promedio 7 días.⁷⁹

Ilustración 23. Conexiones marítimas al mundo - tiempos en tránsito.



Fuente: Procolombia.

3.1.3 Regulatorio:

Para el sector agroindustrial y de exportación se aplican diferentes normas como las siguientes:

- a) Acuerdo sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF): confirma el derecho de los países miembros de la OMC a proteger la vida y la salud humana, animal y vegetal. El acuerdo comprende todas las leyes, decretos y reglamentos pertinentes como los procedimientos de comprobación, inspección, certificación y aprobación, así como los requisitos de envasado y etiquetado relacionados con la inocuidad de alimentos. Con la globalización de los mercados, los adelantos de la ciencia y de la tecnología, el fortalecimiento de la industria agroalimentaria y el cambio en los patrones de consumo, se crean nuevos desafíos en los Sistemas de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias- MSF, para asegurar

⁷⁹ BANCO MUNDIAL. Plazo de entrega para las exportaciones. 2016 [En línea]. [Consultado el 27 de marzo de 2017] Disponible en internet:
<<http://datos.bancomundial.org/indicador/LP.EXP.DURS.MD?locations=CO&view=chart>>

estándares de sanidad e inocuidad agropecuaria que generen confianza por parte de los consumidores y comercializadores. Las medidas encaminadas a garantizar la inocuidad de los alimentos y el control sanitario de los animales y los vegetales deben basarse en la mayor medida posible en el análisis y la evaluación de datos científicos objetivos y exactos, esto es en el Análisis de Riesgo.⁸⁰

- b) Codex Alimentarius: la comisión del códex alimentarius es un organismo intergubernamental quien coordina las normas alimentarias internacionales donde su principal objetivo es proteger la salud de los consumidores y garantizar prácticas leales en el comercio de alimentos. Ha formulado normas internacionales para gran variedad de productos alimentarios, higiene, contaminantes y etiquetado.⁸¹
- c) Normas rotulado NTC 512-1⁸². Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos mínimos de los rótulos o etiquetas de los envases o empaques en que se expenden los productos alimenticios, incluidos los de hostelería, para consumo humano.
- d) Acuerdos internacionales⁸³: Actualmente Colombia tiene 16 acuerdos vigentes con los siguientes países: México, El Salvador, Guatemala, Honduras, CAN (Bolivia, Ecuador y Perú), CARICOM (Trinidad y Tobago,

⁸⁰ MINISTERIO DE SALUD COLOMBIA. Salud pública. Calidad e inocuidad de alimentos. 2013. [En línea]. [Consultado el 30 de marzo de 2017] Disponible en internet:

<<https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/general-temp-jd/SISTEMA%20DE%20MEDIDAS%20SANITARIAS%20Y%20FITOSANITARIAS%20-%20MSF.pdf>>

⁸¹ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN FAO. Codex Alimentarius. [En línea]. [Consultado el 20 de marzo de 2017] Disponible en internet:

< <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/standards/list-standards/es/>>

⁸² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). NTC 512- 1. Bogotá D.C. 2007. [En línea]. [Consultado el 20 de marzo de 2017] Disponible en internet:

<<http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=26077&name=Sentencia009.pdf&prefijo=file>>

⁸³ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO COLOMBIA. Acuerdos vigentes. 2017 [En línea]. [Consultado el 20 de marzo de 2017] Disponible en internet:

<<http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=26077&name=Sentencia009.pdf&prefijo=file>>

Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas), MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay), Chile, EFTA (Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega), Canadá, Estados Unidos, Acuerdo de alcance parcial Venezuela, Cuba, Nicaragua, Unión Europea, Alianza del pacífico, Corea y Costa Rica. Entre los acuerdos suscritos se encuentran Israel y Panamá.

Ilustración 24. Exportaciones a países con acuerdos vigentes 2015- 2016.

Acuerdo	2015		2016		Variación %
	US\$ Mill	Part. %	US\$ Mill	Part. %	
Estados Unidos.	9,853	27.6%	9,870	31.8%	0.2%
Unión Europea	6,008	16.8%	4,971	16.0%	-17.3%
CAN	2,730	7.6%	2,399	7.7%	-12.1%
Mercosur	1,393	3.9%	1,213	3.9%	-12.9%
México	914	2.6%	937	3.0%	2.5%
Chile	737	2.1%	670	2.2%	-9.1%
Venezuela	1,060	3.0%	614	2.0%	-42.1%
Triángulo Norte	382	1.1%	466	1.5%	22.1%
EFTA	460	1.3%	419	1.3%	-8.9%
Corea del Sur	229	0.6%	402	1.3%	75.3%
Canadá	417	1.2%	388	1.2%	-7.1%
Costa Rica	248	0.7%	230	0.7%	-7.3%
Países sin acuerdo	11,259	31.5%	8,494	27.3%	-24.6%
Total Exp. hacia países con Acuerdo	35,691	100%	31,073	100%	-12.9%

Fuente: DANE.- DIAN. Cálculos OEE - MinCIT

Fuente: Ministerio de industria y comercio.

Teniendo en cuenta que los mercados al que se dirige la empresa son Estados Unidos y Europa, se profundizará en los acuerdos comerciales con dichos países para tener una visión más amplia de los mismos:

Acuerdo Comercial con EE.UU: El TLC es un acuerdo generador de oportunidades para todos los colombianos, sin excepción, pues contribuye a crear empleo y a mejorar el desempeño de la economía nacional. Inicialmente beneficia a los sectores exportadores porque podrán vender sus productos y servicios, en condiciones muy favorables, en el mercado estadounidense. Pero no sólo a los exportadores, también a todos los demás productores nacionales.

Los temas que se negociaron fueron los considerados como generales, es decir, acceso a mercados, en sus dos vertientes (industriales y agrícolas); propiedad

intelectual; régimen de la inversión; compras del Estado; solución de controversias; competencia; comercio electrónico; servicios; ambiental y laboral.

Frutas y Hortalizas: Mejoras en el proceso de análisis sanitario y fitosanitario que permitirá a los exportadores colombianos acceder a los mercados de EEUU de una forma más expedita

En los primeros tres años de vigencia del Acuerdo los sectores con mayor crecimiento han sido el automotriz, medicamentos, materiales de construcción, alimentos frescos y procesados y azúcar y sus derivados. En general, hoy gracias al Acuerdo, estos sectores cuentan con mejores condiciones de acceso, es decir menores aranceles y menos barreras no arancelarias

El acuerdo incluye un calendario de eliminación asimétrica de aranceles de todo el conjunto de aranceles y pretende igualar, en un periodo de 10 años, los aranceles en diferentes sectores.

Las preferencias arancelarias utilizadas para la principal partida de la empresa (2008.99.90.00 Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte. Los demás, incluidas las mezclas) son las siguientes:

Ilustración 25. Lista de desgravación.

Control Number	Subpartida	Descripción	Arancel Base	Categoría de Desgravación
692	20089930	Mangos preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol.	20%	A
693	80089990	Las demás frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte.	20%	A

Fuente: Ministerio de industria y comercio.

Teniendo en cuenta estos datos se aplicará el cronograma de desgravación que se expone a continuación:

Ilustración 26. Cronograma de desgravación.

Categoría B

Tasa Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
3%	2,4%	1,8%	1,2%	0,6%	0,0%
5%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%	0,0%
10%	8,0%	6,0%	4,0%	2,0%	0,0%
15%	12,0%	9,0%	6,0%	3,0%	0,0%
20%	16,0%	12,0%	8,0%	4,0%	0,0%
23%	18,4%	13,8%	9,2%	4,6%	0,0%
24%	19,2%	14,4%	9,6%	4,8%	0,0%
25%	20,0%	15,0%	10,0%	5,0%	0,0%
26%	20,8%	15,6%	10,4%	5,2%	0,0%
28%	22,4%	16,8%	11,2%	5,6%	0,0%
30%	24,0%	18,0%	12,0%	6,0%	0,0%
33%	26,4%	19,8%	13,2%	6,6%	0,0%
36%	28,8%	21,6%	14,4%	7,2%	0,0%

Fuente: Ministerio de industria y comercio.

Con los anteriores datos se puede decir que la partida arancelaria ya maneja un arancel del 0%, lo que se convierte en una oportunidad importante para la empresa.

Unión Europea: El Acuerdo Comercial entre Colombia y el Perú, por una parte, y la Unión Europea y sus Estados Miembros, por otra, fue firmado en la ciudad de Bruselas, Bélgica, el 26 de junio de 2012.

Por parte de la Unión Europea, el Parlamento Europeo aprobó el Acuerdo el 11 de diciembre de 2012, y posteriormente notificó la culminación de sus trámites internos para la aplicación provisional del Acuerdo el 27 de febrero de 2013.

Por el lado de Colombia, el trámite interno para su aprobación en el Congreso de la República inició en el mes de noviembre de 2012, hasta el 5 de junio de 2013, finalizando con la sanción del Presidente Juan Manuel Santos, mediante la Ley 1669 del 16 de julio de 2013. Sin embargo, el Acuerdo continúa su trámite ante la Corte Constitucional.

El Presidente de la República mediante el Decreto 1513 del 18 de julio de 2013 dio aplicación provisional al Acuerdo Comercial y se notificó a la Unión Europea el cumplimiento de los procedimientos internos requeridos para tal efecto. Adicionalmente, mediante el mismo Decreto se tomó la determinación de dar aplicación provisional al Acuerdo a partir del 1° de agosto de 2013.

El 31 de julio de 2013 mediante el Decreto 1636 se implementa los compromisos de acceso a los mercados adquiridos por Colombia en virtud del Acuerdo Comercial.

Las preferencias arancelarias utilizadas para la principal partida de la empresa (2008.99.90.00 Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte. Los demás, incluidas las mezclas) son las siguientes:

Ilustración 27. Lista de desgravación - Unión Europea.

20081110	- - - Manteca	20%	B
20081190	- - - Los demás	20%	B
20081910	- - - Nueces de marañón (merey, cajuil, anacardo, «cajú»)	20%	B
20081920	- - - Pistachos	20%	B
20081990	- - - Los demás, incluidas las mezclas	20%	B
20082010	- - En agua con adición de azúcar u otro edulcorante, incluido el jarabe	20%	B
20082090	- - Las demás	20%	B
20083000	- Agrios (cítricos)	20%	B
20084000	- Peras	20%	B
20085000	- Damascos (albaricoques, chabacanos)	20%	B
20086010	- - En agua con adición de azúcar u otro edulcorante, incluido el jarabe	20%	B
20086090	- - Las demás	20%	B
20087020	- - En agua con adición de azúcar u otro edulcorante, incluido el jarabe	20%	B
20087090	- - Los demás	20%	B
20088000	- Fresas (frutillas)	20%	B
20089100	- - Palmitos	20%	A
20089200	- - Mezclas	20%	B
20089920	- - - Papayas	20%	B
20089930	- - - Mangos	20%	B
20089990A	- - - Los demás (NOTA: excepto productos de maíz dulce)	20%	B

Fuente: Ministerio de industria y comercio.

Con los anteriores datos se puede decir que la partida arancelaria que se maneja es de un arancel del 20%, lo que se convierte en una oportunidad importante para la empresa.

3.1.5 Estudio demanda:

Estados Unidos⁸⁴: Debido al incremento de la población hispana e inmigrantes latinos en Estados Unidos estos se convierten en un mercado importante. Así mismo, existe una tendencia mundial hacia un mayor consumo de frutas y hortalizas, motivado por una mayor conciencia de la importancia de la dieta en la salud y longevidad.

Otro aspecto a tener en cuenta es la simplificación en la preparación de alimentos. Hasta la década del 60, aproximadamente, en los Estados Unidos, la preparación del almuerzo o cena requería unas 2 horas y era planificada con anticipación. En la actualidad, se prepara en menos de una hora, gracias a la creciente oferta de frutas y hortalizas procesadas y otros alimentos preparados. Además la creciente incorporación de la mujer en trabajos de tiempo completo, que le restan tiempo para comprar y preparar alimentos ha impulsado aún más dicha tendencia. Otros demandantes de esta simplificación de la preparación de alimentos son los servicios de comida rápida (fast food) y preparada (catering).

En 2016, Estados Unidos importó frutas, legumbres y hortalizas procesadas por US\$ 7.942.442. En este país hay aproximadamente 1.554 empresas que importan frutas, legumbres y hortalizas procesadas.

Según la USDA⁸⁵ las importaciones de productos agropecuarios alcanzarían US\$ 150.000 millones en 2023, impulsadas fundamentalmente por mayores ingresos de los consumidores y un incremento en la variedad de alimentos demandados. Entre los productos con mayor crecimiento en importaciones de este país se encuentran las frutas y hortalizas procesadas con un 63% de crecimiento.

⁸⁴ DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE ESTADOS UNIDOS. Economic Research Service. 2015. [En línea]. [Consultado el 31 de marzo de 2017]. Disponible en internet: <<https://www.ers.usda.gov/>>

⁸⁵ Consejería Agroindustrial en Washington DC.

Europa⁸⁶: Las tendencias de consumo de frutas y hortalizas procesadas están directamente relacionadas con temas como salud, conveniencia, productos orgánicos, étnicos, y comercio justo. Las frutas y hortalizas procesadas son cada vez más apetecidas en la industria alimenticia europea, ya que las frutas exóticas y tropicales no se pueden producir allí, lo cual se traduce en una variedad de oportunidades para los productos colombianos de frutas tropicales (mango y papaya) o de frutas exóticas (gulupa, uchuva, y maracuyá).

En 2011, las importaciones de la Unión Europea de frutas y hortalizas procesadas alcanzaron un valor de US\$21.785 millones, con un incremento de 8% en comparación con el valor registrado en el año anterior.

Ilustración 28. Importaciones Unión Europea.

País destino	US \$ FOB 2013	Participación 2013
 Francia	3.368.107	34 %
 Reino Unido	2.434.395	25 %
 España	1.681.646	17 %
 Alemania	1.283.557	13 %
 Países Bajos	548.135	6 %
 Bélgica	474.855	5 %
 Italia	34.843	0 %
 Suecia	33.931	0 %
 Portugal	16.763	0 %
 R. Checa	12.000	0 %
 Otros	5.230	0 %
TOTAL GENERAL	US \$ FOB 2013 9.893.463	100 %

Fuente: Procolombia.

A la hora de adquirir alimentos procesados, para los consumidores europeos son muy importantes los beneficios que brindan las frutas y las hortalizas para la salud así como su producción sostenible. En este sentido, muchas compañías han iniciado un proceso de adaptación de sus productos a las exigencias de los consumidores. Cada vez son más demandados los productos de valor agregado y de conveniencia para el consumidor (“fáciles de preparar” y “listos para comer”).

⁸⁶ PROCOLOMBIA. Oportunidad en el sector frutas y hortalizas procesadas. 2014. [En línea]. [Consultado el 31 de marzo de 2017] Disponible en internet: <<http://ue.procolombia.co>>

Los consumidores están interesados en productos que sean saludables y amigables con el medio ambiente, las certificaciones de Comercio justo y el GLOBALGAP son tomadas como referencia al momento de comprar.

La distribución se realiza generalmente a través de los mayoristas, es decir superficies que realizan pedidos grandes para abastecerse en un período de tiempo determinado. La figura de importador – minorista, no es muy frecuente dado que estos últimos acostumbran a solicitar pedidos pequeños a bajos precios y con franjas de tiempo muy cortas.

La industria alimenticia es un canal de distribución que se encuentra en auge en la Unión Europea. Esta industria es una gran compradora de ingredientes para la producción de alimentos, y aunque se abastecen principalmente del mercado local, algunas realizan importaciones directas a los productores para eliminar la intermediación

Existen algunos requisitos generales para la importación de alimentos incluidos en la ley general de alimentos de la UE donde se busca que los productos cumplan con la calidad e higiene exigida tanto en la producción como en la distribución, así como lo relacionado con el principio de trazabilidad, identificando y registrando al proveedor de insumos utilizados en el país de origen, aplicando las ya mencionadas normas HACCP.

Además de las regulaciones relacionadas con niveles máximos de residuos de pesticidas y contaminantes, contaminación microbiológica y radioactiva, así como reglas sobre los materiales que entran en contacto con los alimentos con envases y etiquetas. El etiquetado de frutas y hortalizas para su comercialización en la Unión Europea debe ser acorde con las reglas de etiquetado generales establecidas por la directiva 2000/13/EC, con el fin de que los consumidores tengan toda la información esencial para tomar la decisión de compra acorde con sus necesidades.

Así mismo, hay normas específicas para alimentos genéticamente modificados (GM) y “nuevos alimentos” (novel food) (*).

3.1.4 Estudio oferta:

Las siguientes empresas son unas de las más importantes en el sector de frutas y hortalizas procesadas que exportan a diversos países en el exterior según la DIAN⁸⁷, en estas empresas se enfocará el estudio de la oferta ya que ocupan los primeros puestos debido a sus ingresos derivados de su actividad exportadora.

Ilustración 29. Empresas agroindustriales exportadoras.

NIT	Razón social exportador	Ciudad	Valor FOB dólares	Peso neto kilos
800157130	COMPAÑIA INTERNACIONAL AGROFRUT S.A. (CANOA)	LA ESTRELLA, ANTIOQUIA	9.827.898	3.963.630
821000169	PRODUCTORA DE JUGOS S.A.S	TULUÁ, VALLE	4.948.259	3.957.130
900412221	C.I. FRUTICOL INDUSTRIAL S.A.S	CANDELARIA, VALLE	4.840.681	2.549.550
816003385	CI PROBA SOLUCIONES AGROINDUSTRIALES	PEREIRA, RISARALDA	3.608.188	1.619.043
800164351	PULPAFRUIT S A S	BOGOTÁ ,COLOMBIA	2.000.411	951.992
800195623	ALIMENTOS SAS S A S	BOGOTÁ ,COLOMBIA	1.450.023	609.376
890806646	FRUGY S.A.	MANIZALES, COLOMBIA	1.126.893	515.649

Fuente: DIAN

- a) C.I. Agrofrut S.A⁸⁸: nació en 1992, dedicada a la producción y cultivo de frutas de clima frío. Luego vio la necesidad de involucrar en la cadena de comercialización de fruta fresca el procesamiento agroindustrial, como una solución comercial viable y rentable. Cuenta con 25 años de experiencia. Los productos que se comercializan actualmente en el mercado nacional de las pulpas de fruta son la pulpa pasteurizada (no necesita refrigeración) y la pulpa congelada (en Pulpa y en Fruta Macerada). con estas dos modalidades de tiene una participación aproximadamente del 87 % del mercado total de la pulpa de fruta en Colombia. Su producto más conocido

(*) Producto que no tiene historial de consumo, utilizan nuevas materias primas o procesos productivos que no se han utilizado previamente.

⁸⁷ DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN). COLOMBIA. Directorio de exportadores 2016. Coordinación de estudios económicos. 2016. [En línea]. [Consultado el 17 de abril de 2017] Disponible en internet: <<http://www.dian.gov.co/dian/14cifrasgestion.nsf/e7f1561e16ab32b105256f0e00741478/6bd6a0a2ab2bf31e05257360007ed9a9?OpenDocument>>

⁸⁸ C.I. Agrofrut S.A. La Estrella, Antioquia. 2017. [En línea]. [Consultado el 28 de marzo de 2017] Disponible en internet: <<http://www.canoa.com.co/index.php?lang=es>>

son las pulpas de frutas “Canoa”. Entre sus principales mercados de exportación se encuentra Estados Unidos, España, Canadá, Jamaica, entre otros.

- b) Productora de jugos S.A.S – Nutrium⁸⁹: Inició en 1991 como planta procesadora de frutas tropicales y en 1994 pasó a ser parte del grupo Bavaria, iniciando en el año 2002 su proceso exportador. Fabrican pulpas y concentrados de frutas tropicales como mango, banano, guayaba, maracuyá, uchuva, mora, lulo y fresa, envasados en aséptico y congelados en presentación tipo industrial, tambores de 55 galones, 5 galones y para el mercado retail en presentación congelada de 100 y 400 gramos. Está certificada en: HACCP, KOSHER, ISO 9001, ISO 14001, BCS-OKO GARANTIE, son miembros de IRMA y SEDEX y se encuentran registrados ante la FDA. Tienen una experiencia exportadora de 15 años y están ubicados en Tuluá, Valle cerca al puerto de Buenaventura.
- c) C.I. Fruticol Industrial S.A.⁹⁰: emprende su actividad comercial en los años 80 en Moniquirá Boyacá incursionando inicialmente en el mercado de los bocadillos. A lo largo de los años se trasladaron a la ciudad de Cali con el fin de lograr mayor cercanía con sus proveedores directos y por la proximidad al puerto de Buenaventura. Su modelo de negocio se enfoca en la maquila dirigida al mercado nacional e internacional. Entre sus principales productos se encuentran las pulpas de fruta con o sin azúcar elaboradas con procesos de desintegración y tamizado de la fruta como el tamarindo, tomate de árbol, mango, guanábana, papaya y piña. Cuenta con socios comerciales importantes en el exterior, entre estos La Fe, Family & Son Inc., Dinás Distribución, Iberia Foods y Goya Alimentos, distribuidores de productos latinos en Estados Unidos y Europa.

⁸⁹ Nutrium. Tuluá, Valle. 2016. [En línea]. [Consultado el 28 de marzo de 2017] Disponible en internet: <<http://www.nutrium.co/sobre-nosotros/>>

⁹⁰ C.I. Fruticol Industrial S.A. Candelaria, Valle. 2016. [En línea]. [Consultado el 8 de marzo de 2017] Disponible en internet: <<http://www.fruticol.com/about.html>>

- d) C.I. Proba Soluciones Agroindustriales S.A.S⁹¹: la empresa inició sus operaciones en 1997 exportando a su cliente principal Goya Foods incursionando en el mercado de Estados Unidos y con el paso de los años en Centroamérica y Europa, ofreciendo materias primas para las empresas productoras de jugos (fruta pulverizada, concentrados y clarificado de fruta) o productos dirigidos a la canasta familiar, como las pulpas de fruta, fruta deshidratada y los típicos congelados (sancocho, yuca, patacón, papa criolla, arracacha y arepa).
- e) Pulpafruit S.A.S⁹²: compañía productora de derivados alimenticios cuentan con la certificación HACCP en sus líneas de producción que genera confianza a sus clientes nacionales e internacionales. Ofrece pulpas de fruta congelada, pulpa azucarada, pulpa aséptica y pulpas de fruta de larga vida.
- f) Alimentos SAS S.A.S⁹³: fue fundada en 1891, con más de 30 años en el mercado de alimentos procesados con el desarrollo, producción y comercialización de líneas de derivados de frutas, entre estas las pulpas. Uno de sus productos más innovadores fue la pulpa aséptica de larga vida en empaque de alta barrera. Además cuentan con la certificación ISO 22.000, ISO 9001, HACCP, KOSHER, concepto favorable de la FDA y del INVIMA, donde cumplen con estándares de calidad para el consumidor nacional e internacional. Se atienden los mercados de Chile, Estados Unidos, Puerto Rico, Alemania y Antillas francesas con diferentes clientes como los Retail o supermercados, grandes empresas de distribución y venta a consumidores finales que venden pulpa a amas de casa o usuarios finales; los Food Service son clientes que utilizan la pulpa de fruta como materia prima para su negocio de preparación de alimentación a consumidores finales y los industriales que son empresas que utilizan

⁹¹ C.I. Proba Soluciones Agroindustriales S.A.S. Pereira, Risaralda. 2015. [En línea]. [Consultado el 6 de abril de 2017] Disponible en internet:
<<http://ciproba.com/nosotros/historia-mision-y-vision/>>

⁹² Pulpafruit S.A.S. Bogotá, D.C. 2013. [En línea]. [Consultado el 6 de abril de 2017] Disponible en internet:
<<http://www.pulpafruit.com.co/web/index.php/quienes-somos/vision>>

⁹³ Alimentos SAS S.A.S. Bogotá, D.C. 2016. [En línea]. [Consultado el 9 de abril de 2017] Disponible en internet:
<<http://www.alimentossas.com/La-Empresa>>

pulpas de fruta o productos preparados de fruta para su producción industrial de néctares, refrescos, mermeladas, helados, yogures etc.

- g) Frugy S.A.⁹⁴: La compañía fue fundada en el año 1984, participando en el sector agrícola. Luego, en 1996 se perfiló al sector agroindustrial y adquirió la empresa Frugy, situada cerca al centro de Manizales, la cual se dedicaba a la producción de pulpa de fruta y pasta de guayaba que comercializaba en el eje cafetero. Se encuentra en la zona industrial de Maltería en el Kilómetro 12 vía al Magdalena, donde procesa y comercializa pulpas de fruta congeladas, bocadillos, conservas, barras de fruta, entre otros. Con la ambición de crecer, en 1998 empezó a exportar pulpa de fruta a Estados Unidos, volviéndose la primera empresa manizaleña del sector agroindustrial en realizar una exportación. Cuenta con más de 20 años de experiencia. Desde hace poco, Frugy viene produciendo barras de fruta de guayaba, mango, mango con quinua, piña y mora. Además está investigando y en proceso de recibir una certificación orgánica para empezar con el procesamiento de barras de fruta totalmente orgánicas. Frugy maneja presentaciones de 90 g, 250 g, y 1 kg. Además ofrece otros productos congelados como patacón, papa criolla, yuca, sancocho y ajiaco.

3.2 DIAGNÓSTICO PROCESOS LOGÍSTICOS

Para el análisis del diagnóstico se elaboró y diligenció una lista de chequeo basándose en los resultados obtenidos en la observación y entrevistas realizadas en la empresa, con la implementación de esta se busca evidenciar el nivel de cumplimiento de los procedimientos y tareas en los procesos logísticos.

La lista de chequeo (Véase Anexo G) cuenta con 5 procesos y 30 variables de análisis, lo que permite obtener 150 puntos como resultado máximo y 30 puntos como mínimo, cada proceso tiene un peso porcentual establecido con lo cual se logra el resultado final y así obtener la calificación (puntos) y ponderación (%) del estado actual de los procesos logísticos de la empresa. El resultado final se compara con lo establecido en los criterios de evaluación.

⁹⁴ Frugy S.A. Manizales. 2016. [En línea]. [Consultado el 28 de marzo de 2017] Disponible en internet: < <https://www.frugy.com/quienes%20somos.html> >

Tabla 10. Criterios de evaluación.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN
CUMPLE: con el desarrollo de los procesos y procedimientos referentes a la logística y demás relacionadas con la misma.	150	30%
NO CUMPLE: con el desarrollo total de los procesos y procedimientos logísticos y relacionados.	30	5%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Resultado de implementación lista de chequeo.

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN.								
INDICADOR/ PESO PORCENTUAL	DESCRIPCIÓN	VARIABLES	CALIFICACIÓN					SUBTOTAL
			1	2	3	4	5	
Documentación. 15%	Elaboración y envío a tiempo de documentos soportes, tanto de la exportación como los requeridos para la realización del proceso logístico.	Reserva de naviera.					X	35
		Contratación transporte terrestre.					X	
		Contratación generador.					X	
		Instrucción de embarque.					X	
		Factura (pro forma o comercial).					X	
		Lista de empaque.					X	
		Detalle de exportación.					X	
Preparación producto. 15%	Alistar producto según orden de pedido recibida, control de producto en proceso y de producto terminado.	Se cuenta con orden de pedido física o electrónica.					X	29
		Validación y aceptación de pedido.					X	
		El producto en proceso cuenta con la cadena de frío requerida.					X	
		El producto terminado se encuentra en óptimas condiciones.					X	
		Se aplica la rotación de inventarios.				X		
		La congelación de la bolsa se realiza a tiempo.					X	

Tabla 11. (Continuación)

INDICADOR/ PESO PORCENTUAL	DESCRIPCIÓN	VARIABLES	CALIFICACIÓN					SUBTOTAL
			1	2	3	4	5	
Empacado y embalaje 25%	Empacar, reempacar el producto según lo solicitado por el cliente, cumpliendo con las normas sanitarias. Embalar (pallet) con sus respectivos elementos de protección (esquineros, extensible y zunchos).	El producto se encuentra en condición para empacar (congelado).					X	35
		Las bolsas son de un material resistente y apto para su uso.					X	
		Las cajas están en buen estado y cumplen con requisitos exigidos.					X	
		Se cumple con las exigencias del cliente y del país origen.					X	
		Existe control de microorganismo durante el empaque.					X	
		El pallet es armado y asegurado correctamente.					X	
		El embalaje cumple con las exigencias del producto y mercado destino.					X	
Cargue y despacho (puerto – cliente). 25%	Inspeccionar el contenedor que transporta el producto, posteriormente realizar el cargue del mismo.	Se realizó verificación del transporte que movilizara el producto.					X	24
		El cargue del contenedor se realizó sin contratiempos.					X	
		Se cuenta con mapa de distribución de estibas.					X	
		El contenedor fue inspeccionado y ha cumplido con los requisitos básicos.					X	
		Se cuenta con precintos de seguridad.				X		

Tabla 11. (Continuación)

INDICADOR/ PESO PORCENTUAL	DESCRIPCIÓN	VARIABLES	CALIFICACIÓN					SUBTOTAL
			1	2	3	4	5	
Gestión portuaria. 20%	El agente de aduana realiza los procesos logísticos correspondientes en el puerto de donde zarpará el producto en el buque hacia su destino final.	Agente de aduana gestiona ingreso del contenedor al puerto.					X	23
		El agente gestiona el SAE a tiempo.					X	
		Durante la inspección antinarcóticos el agente hace presencia.				X		
		Realiza los cierres físicos y documentales.				X		
		Elabora la declaración de exportación DEX de manera diligente.					X	
TOTAL		Puntuación						146
		Ponderación						28,95%

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente la lista de chequeo se diligenció tomando como base los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas al personal relacionado con los procesos y área logística y la observación de las actividades que se desarrollan en dicha área. El resultado obtenido del diligenciamiento de la lista de chequeo da como resultado 146 puntos de 150 (calificación máxima), y una ponderación de 28,95% de 30% (ponderación máxima), lo que refleja que la empresa cumple con el desarrollo de los procesos y procedimientos logísticos y demás relacionados.

3.3 MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS

A continuación, se describe los procesos y procedimientos logísticos de exportación e importación, los cuales se describen de manera más amplia en el Manual de Proceso

Posterior al manual se encuentra el instructivo dirigido al personal del área logística donde se describen las actividades de una manera específica y clara para su fácil comprensión y que les sirva de orientación en su rutina operativa. Se diseña de manera que le permita al empleado ampliar su conocimiento en su área de trabajo, explicando conceptos y documentos relevantes que lo instruyan en la

solución de problemas o inconvenientes que puedan suceder durante la operación.

Tabla 12. Matriz manual de procesos de exportación.

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
Fase documental	• Reserva de naviera. • Contratación de transporte terrestre • Contratación de contenedor y Gen Set. • Generación de cartas e instrucciones
Alistamiento de producto	• Recepción de tambores con producto en proceso. • Recepción orden de pedido. • Verificación exigencias y confirmación. • Descongelación de tambores. • Empacado de producto. • Congelación de producto terminado.
Empaque y embalaje	• Reempacar producto a cajas. • Etiquetado de cajas. • Distribución del contenedor. • Elaboración del pallet.
Despacho del producto	• Inspección de vehículos y contenedor. • Cargue del contenedor. • Registro fotográfico. • Ubicación precintos de seguridad.
Logística en puerto	• Recepción documentos de exportación. • Solicitud planilla de ingreso a puerto. • Elaboración del SAE • Asistencia a inspección antinarcóticos. • Cutt off – ETA • Recepción BL • Elaboración DEX • Envío documentos al exportador.
Seguimiento y control	• Seguimiento a carga. • Informe de agente de aduana • Informe final de la exportación.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Matriz manual de procesos de importación.

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
Contacto proveedor	• Revisión inventario • Verificación términos de negociación y precios • Coordinación fecha de envío y forma de pago
Trámites documentales	• Recepción de documentos del proveedor • Envío poder a agente de aduana
Nacionalización	• Envío documentos a agente de aduana • Vistos buenos autoridades competentes • Realización de Declaración de Importación • Realización de liquidación • Levante y salida de mercancía • Envío de mercancía importada a la empresa

Fuente: elaboración propia.

2017

MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS

EXPORTACIÓN
IMPORTACIÓN



MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS

CÓDIGO: VERSIÓN:

Fecha:

Página 0 de 0

GENERALIDADES

3.3.1. Objetivo.

Brindar una guía que facilite la realización de los procesos en el área de logística de exportación e importación donde se especifiquen los procedimientos y actividades que se deben llevar a cabo para lograr una uniformidad en la ejecución de los procesos.

3.3.2. Alcance.

El presente manual de proceso abarca los procedimientos del área de logística de exportación e importación, involucrando las actividades y tareas del ciclo, desde la coordinación de medios de transporte y servicios de aduana, hasta el sitio acordado para la entrega del producto.

3.3.3. Definiciones.

BILL OF LADING (B/L): Manifiesto de Carga o Conocimiento de Embarque. Es un recibo dado al embarcador por las mercancías entregadas. Demuestra la existencia de un contrato de transporte marítimo y otorga derechos sobre la mercancía.

BOOKING: La reserva de espacio para cargar en un contenedor (CFS o CY), o como carga suelta o bultos. También se entiende como la llamada a un transportista internacional para reserva de espacio para una carga

CERTIFICACIÓN EMPAQUE GRADO ALIMENTICIO: certificado que expide un organismo oficial (NSF, USDA). El sello o símbolo significa que el producto ha pasado por pruebas y controles que satisfacen los criterios establecidos respecto al diseño, la construcción, la evaluación de los materiales, las pruebas de rendimiento y la seguridad, garantizando que el producto es apto para el contacto con los alimentos.

ELABORÓ

REVISÓ

APROBÓ



MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS

CÓDIGO: VERSIÓN:

Fecha:

Página 0 de 0

GENERALIDADES

CERTIFICADO DE ORIGEN: es una solicitud que permite obtener la prueba documental mediante la cual se acredita que los productos fueron elaborados en el país de origen. Este documento se obtiene con el fin de acogerse a las preferencias arancelarias establecidas.

CUT-OFF: Fecha tope para que la carga sea entregada al buque o designada a un lugar.

DECLARACIÓN DE CAMBIO: formato diseñado por el Banco de la República de obligatoria presentación para todas las personas que realicen en Colombia operaciones de cambio donde se consignará el monto, características y demás condiciones requeridas

DECLARACIÓN DE EXPORTACIÓN: Documento establecido por la DIAN para efectuar la exportación.

DECLARACIÓN DE IMPORTACIÓN: documento establecido por la DIAN para llevar a cabo la importación.

EMBALAJE: Protección de las mercaderías durante todas las operaciones de transporte y manejo que supone el proceso de exportación, de modo que lleguen a manos del cliente final, en el extranjero, en las mejores condiciones.

EMBARQUE: Carga en un vehículo o nave.

E.T.A: fecha estimada de arribo.

KARDEX: documento utilizado para mantener el control de la mercancía, controlando sus entradas y salidas y así conocer las existencias de los materiales que posee la empresa.

SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN DE EMBARQUE: La solicitud de autorización de embarque deberá presentarse a través de los Servicios Informáticos Electrónicos, en la que se debe indicar la administración aduanera con jurisdicción en el lugar donde se encuentre la mercancía y cumplir con el llenado de los requisitos establecidos para su aceptación.



MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS

CÓDIGO: VERSIÓN:

Fecha:

Página 0 de 0

GENERALIDADES

SELLO: Pieza de metal o de otro material adecuado que sirve para unir los dos extremos de un precinto, que ofrecen seguridad de que cualquier violación pueda ser detectada.

STOCK DE INVENTARIO: conjunto de materiales que se almacenan, tanto los relacionados con el proceso productivo como los destinados a la venta. El stock mínimo es la cantidad de materia prima que necesita la línea de producción para satisfacer su demanda.

TRIBUTO ADUANERO: comprende los derechos de aduana y el impuesto sobre las ventas. Estos se aplican a las importaciones definidas por la ley aduanera

VENTANILLA ÚNICA DE COMERCIO EXTERIOR (VUCE): herramienta de facilitación través de la cual se canalizan los trámites de comercio exterior. Cuenta con entidades gubernamentales, encargadas de ejercer control sobre las operaciones de comercio exterior llevadas a cabo en el territorio nacional con el fin de intercambiar información, eliminar redundancia de procedimientos, implementar controles eficientes y promover actuaciones administrativas transparentes.

.



MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS

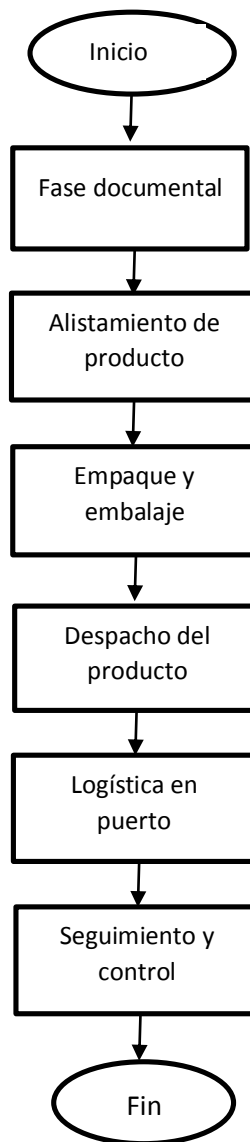
CÓDIGO: VERSIÓN:

Fecha:

Página 0 de 0

GENERALIDADES

3.3.4. Diagrama de flujo general y descripción de procedimientos de exportación.





GENERALIDADES

Tabla 14. Fase documental.

Flujograma	Descripción	Responsable	Documento/ Registro
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Reserva[Reserva de naviera] Reserva --> Transporte[Contratación transporte terrestre] Transporte --> Contenedor[Contratación contenedor] Contenedor --> Cartas[Generación cartas e instrucciones] Cartas --> Fin([Fin]) </pre>	Vía electrónica se diligencia la reserva del cupo a la naviera, como respuesta se obtiene el Booking, que contiene: nombre de buque, fecha de arriba y fecha (estimada) de zarpe.	Asistente de comercio exterior.	Reserva cupo (e-mail) Booking
	Se realiza contratación del transporte terrestre y del generador (Gen - Set) que se encarga de movilizar el producto desde la planta hasta el puerto.	Asistente de comercio exterior.	
	Contactar proveedor de contenedores con anticipación y realizar la solicitud de este de acuerdo a las especificaciones requeridas.	Asistente de comercio exterior.	Contrato de alquiler.
	Elaborar instrucciones de embarque, lista de empaque, factura (pro forma o comercial), carta de responsabilidad. Enviar al agente de aduana.	Asistente de comercio exterior.	Instrucciones de embarque. Lista de empaque. Factura. Carta de responsabilidad.

Fuente: elaboración propia.



MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS

CÓDIGO: VERSIÓN:

Fecha:

Página 0 de 0

GENERALIDADES

Tabla 15. Alistamiento de producto.

Flujograma	Descripción	Responsable	Documento/ Registro
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> RecepcionTambores[Recepción tambores con producto en proceso.] RecepcionTambores --> RecepcionOrden[Recepción orden de pedido] RecepcionOrden --> Decision{¿Se dispone del producto solicitado en inventario?} Decision -- No --> RemitirOrden[Remitir orden de pedido al área de producción] Decision -- Si --> Descongelacion[Descongelación de tambores.] Descongelacion --> Empacado[Empacado del producto.] Empacado --> Fin((1)) </pre>	Del área de producción se recepciona tambores de acero laminado de 180 o 200 kilos de pulpa pasteurizada para su almacenamiento y conservación.	Coordinadora de logística.	Formato de recepción de producto de producción.
	Se recibe de la gerencia la orden de pedido, vía mail.	Coordinadora de logística.	Orden de pedido (mail).
	Verificar en el inventario la disponibilidad del producto y confirmar la aceptación del pedido en caso de contar con el producto solicitado.	Coordinadora de logística	Inventario (Excel). Mail.
	Se transmite orden de pedido a supervisor para ubicar los tambores con la fruta solicitada para su descongelación. El tiempo que tome este proceso depende de la fruta a descongelar y del clima.	Coordinadora de logística. Supervisor de logística.	Orden de pedido. Formato de producto en descongelación.



MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS

CÓDIGO: VERSIÓN:

Fecha:

Página 0 de 0

GENERALIDADES

Tabla 15. (Continuación)

Flujograma	Descripción	Responsable	Documento/ Registro
<pre> graph TD Start((1)) --> Step1[Congelación de producto terminado.] Step1 --> Decision{¿Se presentó alguna novedad en la congelación?} Decision -- Si --> Step2[Reportar al jefe de mantenimiento] Decision -- No --> End([Fin]) </pre>	Una vez el producto de los tambores este apto se remite al área de producción para ser empacado en bolsas según la presentación solicitada.	Coordinadora y operarios de producción. Coordinadora de logística.	Formato de control de empaque de bolsas.
	Se recepciona las bolsas del producto terminado en canastillas, revisando cantidad, estado de limpieza y arrume para su congelación, la cual debe ser monitoreada 12 horas después y poder programar su reempaque.	Coordinadora y operarios de producción. Coordinadora de logística	Formato Traslado de producto terminado

Fuente: elaboración propia.



GENERALIDADES

Tabla 16. Empaque y embalaje.

Flujograma	Descripción	Responsable	Documento/ Registro
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Reempacar[Reempacar producto a cajas] Reempacar --> Etiquetar[Etiquetar cajas] Etiquetar --> Distribucion[Distribución del contenedor.] Distribucion --> Pallet[Elaborar pallet.] Pallet --> Fin([Fin]) </pre>	Cuando las bolsas se encuentran congeladas se reempacan en cajas de cartón, según solicitud del cliente.	Supervisor y operarios logísticos.	
	Las cajas se etiquetan según requisitos del cliente y del país destino.	Operarios logísticos.	
	Teniendo en cuenta las dimensiones del embalaje, se puede conocer la mejor distribución para la mercancía, se puede obtener un aproximado mediante un cálculo manual. El resultado se remite al supervisor logístico. (solo exportaciones)	Coordinadora de logística.	Formato de distribución del producto.
	Conociendo la distribución del producto se realiza el estibado o paletización, se debe tener en cuenta las medidas de la estiba la cual debe cumplir con las especificaciones del cliente, además tener en cuenta las dimensiones de las cajas.	Supervisor y operarios logísticos.	Relación de estibado por cliente.

Fuente: elaboración propia.



MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS

CÓDIGO: VERSIÓN:

Fecha:

Página 0 de 0

GENERALIDADES

Tabla 17. Despacho del producto.

Flujograma	Descripción	Responsable	Documento/ Registro
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Inspeccion[Inspección de vehículos y contenedor.] Inspeccion --> Decision{¿El contenedor cumple con los requisitos exigidos?} Decision -- No --> Devolucion[Devolución de contenedor a proveedor] Decision -- Si --> Carga[Cargue del contenedor.] Carga --> RegistroFotografico[Registro fotográfico.] RegistroFotografico --> UbicacionPrecintos[Ubicación precintos de seguridad.] UbicacionPrecintos --> Fin([Fin]) </pre>	Al momento de ingresar el vehículo a la planta se debe realizar verificación de datos del conductor, vehículo y contenedor el cual debe cumplir con los requisitos dispuesto en la lista de chequeo.	Coordinadora de logística.	Formato de inspección visual de contenedores. Reporte empresa de vehículos.
	Una vez el contenedor pase la inspección se procede a cargar el producto al mismo previamente estibado, haciendo uso de estibadoras hidráulica.	Supervisor operarios y logísticos.	Formato de distribución del producto.
	Realizar registro fotográfico del contenedor, del cargue del producto y del cierre del contenedor.	Coordinadora de logística	Registro fotográfico.
	Luego de cerrar el contenedor previo cargue se instalan los precintos de seguridad y se registra el consecutivo del mismo mediante fotografía.	Coordinadora de logística	Registro fotográfico.

Fuente: elaboración propia.



GENERALIDADES

Tabla 18. Logística en puerto.

Flujograma	Descripción	Responsable	Documento/ Registro
	Recepcionar documentos remitidos desde la empresa exportadora.	Asistente de comercio exterior. Agente de aduana.	Instrucciones de embarque. Lista de empaque. Factura. Carta de responsabilidad
	Gestionar ante SPRBUN la autorización para el ingreso del contenedor.	Agente de aduana	Planilla autorización de ingreso
	Elaborar solicitud de autorización de embarque. (borrador DEX)	Agente de aduana	Formulario DIAN 602
	Si se es seleccionado para inspección antinarcótico debe hacer presencia en ella.	Agente de aduana	Turno para ingreso a bahía.
	Realizar cierre físico de la mercancía en puerto. Fecha del zarpe del buque.	Agente de aduana.	Cutt off ETA
	El conocimiento de embarque lo expide la naviera. También se remite al embarcador.	Agente de aduana	Bill of Lading.
	Elaboración de la Declaración de Exportación DEX, que es el soporte ante la DIAN.	Agente de aduana	Formulario DIAN 600
	Una vez se cuenten con todos los documentos que acrediten la exportación se realiza el envío al exportador.	Agente de aduana	Factura comercial, lista de empaque, Certificado de antinarcóticos, DEX.

Fuente: elaboración propia.



MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS

CÓDIGO: VERSIÓN:

Fecha:

Página 0 de 0

GENERALIDADES

Tabla 19. Seguimiento y control.

Flujograma	Descripción	Responsable	Documento/ Registro
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Seguimiento[Seguimiento a carga] Seguimiento --> InformeAduana[Informe de Agente de aduana] InformeAduana --> InformeFinal[Informe final de la exportación] InformeFinal --> Fin([Fin]) </pre>	Comunicación continua con transportador terrestre encargado de llevar contenedor para conocimiento de cualquier novedad	Coordinadora de logística	Llamada telefónica.
	El agente de aduana está en constante comunicación con la gerencia de la empresa o el asistente de comercio exterior, una vez el contenedor está en el buque envía los documentos soporte.	Agente de aduana	Mail. Factura comercial, lista de empaque, Certificado de antinarcóticos, DEX.
	Elaboración de informe del proceso logístico de exportación, anexando registro fotográfico.	Coordinadora de logística.	Medio magnético

Fuente: elaboración propia.



MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS

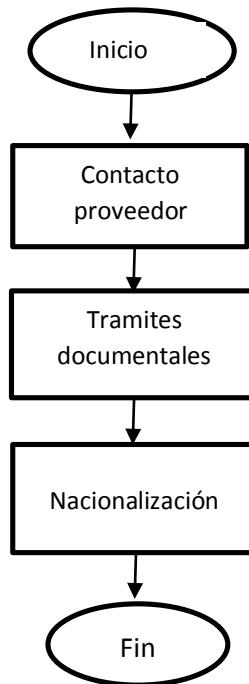
CÓDIGO: VERSIÓN:

Fecha:

Página 0 de 0

GENERALIDADES

3.3.5. Diagrama de flujo general y descripción de procedimientos de importación.





MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS

CÓDIGO: VERSIÓN:

Fecha:

Página 0 de 0

GENERALIDADES

Tabla 20. Contacto proveedor.

Flujograma	Descripción	Responsable	Documento/ Registro
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Revisar[Revisar inventario.] Revisar --> Verificar[Verificar términos de negociación y precios.] Verificar --> Coordinar[Coordinar fecha de envío y forma de pago.] Coordinar --> Fin([Fin]) </pre>	De acuerdo con el stock mínimo establecido se procede a realizar pedido de material de empaque necesario.	Coordinadora de producción.	Kardex Remisión.
	Se contacta al proveedor por medio de correo electrónico para verificar términos de negociación preestablecidos y confirmar precios de la operación.	Gerencia	Correo electrónico.
	Una vez coordinado términos y precios se procede a coordinar fecha aproximada de despacho y confirmar formas de pago establecido, crédito a 60 días.	Gerencia	Declaración de cambio formulario 1.

Fuente: elaboración propia.



GENERALIDADES

Tabla 21. Trámites documentales.

Flujograma	Descripción	Responsable	Documento/ Registro
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recepcion[Recepción documentos proveedor] Recepcion --> Envio[Envío poder a agente de aduana.] Envio --> Fin([Fin]) </pre>	El proveedor envía la guía aérea para confirmar el despacho de la mercancía hacia el aeropuerto de Bogotá. Además hace envío de factura comercial, lista de empaque, fichas técnicas, certificado de origen y certificación empaque grado alimento.	Proveedor	Guía aérea. Factura comercial. Lista de empaque. Fichas técnicas. Certificado de origen. Certificado empaque grado alimento.
	Se realiza y envía poder firmado al agente de aduana para que represente a la empresa ante las entidades correspondientes. Dicho poder se debe registrar en VUCE para habilitación en el sistema para la realización de registros de importación.	Gerencia Agente aduana de	Poder firmado Registro en VUCE

Fuente: elaboración propia.



MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS

CÓDIGO: VERSIÓN:

Fecha:

Página 0 de 0

GENERALIDADES

Tabla 22. Nacionalización.

Flujograma	Descripción	Responsable	Documento/ Registro
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Envio[Envío documentos.] Envio --> Vistos[Vistos buenos autoridades competentes] Vistos --> Declaracion[Realización Declaración de importación] Declaracion --> Liquidacion[Realización liquidación] Liquidacion --> Levante[Levante y salida de mercancía.] Levante --> Fin((1)) </pre>	Se remite al agente de aduana (Bogotá) los documentos enviados por el proveedor.	Gerencia	Guía aérea. Factura comercial. Lista de empaque. Fichas técnicas. Certificado de origen. Certificado empaque grado alimento.
	El agente de aduana debe gestionar vistos buenos ante INVIMA y DIAN con la presentación de los documentos recibidos anteriormente	Agente de aduana	Vistos buenos INVIMA y DIAN.
	El agente de aduana realiza la liquidación de la importación teniendo en cuenta el valor del empaque (FOB Perú), flete aéreo, gastos depósito, gastos de aduana e IVA.	Agente de aduana.	
	Diligenciar el formulario de Declaración de Importación, donde se registra toda la información de la operación y liquidar los tributos Aduaneros.	Agente de aduana.	Declaración de Importación
	Para realizar levante y salida de la mercancía se debe cancelar los impuestos de importación (IVA) ante un intermediario financiero. Luego debe dirigirse al depósito de aduana donde se encuentra la mercancía y presentar los documentos, los cuales son revisados por un funcionario de la aduana, luego el sistema informático aduanero determina si se puede realizar el levante y salida de la mercancía.	Agente de aduana	Guía aérea. Factura comercial. Lista de empaque. Fichas técnicas. Certificado de origen. Certificado empaque grado alimento.



MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS

CÓDIGO: VERSIÓN:

Fecha:

Página 0 de 0

GENERALIDADES

Tabla 22. (Continuación)

Flujograma	Descripción	Responsable	Documento/ Registro
<pre> graph TD 1((1)) --> Envío[Envío de (mercancía) empaques a la empresa.] Envío --> Fin([Fin]) </pre>	Por medio de mensajería certificada el agente de aduana hace envío de la mercancía (empaques) a la empresa	Agente de aduana.	Guía de envío.

Fuente: elaboración propia.



MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS

CÓDIGO: VERSIÓN:

Fecha:

Página 0 de 0

GENERALIDADES

3.3.6 Costos de la propuesta.

A continuación, se detallan los costos de socialización de la propuesta presentada a la empresa Natural Foods Enterprise S.A.S., la cual se realizó en una hora.

Tabla 23. Costos socialización propuesta.

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Manual de procesos.	Documento	1	\$ 18.500	\$ 18.500
Instructivo de procesos.	Documento	1	\$ 32.000	\$ 32.000
Personal área logística.	Unidad	9	\$ 3.074(*)	\$ 27.666
Refrigerios.	Unidad	12	\$ 3.500	\$ 42.000
Viáticos estudiantes.	Unidad	2	\$ 23.800	\$ 47.600
TOTAL				\$ 167.7266
COSTOS CUBIERTOS POR ESTUDIANTES				\$ 140.100
COSTOS CUBIERTOS POR EMPRESA				\$ 27.666

Fuente: elaboración propia.

Nota: Las estudiantes responsables de la asesoría harán entrega de un manual y un instructivo impreso, cualquier reproducción corre por cuenta del interesado.

(*) Hace referencia al valor hora, con base al salario mínimo legal vigente 2017.



MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS

CÓDIGO: VERSIÓN:

Fecha:

Página 0 de 0

GENERALIDADES

ANEXOS

Se hace traslado de este ítem a los anexos generales, por cuestión de presentación. (Véase Anexo A).



INSTRUCTIVO
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS LOGÍSTICOS
NATURAL FOODS ENTERPRISE S.A.S
ROLDANILLO – VALLE DEL CAUCA



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUCTIVO PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS LOGÍSTICOS
NATURAL FOODS ENTERPRISE S.A.S
ROLDANILLO - VALLE DEL CAUCA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
CARTAGO
2017

ELABORACIÓN

**BRISA LISSETH GALLEGO MUÑOZ
LAURA MARCELA RENGIFO MONTES**

COLABORACIÓN

NATURAL FOODS ENTERPRISE S.A.S

CONCEPTOS BÁSICOS

CADENA DE FRÍO: es el proceso logístico que asegura la correcta conservación, almacenamiento y transporte del producto desde su producción hasta el cliente y consumidor final.



CANASTILLA: embalajes plásticos reutilizables destinados a la distribución y almacenamiento de determinados productos como las frutas. Las principales características de las canastas plásticas es que son de fácil agarre, higiénicas y resistentes. Las canastillas tienen perforaciones para generar ventilación a los productos almacenados al momento de apilar las canastas.

CONTENEDOR: se entiende como el elemento de transporte o caja de carga que consiste en un recipiente especialmente construido para facilitar el traslado de mercancía, en cualquier medio de transporte.



CUARTO FRÍO O CAMARA DE CONGELACION: es un recinto que cuenta con un sistema capaz de generar bajas temperaturas hasta niveles térmicos que permitan conservar las frutas y verduras evitando que se presenten microorganismos y extendiendo el periodo de maduración de la fruta.

EMBALAJE: se encarga de unificar, proteger y distribuir el producto, evitando daños durante el trayecto desde la empresa productora hasta el consumidor final. Para el caso son las cajas de cartón corrugado



EMPAQUE: es el recipiente que está en contacto directo con el producto, denominado la unidad primaria de protección. Para los productos de la empresa se utilizan el plástico que es resistente a la manipulación, almacenamiento, transporte y distribución, además debe contener toda la información necesaria para la identificación del producto (Registros sanitarios, direcciones, teléfonos, nombre del fabricante, código de barras, información nutricional)

ESQUINERO: Forman la estructura marco de la unidad de carga. Conjuntamente con el zuncho, sujetan la unidad de carga y evitan su desmoronamiento. Estos suelen ser de cartón corrugado compacto.



ESTIBA: es una plataforma horizontal de madera, de altura mínima compatible con los equipos de manejo de materiales como montacargas o estibadores, usadas como base para en ensamblaje, almacenamiento, manejo y transporte de mercancías y cargas que permite manipular y almacenar en un solo movimiento varios objetos poco manejables, pesados o voluminosos

EVAPORADOR: El evaporador dentro de un cuarto frío cumple la función de transformar refrigerante líquido en gas. Dicho refrigerante en estado gaseoso disminuye su temperatura lo que permite que los productos almacenados se conserven a la temperatura requerida.



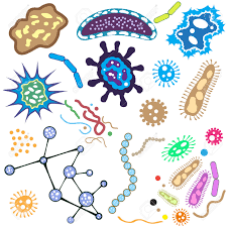
EXTENSIBLE: Película plástica extensible también llamada stretch film o vinipel, es fabricada en polietileno de baja densidad se caracteriza por su alta transparencia, se usa para empaque y embalaje de mercancía, lo que ofrece mayor protección frente a humedad, polvo y demás suciedad que pueda contaminar el producto.

GENSET: es un generador de electricidad que alimenta de corriente a los contenedores refrigerados durante el transporte de mercancías, para mantenerlos en funcionamiento sin cortar la cadena de frío de los productos que están siendo transportados.



GRAPA es un material fabricado en polipropileno de alta resistencia que permite el amarre manual con zuncho plástico, ideales para asegurar el cierre, y no necesita ninguna herramienta, se puede usar manualmente y si desea mayor tensión puede utilizarlo mediante una máquina tensionadora.

INOCUIDAD: hace referencia a las condiciones y prácticas que preservan la calidad de los alimentos para prevenir la contaminación y contagio de enfermedades.



MICROORGANISMO: son aquellos seres vivos diminutos que únicamente pueden ser apreciados a través de un microscopio y al contaminar los alimentos pueden producir enfermedades.

PALETIZACIÓN: es la agrupación sobre una estiba de una cierta cantidad de mercancía con el fin de facilitar su manipulación y disminuir el tiempo requerido para su carga y transporte.



PRECINTOS DE SEGURIDAD: también llamados sellos de seguridad, son un dispositivo que se coloca sobre un mecanismo de cierre para asegurar que este no sea abierto sin autorización.

RÓTULO: hace referencia a la inscripción que se sitúa sobre algo para indicar que es, y demás información relevante.



TAMBOR METALICO: recipiente rígido a base de metal, para contener productos líquidos o sólidos, y puede cerrarse herméticamente. Ideal para el proceso de congelación de frutas

Rotulo planos ejercicios Fresadora									
Dibujado	Nombre	Fecha	MECANICA INDUSTRIAL Tecnología de Fresado y Laboratorio EJE MÚLTIPLE FRE-SADO practica de tornos y fresadora						
Comprobado	Alumno	5 junio 2015							
Evaluación1									
Evaluación2									
Todas las cotas en milímetros ángulos en grados tolerancias $\pm 0,5$ y ± 1			<table border="1"> <tr> <td>A4</td> <td>Plano Torneado eje</td> <td>Rev</td> </tr> <tr> <td>Escala 1:1</td> <td>Peso: 80 gr.</td> <td>PLANO 1 DE 3</td> </tr> </table>	A4	Plano Torneado eje	Rev	Escala 1:1	Peso: 80 gr.	PLANO 1 DE 3
A4	Plano Torneado eje	Rev							
Escala 1:1	Peso: 80 gr.	PLANO 1 DE 3							

ZUNCHO: Los zunchos o flejes son elementos que se utilizan para reforzar y asegurar las cargas. Los zunchos plásticos son normalmente de polipropileno o nylon, aunque últimamente son muy frecuentes los de polietileno reciclado o PET reciclado.



COORDINADOR LOGÍSTICO

RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO EN PROCESO

El éxito de este procedimiento recae en la buena comunicación que exista tanto con el personal directo del área como con la coordinación del área de producción ya que ella, junto con su grupo de colaboradores desarrolla actividades que están directamente relacionadas con el proceso logístico.

El área de producción suministra en tambores metálicos de 180 o 200 kilos el producto en proceso (pulpa de fruta) para su respectivo almacenamiento en los cuartos fríos, el cual debe realizarse de manera inmediata. Para ejercer un mayor control en la entrada de tambores a las cámaras de congelación se diligencia un formato donde se registra los datos el rotulado del tambor como producto, lote, cantidad, entre otros.



Al almacenar los tambores se debe tener en cuenta una buena distribución de estos en los cuartos para aprovechar bien el espacio y evitar que se obstruya el adecuado flujo de aire al interior de la cámara, cerciorándose que se deje el espacio requerido de 1 metro por debajo de los evaporadores.



En la búsqueda de evitar que el producto se contamine con microorganismo es importante el monitoreo constante de la temperatura de los cuartos, según las condiciones de temperatura establecidas, como mínimo cada 4 horas, en caso de presentarse alguna novedad durante el monitoreo este debe ser reportado al jefe de mantenimiento.



PEDIDO Y ALISTAMIENTO DE PRODUCTO

Para la ejecución de este procedimiento la gerencia debe transmitir la información de la orden de pedido vía correo electrónico.

Con la orden de pedido remitida por gerencia se verifica en el registro de entrada de producto en proceso si se cuenta con la disponibilidad para el cumplimiento de la solicitud del cliente. Esta orden de pedido se remite al supervisor de logística para el trámite correspondiente.



Una vez el producto que está almacenado en tambores se encuentre apto para su empaque, se remite al área de producción para ser empacado en bolsas según la presentación solicitada y requisitos del cliente.

El área de producción hace entrega del producto terminado en canastillas el cual se registra en la

planilla de control verificando que la información registrada corresponda a lo recibido, posteriormente se almacena para su congelación.



Pasadas 12 horas se verifica el estado de congelación del producto terminado empacado en bolsas. Si el producto no se observa congelado debe permanecer en la cámara hasta lograr la consistencia requerida para su posterior reempaque.



DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

Realizando un cálculo manual y teniendo conocimiento de las dimensiones tanto de la estibas como de las cajas se obtiene el número de pallets que se requieren para distribuir de la mejor manera el producto solicitado por el cliente cumpliendo con los requisitos del mismo. Contando con estos datos se realiza el mapa de estibado con la distribución y ubicación de los mismos en el contenedor. Esta información es remitida al supervisor logístico.

VERIFICACIÓN CONDUCTORES E INSPECCIÓN DE CONTENEDORES.

En los procesos logísticos el transporte es uno de los aspectos más importantes y de mayor cuidado por lo tanto se debe realizar una verificación y cotejar los datos suministrados por la transportadora con respecto a la información del conductor y del vehículo. Esto aplica tanto para el transporte que movilizara el producto a los clientes nacionales, con los cuales se mantendrá una constante comunicación vía telefónica en caso de presentarse alguna novedad en el viaje o en la llegada a destino.



En cuanto al transporte que movilizara el producto de exportación se realiza la verificación del conductor, del vehículo (tracto camión) y del contenedor (dígitos de identificación), verificando que este cuente con Gen Set funcionando correctamente para garantizar la conservación de la cadena de frío requerida para el producto, asimismo se debe realizar una inspección del contenedor constatando que sus condiciones de higiene sean las adecuadas para mantener la inocuidad del producto.



Siguiendo el formato de inspección física de contenedor se revisa que este no presente:

- Reparaciones notorias.

- Marcas recientes de soldadura.
- Pintura nueva.
- Ondulaciones internas y externas desiguales.
- Sonidos metálicos no uniformes.
- Olores extraños.
- Violentación de las puertas.
- Desnivel en pisos.
- Alteraciones en el techo o paredes.

Una vez el contenedor pase la inspección se da el visto bueno (orden) para el cargue del producto.



DESPACHO PRODUCTO E INFORME FINAL

Posterior al cargue del producto en el contenedor se realiza registro fotográfico de la parte interna, externa del mismo, así como de las estibas. También en el

cierre del contenedor reflejando los precintos de seguridad.



Al conductor del vehículo se le debe entregar remisión, copia de los rótulos por estiba ya que los requerirá para la perfilación ante la policía de antinarcóticos del puerto y posterior entrega al agente de aduana.

Por último se realiza un informe dirigido a la gerencia donde se anexa el registro fotográfico y detalle de la operación de exportación.



SUPERVISOR Y OPERARIOS LOGÍSTICOS

LIBERACIÓN DE PRODUCTO EN PROCESO

La coordinadora del área remite la orden de pedido y el formato solicitud de descongelación para realizar la liberación del producto en proceso que se encuentra congelado en tambores, para su descongelación; se debe tener en cuenta que el tiempo para este procedimiento depende de, primero las características de las frutas ya que hay frutas que demoran más que otras para descongelar y segundo del clima; si este se encuentra caluroso tardara menos que en tiempos de lluvia.



Se debe realizar monitoreo del estado de descongelación del producto hasta obtener la consistencia solicitada por producción para su manipulación y respectivo empaque en bolsas.

Después de que el área de producción haya realizado el respectivo empacado en las bolsas cumpliendo con los estándares de sanidad establecidos para evitar la

inocuidad del producto y los requisitos solicitados por el cliente; el producto terminado es depositado en canastillas y remitido nuevamente al área de logística para su dar continuidad a su proceso.

Inmediatamente se reciben las canastillas con el producto, se inspecciona el estado general de las mismas, se registra en la planilla correspondiente y se moviliza hacia una cámara para su congelación en arrumes con una altura máxima de 10 niveles de altura.

REEMPAQUE Y EMBALAJE DEL PRODUCTO

Una vez el producto terminado se encuentre totalmente congelado se traslada a una cámara de sostenimiento, donde se procede a reempacar el mismo en cajas de cartón, según los requisitos del cliente y siguiendo las instrucciones dadas por el jefe del área en la orden de trabajo.



Según los requisitos del cliente y del país destino si se trata de producto de exportación se etiquetan las cajas de forma visible.

ESTIBADO Y PALLETIZACIÓN DEL PRODUCTO

Conociendo la distribución del producto mediante el mapa de distribución y según los requisitos exigidos por el cliente que se encuentran descritos en el formato de estibado por cliente se procede a realizar la palletización del producto.

Para evitar que el pallet se derrumbe, las cajas se posicionan de manera que entre ellas se cree una barrera, una vez ubicadas la cajas en el pallet, se coloca el extensible (película plástica transparente) el cual busca dar mayor soporte al pallet, igualmente también se deben ubicar los esquineros de cartón en el pallet de manera de que estos queden sujetos con el extensible. Finalmente se ubican lo zunchos que están amarrados por medios de ganchos.

Cada estiba que se arma deber ser identificada con el nombre del producto, numero de cajas, cliente y referencia.

Las estibas que se empleen para dicha actividad deben estar en buen estado, se deben tener en cuenta

los requisitos del país con respecto al material de la estibas.



CARGUE DEL PRODUCTO

Dado por terminado el proceso de estibado del producto, este se deja preparado en un cuarto de sostenimiento hasta la fecha del cargue en contenedor.

Una vez le jefe del área realice la inspección del contenedor y de visto bueno y autorización para proceder con el cargue del mismo se dispone el producto a pasar del cuarto de sostenimiento al contenedor en la mayor brevedad con el fin de dar continuidad a la cadena de frío.



El cargue del contenedor se realiza de acuerdo a la distribución presentada en el mapa de estibado remitido por la coordinadora de área.



Posteriormente al cargue se procede al cierre del contenedor, ubicando los precintos de seguridad, dando paso a la continuación del registro fotográfico que realiza la coordinadora del área.

LISTADO DE FORMATOS UTILIZADOS DURANTE EL PROCESO LOGÍSTICO

A continuación se relacionan los formatos empleados en el proceso logístico, los cuales se deben diligenciar de forma clara y archivar responsablemente.

- Recepción producto logística.
- Entrada de producto a cámaras
- Control de temperatura.
- Relación de estibado por clientes.
- Distribución del producto.

- Mapa de estibas.
- Lista de embarque.
- Inspección física del contenedor.
- Verificación de vehículos y conductor.



3.4 SEGUIMIENTO Y CONTROL

Para la medición del proceso logístico y resultados que se obtendrán con la utilización del manual que guiará sus operaciones, se utilizarán indicadores de gestión que permitan interpretar y evaluar si se ha mejorado la situación actual de la empresa.

A continuación, se exponen los indicadores que consideramos relevantes en el área logística de exportación y que permitirán a la empresa lograr la calidad en dicha área:

Tabla 24. Indicadores de gestión.

Indicador	Propósito	Tipo de indicador	Fórmula o metodología de investigación	Frecuencia de medición	Meta	Responsable
Nivel de cumplimiento en la entrega.	Establecer los niveles de cumplimientos en entregas para los clientes.	Eficacia.	# despachos cumplidos *	Mensual	100%	Coordinadora logística
			100 # total de productos			
Nivel de utilización contenedor.	Establecer el nivel en el que se está aprovechando el espacio del contenedor para los envíos.	Eficacia.	Capacidad real utilizada	Mensual	80%	Coordinadora logística
			Capacidad real contenedor (Kg, Mt3)			
Tiempos de alistamiento del producto	Control y medición del proceso de alistamiento desde el picking al packing.	Eficacia.	Tiempos reales del alistamiento	Semestral	7 días	Coordinadora logística
			Tiempos meta de alistamiento			

Tabla 24. (Continuación)

Indicador	Propósito	Tipo de indicador	Fórmula o metodología de investigación	Frecuencia de medición	Meta	Responsable
Tiempos de despacho.	Medir el tiempo desde la instrucción del pedido hasta la entrega con el término acordado con el cliente	Eficacia.	Tiempos reales de despacho	Semestral	15 días	Asistente comercio exterior. Coordinadora logística.
			Tiempos meta de despacho			
Pedidos perfectos	Medir la gestión logística en cuanto a cantidades, tiempo, productos y documentos completos.	Eficacia.	# pedidos entregados perfectos	Mensual	100%	Asistente comercio exterior. Coordinadora logística
			Total pedidos			
Entregas fallidas	Control de los errores de instrucciones y transporte.	Eficacia.	# entregas fallidas	Mensual	5%	Coordinadora logística.
			Total entregas			

Fuente: elaboración propia.

4. CONCLUSIONES.

Teniendo en cuenta el análisis del entorno de la empresa Natural Foods Enterprise SAS se evidencia que el sector agroindustrial es uno de los más importantes y con mayor crecimiento potencial, donde se identifican los requisitos que deben cumplir los productos dirigidos al mercado internacional entre estos Estados Unidos y Europa.

En el análisis de la oferta se detallan las empresas más importantes del país en el sector de frutas y hortalizas procesadas, dichas empresas cuentan con certificaciones, oferta diversificada, alta capacidad de producción lo que sirve a Natural Foods Enterprise S.A.S. para analizar su competencia y mejorar aspectos relevantes haciéndola más competitiva.

La empresa Natural Foods a pesar de no contar con un manual de procesos y procedimientos logísticos de exportación e importación realiza sus actividades de una buena manera, gracias a la experiencia que tienen los responsables del área de comercio exterior y logística. Sin embargo, con el manual presentado en esta investigación contarán con una guía que permitirá seguir sus pasos para mejorar la eficacia logística, contribuyendo así a la satisfacción del cliente.

La elaboración del manual permitió recopilar información que tenían diferentes personas y que se podría distorsionar en el transcurso del proceso, en un solo documento las actividades y responsabilidades para alcanzar las metas propuestas por la organización.

El instructivo servirá de apoyo al personal del área logística para le realizaron de sus tareas operativas gracias al detalle de los pasos y su información clara.

La aplicación de indicadores de seguimiento y control planteados servirán a los jefes del área logística para evaluar la eficiencia de los procesos logísticos con la implementación del manual y tomar acciones correctivas en caso de ser necesarios.

5. RECOMENDACIONES.

Se recomienda a la empresa la utilización e implementación de la presente propuesta de manual de procedimientos que le permita estandarizar sus operaciones y disminuir errores y demoras en las actividades, incrementando así la eficiencia y eficacia operativa.

Revisar periódicamente el manual para realizar mejoras y actualizaciones para asegurar su aplicación según los cambios que se presenten; apoyando con esto el proceso de inducción y capacitación del personal.

Dar a conocer al personal del área logística por medio del instructivo desarrollado que sirva como fuente de consulta para la mejora continua de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA.

AMAYA RUEDA, Laura Cristina. Mejora y estandarización del proceso de compras de la electrificadora de Santander S.A. E.S.P., soportado en el sistema de información de recursos físicos y los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000. Proyecto de grado Ingeniería Industrial. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2004.

ARIAS CASTAÑO, Jhonier Andrés y TABARES CANO, Flor Ángela. Diseño y estructuración del área de gestión humana de la empresa Natural Foods S.A.S. Trabajo de grado Administración de empresas. Cartago: Universidad del Valle. 2013.

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de Colombia edición 2012

AVENDAÑO, Darwin Youset. Propuesta para la documentación de los procesos y procedimientos de la cadena de abastecimiento de ARCHIE'S COLOMBIA S.A. Pasantía empresarial Ingeniería Industrial. Bogotá D.C.: Universidad Distrital Francisco José de Caldas. 2013.

CRISTOPHER, Martin. Logística: Aspectos Estratégicos. Editorial Limusa S.A. México, 2007.

GARCÍA SORDO, Juan B. Marketing Internacional. McGraw-Hill Interamericana. México, 2007

GARCÍA VÁSQUEZ, Anlly Milleth. Herramienta de trazabilidad logística internacional: Marroquinera S.A. Práctica Académica Negocios Internacionales. Pereira: Universidad Católica de Pereira. 2013.

GAROFALO, Edwin Efraín. Propuesta de mejora para el proceso de logística en la DIAF. Proyecto de grado gestión de la calidad y la productividad. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas, 2013

GILL. Charles W. L. Negocios internacionales. Competencia en el mercado global. McGraw-Hill, 2007. Sexta edición.

GÓMEZ DUARTE, Fernando. Estandarización y documentación de los procesos operativos de la empresa Montaind LTDA. Con base en los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Pasantía institucional Ingeniería Industrial. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. 2012.

HANDABAKA RUIBAL, Alberto. Gestión logística de la distribución física internacional. Grupo Editorial Norma S.A. Colombia, 1994.

HERNÁNDEZ, Sampieri. Metodología de la investigación. McGraw-Hill, 2014. 6ta edición.

HERRERA Tomas, VERGARA Juan Carlos. La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008. 2010

LLANOS, Natalia y MEJÍA RIVERA, Carlos Andrés. Caracterización de los procesos y procedimientos de importación en los terminales marítimos de Buenaventura. Proyecto de grado Mercadeo Internacional y Publicidad. Santiago de Cali: Universidad ICESI. 2011

MARCKENSON, Jn-Baptiste. Propuesta metodológica de gestión de exportaciones para la mejora y estandarización de los procesos. Caso de estudio: empresa exportadora TUBAL S.R.L. En: Ingeniería Industrial. República Dominicana. 2014. vol. 1, no. 1. ISSN 2409-4404

MONSALVE HENAO, Ana Lorena y GALEANO MUÑOZ, Vanesa. Propuesta de comercialización estratégica a Centroamérica y el Caribe para la empresa C.I Natural Foods S.A.S del municipio de Roldanillo Valle. Trabajo de grado Administración de Empresas. Cartago: Universidad del Valle. 2013.

MURILLO, Jorge A. Exportar e internacionalizarse. Guía práctica para acceder a los mercados internacionales. Panamericana editorial, 2004. Quinta edición.

OSSA OCHOA, Andrés Felipe. Plan de mejoramiento área de logística de la empresa recuperadora de papeles industriales S.A.S. Trabajo de grado Administración de Empresas. Cartago: Universidad del Valle. 2014

PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión por procesos. ESIC editorial. Madrid, 2012. Quinta edición.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Cengage learning editores. México, 2012. Cuarta edición.

RODRÍGUEZ, Daniel; CRUZ, Connie y LAM, Frank. Serie Agronegocios, Cuadernos de Exportación. Logística para la exportación de productos agrícolas, frescos y procesados. San José, Costa Rica. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2009. ISSN 1807-7603

WEBGRAFÍA.

Información sobre el municipio de Roldanillo.

http://www.roldanillo-valle.gov.co/informacion_general.shtml

[Consultado el 12 de mayo de 2016]

Mapa de Roldanillo.

<http://geoportal.igac.gov.co/ssigl2.0/visor/galeria.req?mapald=7>

[Consultado el 30 de mayo de 2016]

Régimen Aduanero

www.legiscomex.com

[Consultado el 02 de junio de 2016]

Norma ISO 9001

<http://www.iso.org/iso/fr/home/standards.htm>

[Consultado el 30 de abril de 2016]

Introducción a la logística internacional

http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_96ec074e477723cbfaba63615192aa04.pdf

[Consultado el 10 de agosto de 2016]

Ley 1258 de 2008

<http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>

[Consultado el 03 de mayo de 2016]

Normatividad para el comercio exterior

<http://www.procolombia.co/procolombia/transparencia/normatividad>

[Consultado el 05 de mayo de 2016]

Beneficios del nuevo estatuto aduanero

http://www.dian.gov.co/descargas/EscritosComunicados/2016/17_Comunicado_de_prensa_07032016.pdf

[Consultado el 06 de agosto de 2016]

Nuevo Estatuto Aduanero

<http://www.dinero.com/economia/articulo/el-nuevo-estatuto-aduanero-colombiano-para-las-mejoras-en-el-comercio-exterior/221148>

[Consultado el 15 de agosto de 2016]

Paul Krugman y el nuevo comercio internacional

<http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/8/CriterioLibre8art05.pdf>

[Consultado el 03 de junio de 2016]

Principales teorías del comercio internacional

<http://catedrahenryheligg.bligoo.com.co/media/users/18/921400/files/198293/3. Principales teorías del comercio internacional.pdf>

[Consultado el 05 de junio de 2016]

Caracterización del sector logística en Colombia.

<http://wcl.com.co/wp-content/uploads/2016/01/LOGISTICA-EN-COLOMBIA-2014.pdf>

[Consultado el 30 de mayo de 2016]

La nueva teoría del comercio exterior

http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas037/E3-.pdf

[Consultado el 18 de mayo de 2016]

ANEXOS.

ANEXO A. Formatos del manual.

Ilustración 30. Factura comercial.

Factura Comercial de Exportación						
Datos del Exportador (Shipper Exporter)				# de Factura (Commercial Invoice N°)		
				# de Orden	B/L AWD N°	
Consignatario (Consignee)				País de Origen		
				Fecha de Embarque		
Intermediario (Intermediate Consignee)				Términos de Pago (Terms of Payment)		
				Referencias Exportación (Export References)		
Embarcador (Forwarding Agent)				Puerto de Embarque (Port of Embarkation)		
				Referencia Línea (Exporting Carrier Route)		
Este documento describe la Venta y Términos de Pago. (This document describes the Sale and Terms of Payment.)						
Packs.	Cantidad (Quantity)	Peso Neto (Net WT.)	Peso Bruto (Gross WT.)	Descripción de Mercadería (Description of Merchandise)	Precio Unitario (Unit Price)	Precio Total (Total Value)
Marcas en Bultos (Package Marks)				Cargos Adicionales (Misc. Charges)		
				Total Factura (Invoice Total)		
Certificaciones (Certifications)						
Autorización (Authorization)						

Fuente: Comercio y aduanas. Documentos para exportar. Factura comercial. [En línea]
 [Consultado el 23 de mayo de 2017] Disponible en internet:
 <<http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/documentosparaexportar/203-factura-comercial>>

Ilustración 31. Declaración de Exportación (*).

 DIAN Directorio de Impuestos y Aduanas Nacionales		Declaración de Exportación				 MUSCA Modelo Único de Manejo, Servicio y Control Automatizado		600	
1. Año					4. Número de formulario				
Espacio reservado para la DIAN									
Exportador	20. Tipo de documento	18. Número de identificación	5. DV	7. Primer apellido	8. Segundo apellido	9. Primer nombre	10. Otros nombres		
	11. Razón social								
Declarante	24. Tipo de documento	25. Número documento de identificación	26. DV	27. Primer apellido	28. Segundo apellido	29. Primer nombre	30. Otros nombres		
	31. Razón social								
Destinatario	32. Tipo de documento	33. Número documento de identificación	34. Primer apellido		35. Segundo apellido	36. Primer nombre	37. Otros nombres		
	38. Razón social							39. Domicilio destinatario	
Datos del negocio	41. Clase DEX				Cód.	42. No. Formulario anterior		43. Tipo de diligenciamiento	
	44. Tipo despacho				Cód.	45. Tipo de corrección		Cód.	46. No. Referencia
	49. Régimen aduanero				Cód.	50. Aduana despacho		Cód.	51. Cód. País trámite
	53. Tipo de datos				Cód.	54. Tipo de embarque		Cód.	55. Cód. Naturaleza transacción
	58. Cód. Moneda de transacción				59. Valor factura en moneda de transacción		60. Tasa de cambio		61. Forma de pago
	63. Fecha 1er. pago anticipado				64. Mercancía a la mano con el viajero		65. Sistemas especiales		66. Exportación en tránsito
	67. Modo de transporte				Cód.	68. Tipo de carga		Cód.	
	69. Aduana de salida				Cód.	70. País destino final		Cód.	71. Cód. Lugar destino final
	72. Valor total FOB USD				73. Valor total fletes USD		74. Valor total seguros USD		75. Valor total otros gastos USD
	76. Valor total exportaciones USD				77. Valor a reintegrar USD		78. Total valor agregado nacional USD		
Totales para control									
79. Total series		80. Total número de buitos		81. Total peso bruto kgs.					
Aduana aduanera	82. No. Autorización embarque			83. Fecha autorización embarque		84. No. Solicitud autorización de embarque		85. Fecha solicitud autorización embarque	
	86. Nombre funcionario responsable			87. Cargo			Firma funcionario responsable		
	88. Tipo de documento			89. No. del documento de identificación					
	90. No. Radicación								
Firma de quien suscribe el documento									
1001. Apellidos y nombres		1002. Tipo doc.		1003. No. identificación		1004. DV		1005. Cód. Representación	
								1006. Organización	
						997. Fecha declaración exportación		AAAA MM DD hh mm ss	

(*) Este documento consta de ocho (8) paginas

 DIAN Directorio de Impuestos y Aduanas Nacionales		Declaración de Exportación				 MUSCA Modelo Único de Importación, Servicio y Control Automatizado		600	
Espacio reservado para la DIAN						Página _____ de _____ Hoja No. 2			
4. Número de formulario									
Exportador	20. Tipo de documento	18. Número de identificación	6. DV.	7. Primer apellido	8. Segundo apellido	9. Primer nombre	10. Otros nombres		
	11. Razón social								
Subpartidas declaradas									
98. No. Serie	99. Subpartida	100. Cód. Complementario	101. Cód. Suplementario	102. Unidad física	Cód.	103. Cantidad Unid. Físicas	104. Unidad comercial	Cód.	
105. Cant. Unid. Comerciales	106. Clase embalaje	Cód.	107. No. Bultos	108. Peso bruto kgs.	109. Peso neto kgs.		110. Valor FOB USD		
111. Marcas									
112. Descripción									
113. Unidad de medida plazo									
Cód.	114. Plazo	115. País de origen		Cód.	116. Región. de origen		Cód.		
117. Preferencia arancelaria									Cód.
Régimen precedente									
118. Aduana precedente	Cód.	119. No. Declaración precedente	120. Año aceptación	121. Régimen precedente	Cód.	122. Cód. Modalidad precedente	123. No. Serie precedente		

 DIAN Directorio de Impuestos y Aduanas Nacionales		Declaración de Exportación				 MUSCA Ministerio de Comercio, Industria y Turismo		600	
Espacio reservado para la DIAN						Página _____ de _____ Hoja No. 3			
						4. Número de formulario			
Exportador	20. Tipo de documento	18. Número de identificación	6. DV	7. Primer apellido	8. Segundo apellido	9. Primer nombre	10. Otros nombres		
	11. Razón social								
Detalles del transporte									
1	124. Tipo de documento	125. Número de identificación	126. DV	127. Primer apellido	128. Segundo apellido	129. Primer nombre	130. Otros nombres		
	131. Razón social								
	132. Nacionalidad bandera	Cód.	133. No. Manifiesto de carga	134. Fecha manifiesto	135. Identificación medio de transporte		136. Lugar de embarque	Cód.	
2	124. Tipo de documento	125. Número de identificación	126. DV	127. Primer apellido	128. Segundo apellido	129. Primer nombre	130. Otros nombres		
	131. Razón social								
	132. Nacionalidad bandera	Cód.	133. No. Manifiesto de carga	134. Fecha manifiesto	135. Identificación medio de transporte		136. Lugar de embarque	Cód.	
3	124. Tipo de documento	125. Número de identificación	126. DV	127. Primer apellido	128. Segundo apellido	129. Primer nombre	130. Otros nombres		
	131. Razón social								
	132. Nacionalidad bandera	Cód.	133. No. Manifiesto de carga	134. Fecha manifiesto	135. Identificación medio de transporte		136. Lugar de embarque	Cód.	
4	124. Tipo de documento	125. Número de identificación	126. DV	127. Primer apellido	128. Segundo apellido	129. Primer nombre	130. Otros nombres		
	131. Razón social								
	132. Nacionalidad bandera	Cód.	133. No. Manifiesto de carga	134. Fecha manifiesto	135. Identificación medio de transporte		136. Lugar de embarque	Cód.	
6	124. Tipo de documento	125. Número de identificación	126. DV	127. Primer apellido	128. Segundo apellido	129. Primer nombre	130. Otros nombres		
	131. Razón social								
	132. Nacionalidad bandera	Cód.	133. No. Manifiesto de carga	134. Fecha manifiesto	135. Identificación medio de transporte		136. Lugar de embarque	Cód.	
8	124. Tipo de documento	125. Número de identificación	126. DV	127. Primer apellido	128. Segundo apellido	129. Primer nombre	130. Otros nombres		
	131. Razón social								
	132. Nacionalidad bandera	Cód.	133. No. Manifiesto de carga	134. Fecha manifiesto	135. Identificación medio de transporte		136. Lugar de embarque	Cód.	
7	124. Tipo de documento	125. Número de identificación	126. DV	127. Primer apellido	128. Segundo apellido	129. Primer nombre	130. Otros nombres		
	131. Razón social								
	132. Nacionalidad bandera	Cód.	133. No. Manifiesto de carga	134. Fecha manifiesto	135. Identificación medio de transporte		136. Lugar de embarque	Cód.	
Colombia, un compromiso que no podemos evadir.									

 DIAN Unidad de Impuestos y Aduanas Nacionales		Declaración de Exportación				 MUSCA Ministerio de Comercio, Industria y Turismo		600	
Espacio reservado para la DIAN						Página _____ de _____ Hoja No. 4			
4. Número de formulario									
Exportador	20. Tipo de documento	18. Número de identificación	6. DV	7. Primer apellido	8. Segundo apellido	9. Primer nombre	10. Otros nombres		
	11. Razón social								
Documentos soporte y vistos buenos									
1	137. No. de serie	138. Cód. Tipo documento	139. Descripción		140. No. del documento	141. No. identificación del emisor	142. DV	143. Nombre del emisor	
	144. Fecha expedición	145. Fecha vencimiento	146. Cód. Moneda	147. Monto del documento	148. Unidad comercial	Cód.	149. Cantidad unidad comercial		
2	137. No. de serie	138. Cód. Tipo documento	139. Descripción		140. No. del documento	141. No. identificación del emisor	142. DV	143. Nombre del emisor	
	144. Fecha expedición	145. Fecha vencimiento	146. Cód. Moneda	147. Monto del documento	148. Unidad comercial	Cód.	149. Cantidad unidad comercial		
3	137. No. de serie	138. Cód. Tipo documento	139. Descripción		140. No. del documento	141. No. identificación del emisor	142. DV	143. Nombre del emisor	
	144. Fecha expedición	145. Fecha vencimiento	146. Cód. Moneda	147. Monto del documento	148. Unidad comercial	Cód.	149. Cantidad unidad comercial		
4	137. No. de serie	138. Cód. Tipo documento	139. Descripción		140. No. del documento	141. No. identificación del emisor	142. DV	143. Nombre del emisor	
	144. Fecha expedición	145. Fecha vencimiento	146. Cód. Moneda	147. Monto del documento	148. Unidad comercial	Cód.	149. Cantidad unidad comercial		
5	137. No. de serie	138. Cód. Tipo documento	139. Descripción		140. No. del documento	141. No. identificación del emisor	142. DV	143. Nombre del emisor	
	144. Fecha expedición	145. Fecha vencimiento	146. Cód. Moneda	147. Monto del documento	148. Unidad comercial	Cód.	149. Cantidad unidad comercial		
6	137. No. de serie	138. Cód. Tipo documento	139. Descripción		140. No. del documento	141. No. identificación del emisor	142. DV	143. Nombre del emisor	
	144. Fecha expedición	145. Fecha vencimiento	146. Cód. Moneda	147. Monto del documento	148. Unidad comercial	Cód.	149. Cantidad unidad comercial		
7	137. No. de serie	138. Cód. Tipo documento	139. Descripción		140. No. del documento	141. No. identificación del emisor	142. DV	143. Nombre del emisor	
	144. Fecha expedición	145. Fecha vencimiento	146. Cód. Moneda	147. Monto del documento	148. Unidad comercial	Cód.	149. Cantidad unidad comercial		
8	137. No. de serie	138. Cód. Tipo documento	139. Descripción		140. No. del documento	141. No. identificación del emisor	142. DV	143. Nombre del emisor	
	144. Fecha expedición	145. Fecha vencimiento	146. Cód. Moneda	147. Monto del documento	148. Unidad comercial	Cód.	149. Cantidad unidad comercial		
9	137. No. de serie	138. Cód. Tipo documento	139. Descripción		140. No. del documento	141. No. identificación del emisor	142. DV	143. Nombre del emisor	
	144. Fecha expedición	145. Fecha vencimiento	146. Cód. Moneda	147. Monto del documento	148. Unidad comercial	Cód.	149. Cantidad unidad comercial		
10	137. No. de serie	138. Cód. Tipo documento	139. Descripción		140. No. del documento	141. No. identificación del emisor	142. DV	143. Nombre del emisor	
	144. Fecha expedición	145. Fecha vencimiento	146. Cód. Moneda	147. Monto del documento	148. Unidad comercial	Cód.	149. Cantidad unidad comercial		
11	137. No. de serie	138. Cód. Tipo documento	139. Descripción		140. No. del documento	141. No. identificación del emisor	142. DV	143. Nombre del emisor	
	144. Fecha expedición	145. Fecha vencimiento	146. Cód. Moneda	147. Monto del documento	148. Unidad comercial	Cód.	149. Cantidad unidad comercial		
Colombia, un compromiso que no podemos evadir.									

 DIAN Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales		Declaración de Exportación		 MUSCA Modelo Único de Importación, Servicio y Control Automatizado		600		
Espacio reservado para la DIAN				Página _____ de _____ Hoja No. 5				
4. Número de formulario								
Exportador	20. Tipo de documento	18. Número de identificación	6. DIV.	7. Primer apellido	8. Segundo apellido	9. Primer nombre	10. Otros nombres	
	11. Razón social							
Sistemas especiales								
Item	150. No. Serie	151. No. Programa	152. Reposición	153. No. Cuadro Insumo producto (CIP)	154. No. Producto	155. Cantidad producto a exportar por CIP	156. Valor agregado nacional (VAN) en USD	157. Valor insumo externo (VIE) en USD
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
Colombia, un compromiso que no podemos evadir.								

 DIAN DIAGRAMA DE INGRESOS Y MANEJO TRIBUTARIO		Declaración de Exportación				 MUSCA Ministerio Único de Comercio Exterior y Comercio Aduanero		600		
Espacio reservado para la DIAN						4. Número de formulario				
20. Tipo de documento		18. Número de identificación		6. DV	7. Primer apellido		8. Segundo apellido		9. Primer nombre	10. Otros nombres
11. Razón social										
Detalle provisionales a definitivos										
1	158. No. DEX fraccionado	159. No. Serie	160. Subpartida	161. Cód. Complement.	162. Cód. Supplement.	163. Descripción				
	165. Cantidad unidades comerciales	166. Cantidad unidades comerciales realmente pagadas		167. Valor FOB USD realmente pagado						
2	158. No. DEX fraccionado	159. No. Serie	160. Subpartida	161. Cód. Complement.	162. Cód. Supplement.	163. Descripción				
	165. Cantidad unidades comerciales	166. Cantidad unidades comerciales realmente pagadas		167. Valor FOB USD realmente pagado						
3	158. No. DEX fraccionado	159. No. Serie	160. Subpartida	161. Cód. Complement.	162. Cód. Supplement.	163. Descripción				
	165. Cantidad unidades comerciales	166. Cantidad unidades comerciales realmente pagadas		167. Valor FOB USD realmente pagado						
4	158. No. DEX fraccionado	159. No. Serie	160. Subpartida	161. Cód. Complement.	162. Cód. Supplement.	163. Descripción				
	165. Cantidad unidades comerciales	166. Cantidad unidades comerciales realmente pagadas		167. Valor FOB USD realmente pagado						
5	158. No. DEX fraccionado	159. No. Serie	160. Subpartida	161. Cód. Complement.	162. Cód. Supplement.	163. Descripción				
	165. Cantidad unidades comerciales	166. Cantidad unidades comerciales realmente pagadas		167. Valor FOB USD realmente pagado						
6	158. No. DEX fraccionado	159. No. Serie	160. Subpartida	161. Cód. Complement.	162. Cód. Supplement.	163. Descripción				
	165. Cantidad unidades comerciales	166. Cantidad unidades comerciales realmente pagadas		167. Valor FOB USD realmente pagado						
7	158. No. DEX fraccionado	159. No. Serie	160. Subpartida	161. Cód. Complement.	162. Cód. Supplement.	163. Descripción				
	165. Cantidad unidades comerciales	166. Cantidad unidades comerciales realmente pagadas		167. Valor FOB USD realmente pagado						
8	158. No. DEX fraccionado	159. No. Serie	160. Subpartida	161. Cód. Complement.	162. Cód. Supplement.	163. Descripción				
	165. Cantidad unidades comerciales	166. Cantidad unidades comerciales realmente pagadas		167. Valor FOB USD realmente pagado						
9	158. No. DEX fraccionado	159. No. Serie	160. Subpartida	161. Cód. Complement.	162. Cód. Supplement.	163. Descripción				
	165. Cantidad unidades comerciales	166. Cantidad unidades comerciales realmente pagadas		167. Valor FOB USD realmente pagado						
10	158. No. DEX fraccionado	159. No. Serie	160. Subpartida	161. Cód. Complement.	162. Cód. Supplement.	163. Descripción				
	165. Cantidad unidades comerciales	166. Cantidad unidades comerciales realmente pagadas		167. Valor FOB USD realmente pagado						
11	158. No. DEX fraccionado	159. No. Serie	160. Subpartida	161. Cód. Complement.	162. Cód. Supplement.	163. Descripción				
	165. Cantidad unidades comerciales	166. Cantidad unidades comerciales realmente pagadas		167. Valor FOB USD realmente pagado						
Colombia, un compromiso que no podemos evadir.										

DIAN Directorio de Impuestos y Aduanas Nacionales		Declaración de Exportación		MUSCA Módulo Único de Importación, Salida y Control Automatizado		600	
Espacio reservado para la DIAN				Página _____ de _____ Hoja No. 7			
4. Número de formulario							
Exportador	20. Tipo de documento	18. Número de identificación	6. DV.	7. Primer apellido	8. Segundo apellido	9. Primer nombre	10. Otros nombres
	11. Razón social						
Detalle embarques fraccionados							
168. Total embarques consolidados							
	169. No. DEX fraccionado	170. Fecha DEX	174. Peso bruto	175. No. Bultos		169. No. DEX fraccionado	170. Fecha DEX
		Año Mes Día					Año Mes Día
1					44		
2					45		
3					46		
4					47		
5					48		
6					49		
7					50		
8					51		
9					52		
10					53		
11					54		
12					55		
13					56		
14					57		
15					58		
16					59		
17					60		
18					61		
19					62		
20					63		
21					64		
22					65		
23					66		
24					67		
25					68		
26					69		
27					70		
28					71		
29					72		
30					73		
31					74		
32					75		
33					76		
34					77		
35					78		
36					79		
37					80		
38					81		
39					82		
40					83		
41					84		
42					85		
43					86		

 DIAN DIAGRAMA DE INGRESOS Y NORMAS FISCAL		Declaración de Exportación		 MUSCA Módulo Único de Impuesto, Servicio y Control Automatizado		600	
Espacio reservado para la DIAN				Página _____ de _____ Hoja No. 8			
				4. Número de formulario			
Exportador	20. Tipo de documento	18. Número de identificación	6. DIV.	7. Primer apellido	8. Segundo apellido	9. Primer nombre	10. Otros nombres
	11. Razón social						
Continuación Descripción Subpartidas Declaradas							
171. No. Grupo	172. No. Serie						
173. Descripción							

Fuente: DIAN. Formato salida de mercancías. [En línea] [Consultado el 23 de mayo de 2017] Disponible en internet:
 <http://www.dian.gov.co/descargas/salidamercancias/Formatos/Declaracion_de_Exportacion_600_7_2.pdf>

Ilustración 32. Conocimiento de Embarque/BL.

Fecha										Conocimiento de embarque – Formulario corto –										Página 1 de									
No negociable																													
Envío desde															Número de conocimiento de embarque:														
Nombre: Dirección: Ciudad/Estado/Código postal: N° de identificación del cliente:															Espacio de código de barra														
Envío para															Nombre de la compañía:														
Nombre: Dirección: Ciudad/Estado/Código postal: N° de identificación del cliente:															Remolque n.°: Número(s) de serie:														
Cargos de fletes de terceros facturados a:															SPAC:														
Nombre: Dirección: Ciudad/Estado/Código postal:															Número del producto:														
Instrucciones especiales:															Espacio de código de barra														
Cláusulas de cargo de flete:																													
Prepago: Cobrar: Termino:																													
☐ Conocimiento de embarque original con los correspondientes conocimientos de embarque adjuntos.																													
Información de la orden del cliente																													
Pedido del cliente N.°										N.° del paquete					Peso					Palé/compr obante (circular uno)					Información adicional de envío				
																				S N									
																				S N									
																				S N									
Total definitivo																													
Información de la compañía																													
Unidad de manejo					Paquete															LTL únicamente									
Cant.	Tipo	Cant.	Tipo	Peso	HM(X)	Descripción de la mercancía por tipo										NMFC N.°	Clase												
Los marcos primos que respaldan el código de identificación especial o adicional en la manipulación o almacenamiento deben estar marcados y empacados de forma tal que asegure el transporte seguro con cuidado normal.																													
Donde el índice depende del valor, se solicita que los despachantes indiquen en este espacio de por escrito el valor acordado y declarado de la propiedad de la siguiente manera: "El despachante establece específicamente que el valor acordado y declarado de la propiedad para que no excede \$____ por _____".															COD Cantidad: \$____ Forma de pago a elección: Cobro __ Prepago __ Se acepta cheque del cliente __														
Nota: Puede aplicarse la limitación de la responsabilidad por pérdida o daño en este envío.																													
Recibirlo, según a los documentos mencionados o similares que se han acordado por escrito entre la compañía y el despachante, se en aplican o regule las tarifas, clasificaciones y reglas que han sido establecidas por la compañía y que están disponibles para el despachante, a la solicitud y a todas las normas aplicables estatales o federales.															El despachante no entregará este envío sin el previo pago del mismo. Firma del despachante _____														

Fuente: documentos logísticos. [En línea] [Consultado el 23 de mayo de 2017] Disponible en internet:

<<http://www.biztree.com/es/doc/conocimiento-de-embarque-D3235>>

Ilustración 33. Certificado de Origen.

CERTIFICADO DE ORIGEN / CERTIFICATE OF ORIGIN					
1. Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico del exportador: Exporter's legal name, address, telephone number and e-mail			2. Periodo cubierto / Blanket period: Desde (DD/MM/AA) / From (MM/DD/YY): Hasta (DD/MM/AA) / To (MM/DD/YY):		
3. Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico del productor: Producer's legal name, address, telephone number and e-mail			4. Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico Importador: Importer's legal name address, telephone number and e-mail		
5. Descripción del (las) mercancías(s) / Description of good (s)	6. Clasificación Arancelaria / HS Tariff Classification	7. Criterio Preferencial / Preference Criterion	8. Valor Contenido Regional / Regional Value Content	9. Factura No. Fecha / Invoice. No. Date	10. País de Origen / Country of Origin
11. Certificación de Origen / Certification of Origin Declaro bajo la gravedad de juramento que / I certify that: - La Información contenida en este certificado es verdadera y exacta, y me hago responsable de comprobar lo aquí declarado. Estoy consciente que soy responsable por cualquier declaración falsa u omisión hecha en o relacionada con el presente certificado. / The information on this certificate is true and accurate and I assume the responsibility for providing such representations. I understand that I am liable for any false statements or material omissions made on or in connection with this certificate; - Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, los documentos necesarios que respalden el contenido del presente certificado, así como a notificar por escrito a todas las personas a quienes se lo entregue, de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo. / I agree to maintain and present upon request, documentation necessary to support this certificate, and to inform, in writing, all persons to whom the certificate was given of any changes that could affect the accuracy or validity of this certificate; - Las mercancías son originarias del territorio de las partes y cumplen con los requisitos de origen que les son aplicables conforme al Acuerdo de Promoción Comercial Colombia - Estados Unidos. / The goods originated in the territory of the parties, and comply with the original requirements specified for those goods in the Colombia - United States Trade Promotion Agreement; - Las mercancías no han sido objeto de procesamiento ulterior o de cualquier otra operación fuera de los territorios de las Partes, salvo en los casos establecidos en el Artículo 4.13. / The goods undergoes no further production or other operation outside the territories of the Parties unless specifically exempted in Article 4.13.					
Firma / Signature:			Empresa / Enterprise:		
Nombre / Name:			Cargo / Title:		
Fecha (DD/MM/AA) / Date (MM/DD/YY):			Teléfono y fax / Telephone number and Fax:		
12. Observaciones / Remarks:					

Fuente: DIAN. Certificado de origen importación. [En línea] [Consultado el 23 de mayo de 2017] Disponible en internet:

<http://www.dian.gov.co/descargas/tlc/Certificado_para_importacion_de_EEUU.pdf>

Ilustración 34. Carta de Responsabilidad.

Ciudad y Fecha
Señores: POLICIA ANTINARCOTICOS BASE ANTINARCOTICOS Barranquilla
REF: CARTA DE RESPONSABILIDAD
Yo _____ identificado con cedula de ciudadanía N° _____ expedida en _____ condición de representante de la Empresa _____ con Nit _____ certifico que el Contenido de la presente carga se ajusta a lo declarado en la factura de venta N° _____ correspondiente a nuestro despacho así:
NOMBRE MOTONAVE: PUERTO DESTINO: PREFIJO DEL CONTENEDOR: SELLOS DESCRIPCION DE LA MERCANCIA: EMPAQUE: PESO NETO: PESO BRUTO: IMPORTADOR (DIRECCION):
EMPRESA TRANSPORTADORA: PLACA: NOMBRE CONDUCTOR: CEDULA: NOMBRE AGENCIA ADUANAS: AGENCIA DE ADUANAS DHL GLOBAL FORWARDING COLOMBIA S.A. NIVEL 1
Nos hacemos responsables por le contenido de esta carga ante las autoridades Colombianas, extranjeras y ante el transportador en caso de que se encuentren sustancias o elementos narcóticos, explosivos ilícitos o prohibidos (estipulados en las normas internacionales a excepción de aquellos que expresamente se han declarado como tal), armas o partes de ellas, municiones, material de guerra o sus partes u otros elementos que no cumplan con las obligaciones legales establecidas para este tipo de carga, siempre que se conserve sus empaques, características y sellos originales con las que sea entregada al transportador. El embarque ha sido preparado en lugares con óptimas condiciones de seguridad y protegido de toda intervención ilícita durante su preparación, embalaje, almacenamiento y transporte hacia las instalaciones Portuarias y cumple con todos los requisitos exigidos por la ley.
Atentamente
FIRMA Y POSTFIRMA CARGO Representante quien esta directamente en el embalaje o logística de la mercancía
Dirección Empresa, Planta, Oficinas Fax-Teléfonos-Dirección de correo electrónico

Fuente: Mandatos aduana: Formatos Barranquilla. [En línea] [Consultado el 23 de mayo de 2017] Disponible en internet:

<https://es.slideshare.net/albertjimenezortiz/mandato-aduana-podersprbaqcartaantinarcoticos?from_action=save>

Ilustración 35. Declaración de Importación.

 Declaración de Importación				500	
Espacio reservado para la DIAN			1. Año 4. Número de formulario 500600000000 0  (415)7707212489984(SQ20)0500600000000 0		
5. Número de Identificación Tributaria (NIT)		6. DV		11. Apellidos y nombres o razón social	
13. Dirección		15. Teléfono		12. Cód. Admón.	16. Cód. Dpto.
17. Cód. Municipio		24. Número de Identificación Tributaria (NIT)		25. DV	
26. Razón social del declarante autorizado		27. Tipo usuario		28. Cód. Usuario	
29. Número documento de identificación		30. Apellidos y nombres			
31. Clase importador		32. Actividad económica		33. Tipo declaración	
34. Cód.		35. Adhesivo declaración de importación anterior No.		36. Año Mes Día	
37. Cód. Admón.		38. Declaración de exportación No.		39. Año Mes Día	
40. Cód. Admón.		41. Cód. Lugar ingreso de las mercancías		42. Cód. Depósito	
43. Manifiesto de carga No.		44. Año Mes Día		45. Documento de transporte No.	
46. Año Mes Día		47. Nombre exportador o proveedor en el exterior		48. Ciudad	
49. Cód. País exportador		50. Dirección exportador o proveedor en el exterior		51. E-mail	
52. No. de factura		53. Año Mes Día		54. Cód. País procedencia	
55. Cód. Modo transporte		56. Código de bandera		57. Cód. Dpto. destino	
58. Empresa transportadora		59. Tasa de cambio \$ cvs.			
60. Subpartida arancelaria		61. Cód. Modalidad		62. No. Cuotas o meses	
63. Valor cuota USD		64. Periodicidad del pago de la cuota		65. Cód. País de origen	
66. Cód. Acuerdo		67. Forma de pago de la importación		68. Tipo de importación	
69. Cód. País compra		70. Peso bruto kgs.		71. Peso neto kgs.	
72. Código embalaje		73. No. Bultos		74. Subpartidas	
75. Cód. Unidad comercial		76. Cantidad		77. Valor FOB USD	
78. Valor fletes USD		79. Valor seguros USD		80. Valor otros gastos USD	
81. Sumatoria de fletes, seguros y otros gastos USD		82. Ajuste valor USD		83. Valor aduana USD	
84. Código registro o licencia		85. Número		86. Cód. oficina	
87. Año		88. Programa No.		89. Cód. Interno del producto	
90. Descripción de las mercancías (NO inicie la descripción de las mercancías a importar con lo señalado en el arancel de aduanas en la subpartida arancelaria - Incluya marcas, seriales y otros). Si el campo es insuficiente, continúe al respaldo de este formulario.		91. Arancel		92. Base \$	
93. I.V.A.		94. Sanciones		95. Otros	
96. Total		97. Total a pagar con esta declaración \$		98. Total	
99. Valor pagos anteriores:		100. Recibo oficial de pago anterior No.		101. Fecha: AAAA MM DD	
102. Espacio reservado uso exclusivo Ministerio de Relaciones Exteriores		103. No. Aceptación declaración		104. Fecha: AAAA MM DD	
105. Levante No.		106. Fecha		107. Firma funcionario responsable	
108. Nombre		109. C.C. No.		110. Pago total \$	
111. Espacio exclusivo para el sello de la entidad recaudadora (Fecha efectiva de la transacción)		112. Espacio para el adhesivo de la entidad recaudadora (Número del adhesivo)		PRECIO MAXIMO DE VENTA AL PUBLICO \$6.000	

Fuente: DIAN. Formularios. [En línea] [Consultado el 23 de mayo de 2017] Disponible en internet:
<http://www.dian.gov.co/descargas/Formularios/2014/500-2013.pdf>

Ilustración 36. Declaración de Cambio.

Formulario No. 1



Declaración de Cambio por Importaciones de Bienes
Formulario No. 1
Circular Reglamentaria Externa DCIN - 83 del 02 de septiembre de 2016

I. TIPO DE OPERACIÓN
1. Número:

II. IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN
2. NIT del I.M.C o Código cuenta de compensación 3. Fecha AAAA-MM-DD 4. Numero

--	--	--

III. IDENTIFICACION DE LA DECLARACION DE CAMBIO ANTERIOR
5. NIT del I.M.C o Código cuenta de compensación 6. Fecha AAAA-MM-DD 7. Numero

--	--	--

IV. IDENTIFICACIÓN DEL IMPORTADOR
8. Tipo 9. Número de identificación DV 10. Nombre o razón social

--	--	--

V. DESCRIPCION DE LA OPERACION
11. Código moneda de giro 12. Tipo de cambio a USD 13. Numeral 14. Valor moneda giro 15. Valor USD

Para los fines previstos en el artículo 83 de la Constitución Política de Colombia, declaro bajo la gravedad de juramento que los conceptos, características y demás condiciones de la operación consignados en el presente formulario son correctos y la fiel expresión de la verdad.

VI. IDENTIFICACIÓN DEL DECLARANTE
16. Nombre 17. Número de identificación 18. Firma

--	--	--

Observaciones:

Fuente: Banco de la Republica. Declaración de cambio. [En línea] [Consultado el 23 de mayo de 2017] Disponible en internet:

<<http://www.banrep.gov.co/es/cambiaria/4114>>

A continuación se presenta de una manera más amplia las etapas que se desarrollan durante la Distribución Física Internacional (DFI) y los elementos a tener en cuenta durante el proceso, desde la carga o producto a exportar hasta los documentos que se generan, teniendo presente los costos que se causan durante la actividad.

El documento de apoyo es tomado de una presentación de la Cámara de Comercio de Bogotá, Logística y Distribución Física Internacional: clave en las operaciones de comercio exterior.⁹⁷.

ANEXO B. Pasos de la Distribución Internacional.

Las etapas de la Distribución Física Internacional - DFI son:

1. ANÁLISIS DE LA CARGA A TRANSPORTAR

La carga es un conjunto de bienes o mercancías protegidas por un embalaje apropiado que facilita su rápida movilización.

Tipos de Carga:

1.1 Carga general. Todo tipo de carga de distinta naturaleza que se transporta conjuntamente, en pequeñas cantidades y en unidades independientes. Se transportan y se almacenan juntas.

Ejemplos: cilindros, cajas botellas

1.2 Carga suelta. Bienes sueltos manipulados y embarcados como unidades separadas.

Ejemplos: planchas de hierro, rieles, tubos, llantas

1.3 Carga unitarizada. Agrupación de embalajes en una carga compacta de mayor tamaño, para ser manejada como una sola unidad, reduciendo superficies de almacenamiento, facilitando operaciones de manipulación de mercancías y favoreciendo labores logísticas. Cuando diversas cargas sueltas son unitarizadas, reciben el nombre del objeto que las une, por tal motivo son conocidas como:

1.4 Carga a granel. Los gránulos se almacenan por lo general en tanques o silos. Ninguno de estos productos necesita embalaje o unitarización.

Ejemplos:

Sólidos: granos, minerales, fertilizantes

Líquidos: petróleo, lubricantes, gasolina

Gases: gas propano, butano

⁹⁷ VILLAMIZAR, Maritza. Logística y distribución física internacional: clave en las operaciones de comercio exterior. Cámara de comercio de Bogotá. Bogotá, D.C. [En línea]. [Consultado el 21 de septiembre de 2016]. Disponible en: <<http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11675/100000048.pdf>>

Por su naturaleza puede ser:

1.5 Perecedera. Durante la distribución, la conservación cobra la mayor importancia. En este caso la temperatura y la ventilación desempeñan un papel de suma importancia.

Ejemplos:

Frutas y verduras

Flores frescas

Carnes, pescados y mariscos

Lácteos

1.6 Frágil

1.7 Peligrosa. Este tipo de carga puede causar algún daño por sí sola o por factores externos a otras cargas que se encuentren próximas a ellas.

1.8 Extradimensionada. Cargas voluminosas o pesadas que requieren un manejo especial.

2. PREPARACIÓN DEL EMPAQUE Y EMBALAJE

Empaque: El empaque es un sistema diseñado donde los productos son acomodados para su traslado del sitio de producción al sitio de consumo sin que sufran daño. El objetivo también es lograr un vínculo comercial permanente entre un producto y un consumidor. Ese vínculo debe ser beneficioso para el consumidor y el productor.

Embalaje: El embalaje sirve para proteger el producto o conjunto de productos que se exporten o importen, durante todas las operaciones de traslado, transporte y manejo; de manera que lleguen a manos del destinatario sin que se hayan deteriorado o desperdiciado, desde que salieron de las instalaciones en que se realizó la producción o acondicionamiento.

Uno de los embalajes más utilizados son las paletas (pallets): bases constituidas por una o varias plataformas realizadas. La ISO es la entidad encargada de estandarizar y unificar medidas de peso y volumen.

3. SELECCIÓN DEL MODO DE TRANSPORTE

El transporte internacional, también conocido como transporte principal, se encarga de cruzar las fronteras y entregar los productos en el país de destino. Es la columna vertebral de las operaciones de la DFI, y dependiendo de los Incoterms negociados, define la ruta de embarque y entrega al comprador.

Tipos:

3.1 Transporte aéreo

3.2 Transporte marítimo

3.3 Transporte terrestre por carretera

3.4 Transporte terrestre por tren

3.5 Transporte multimodal: es aquel que utiliza la combinación de dos o más medios de transporte.

Al momento de escoger el transporte, se pueden encontrar los Operadores logísticos son cada una de las empresas que soportan el transporte y manejo de la carga desde el punto de salida en origen, hasta el punto de entrega en destino. Estas empresas han evolucionado ajustándose a los requerimientos de los mercados globales, y están en capacidad de brindar todos los servicios conexos con la cadena logística de manera integrada, proceso más conocido como logística integral de exportación.

4. COSTOS

Los costos comprenden:

- 4.1 Costo del producto
- 4.2 Empaque
- 4.3 Embalaje
- 4.4 Cargue
- 4.5 Transporte local
- 4.6 Seguro local
- 4.7 Costos de documentación
- 4.8 Costos en lugar de embarque
- 4.9 Costos de intermediación (agentes)
- 4.10 Transporte internacional
- 4.11 Seguro internacional
- 4.12 Costos de manipulación y transporte en país de destino
- 4.13 Costos de agente en país de destino
- 4.14 Costos administrativos y financieros
- 4.15 Costos aduaneros, documentarios e impuestos en país de destino

5. DOCUMENTACIÓN

5.1 Factura comercial. Contiene información esencial de la negociación, como datos del exportador e importador, descripción de los artículos, precios, información de pago y términos de negociación.

5.2 Lista de empaque. Describe detalladamente el contenido de la carga, su peso y medidas.

5.3 Carta de responsabilidad o carta porte

5.4 Conocimiento de embarque (B/L). Solo para transporte marítimo. Acredita que la mercancía está en el buque. Contrato de transporte de la carga.

5.5 DEX. Declaración de exportación.

5.6 Póliza de seguro. Certificado de que la carga se aseguró.

5.7 Certificado de origen. Certifica el origen de los productos, para acceder a beneficios preferenciales según los acuerdos comerciales vigentes con los países destino

Dando continuidad con los anexos de la presente investigación se encuentran los pasos para exportar e importar los cuales permiten orientar al empresario en el

inicio de esta actividad guiando el camino a seguir para desarrollar el proceso lo mejor posible.

El documento es tomado de Legiscomex, página que brinda información práctica y soluciones integrales para exportadores e importadores en los procesos de comercio exterior.⁹⁸

ANEXO C. Pasos para Exportar.

1. Estudio de mercado y localización de la demanda.
2. Registro ante la Cámara de comercio y obtención del NIT.
3. Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT).
4. Costeo.
5. Solicitud de la cotización internacional.
6. Aceptación de la cotización y establecimiento del medio de pago.
7. Preparación del producto a exportar.
8. Remisión de la factura y confirma de la carta crédito si es el caso.
9. Contratación de transporte y seguro.
10. Solicitud de permisos de exportación o vistos buenos.
11. Trámites Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
12. Diligenciamiento del documento de exportación DEX.
13. Autorización y despacho de la mercancía.
14. Recepción del pago de la mercancía.
15. Diligenciamiento de la declaración de cambio y venta de divisas al intermediario cambiario (Reintegro de divisas)
16. Solicitud devolución de IVA según el caso.

⁹⁸ LEGISCOMEX. Proceso de exportación. Mayo 2016 [En línea]. [Consultado el 31 de agosto de 2016] Disponible en internet:

<<http://www.legiscomex.com.bd.univalle.edu.co/BancoConocimiento/P/proceso-general-para-exportacion-desde-colombia/proceso-general-para-exportacion-desde-colombia.asp?DivMenu=Menu2&DivSubMenu=Menu2>>

ANEXO D. Pasos para Importar.⁹⁹

1. Estudio de mercado y factibilidad de la importación.
2. Registro ante la Cámara de comercio y obtención del NIT.
3. Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT).
4. Solicitud de la cotización internacional.
5. Solicitud de los permisos de importación.
6. Negociación de fletes.
7. Obtención del seguro.
8. Aceptación de la cotización y establecimiento del medio de pago.
9. Embarque y llegada de la mercancía.
10. Llegada a depósito o zona franca.
11. Nacionalización de la mercancía.
12. Legalización del giro al exterior.

⁹⁹ LEGISCOMEX. Op. cit., p. <<http://www.legiscomex.com.bd.univalle.edu.co/BancoConocimiento/P/proceso-general-para-exportacion-desde-colombia/proceso-general-para-exportacion-desde-colombia.asp?DivMenu=Menu2&DivSubMenu=Menu2>>

ANEXO E. Hoja de Proceso.

El formato que se presenta a continuación fue realizado tomando como base la teoría de Pérez Fernández de Velasco para la documentación y elaboración del manual de procesos logísticos de exportación e importación, este se puede apreciar diligenciado en el manual de procesos con todos sus procedimientos, descripción, responsable y documentos.

Tabla 25. Hoja de Proceso

TITULO			Revisión: Fecha: Página:
			Código
<u>DIAGRAMA DE FLUJO (ETAPAS)</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>DOCUMENTO/ REGISTRO</u>
ELABORÓ (responsable del proceso):	REVISÓ:	APRUEBA:	

Fuente: Elaboración propia con base en Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. Gestión por Procesos. 5 ed. Pág. 81

ANEXO F. Formatos para recolección de información.

A continuación se presenta los formatos diligenciados por las estudiantes y que son empleados para la recolección de la información necesaria para el desarrollo de la presente asesoría, el trabajo de campo en la empresa se realizó mediante entrevistas dirigidas al personal del área de estudio y las preguntas se diseñaron de acuerdo al cargo, lo que facilita tener una amplia visión del proceso logístico.

Fuente: Elaboración propia.

VISITA DE CAMPO NATURAL FOODS ENTERPRISE SAS MÉTODO DE ENTREVISTA CARGOS – COORD. LOGÍSTICA

La presente entrevista es con el fin de recolectar información pertinente para la elaboración del manual de procesos logísticos. De antemano agradecemos su sinceridad, aportes, colaboración y tiempo, para el desarrollo de esta actividad.

La entrevista se realizó a la coordinadora del área logística el día jueves 30 de marzo de 2017, en las instalaciones de la empresa Natural Foods Enterprise S.A.S ubicada en el municipio de Roldanillo – Valle del Cauca. Se dio inicio a la misma a las 8:35 a.m. en la oficina de la coordinadora, la entrevista tuvo una duración de 17 minutos y el formato pre diseñado fue diligenciado por la estudiante encargada de desarrollar la entrevista.

B.G: ¿Qué actividades se realizan al momento de recibir una orden de pedido?

C.L: “Cuando llega la orden de pedido se verifica que se cuente con las cantidades y se confirma vía correo electrónico”.

B.G: ¿Cómo se maneja la cadena de frío de los productos?

C.L: “En cuantos a despachos: temperatura a -18°C en cuartos. El producto se congela y se reempaca en pre cámaras que están a una temperatura de -4° más o menos, esto en tiempo frío, no hay problema de que se vaya a descongelar o tener problema de temperatura. Vuelva a congelación, cuando se tiene el carro programado, se solicita carro con Thermo King, un carro refrigerado que baja a -

18° y cuando llega el carro se trata de cargar en el menor tiempo posible. Se carga, se cierra y se prender el Thermo. Llega refrigerado y el cliente también tiene cuartos refrigerados, reciben y guardan, así que en ninguna momento se pierde la cadena”.

B.G: ¿Qué documentos manejan en el proceso?

C.L: “Se manejan varios documentos: **Entrada de producto a cámara de almacenamiento:** control de verificación del producto, cantidad, lote, arrume, cantidad, ubicación y responsables. Se compara con producción - registro de bolsas.

Orden de trabajo: programación del personal, fecha de reempaque (bolsas a caja) turnos a manejar y personal responsable y supernumerario (otras actividades) y, cliente, producto, lote, unidad por caja, etiqueta, código de barras (depende del cliente) unidades no conformes. Trazabilidad = lote de la caja y proveedor.

Distribución de producto para despacho: sólo para exportaciones. Orden de compra -> contenedores y cantidad a despachar. Ejemplo mañana sale de contenedor con 6120 cajas, las estibas donde se arruma las cajas van por cierta cantidad de unidades dependiendo de la presentación, por ejemplo el maracuyá, lulo, tamarindo misma presentación por estiba van 360 cajas. Lo que se hace es distribuir las cajas en 20 pallets que es lo que cabe en un contenedor. La realiza la coordinadora y se le entrega al supervisor.

Evaluación de limpieza y desinfección de instalaciones área de logística: se realiza dos veces a la semana, se revisa instalaciones, al iniciar labores y al terminar. Si hay no conformidad al terminar ya debe estar corregida.

Producto en descongelación: control de acuerdo a programación, se programa cada 8 días lo que se realizará la semana siguiente. El tiempo de descongelación depende de la fruta y del clima.

Recepción de producto de producción: se recepciona todo lo que producción hace en tambores. Hay carpetas por productos.

Control de reempaque de bolsa: tipo kardex. Fecha en que entro y lote de bolsa que entró, cuantas bolsas entraron y saldo. Entran las bolsas y se reempaca al día siguiente, dando tiempo de congelación, la cantidad de bolsas debe ser igual a la que entró. Ejemplo entran 3500 bolsas producto Goya 12 bolsas por caja, me da 291 cajas y unas unidades de sobra; se reporta cuantas cajas reempaque, cuántas unidades me salió de reempaque y cuantas unidades quedaron, estas unidades que quedan pueden ser unidades que no dan para una caja o puede ser producto no conforme: al momento del reempaque se rompe. Hay un estándar de

bolsas que se dañan por reempaque. Disposición del producto no conforme se desecha -> producción y laboratorio”.

B.G: ¿Qué puntos de la cadena logística presentan inconvenientes con frecuencia?

C.L: “Los transportes, el transporte es un gran inconveniente en logística, ya que no hay muchos carros refrigerados, son muy difícil de conseguir. Se cuenta con varios proveedores y se trata de darles a todos siquiera un viajecito. Y problemas internos que se presentan como: que el cuarto no congela, no llega el personal, el transporte se vara, se pierde en el camino o devuelven la mercancía por no llegar a tiempo”.

B.G: ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

C.L: “Un año y dos meses, y tengo 8 años de experiencia en logística”.

B.G: ¿Cómo es el proceso de la inspección del contenedor?

C.L: “Se verifica que los datos concuerden: nombre del conductor, placa del vehículo, número del contenedor. Para la verificación hay un formato, se revisa pisos y techos, que no tenga pintura fresca, marcas de soldadura y abolladuras, se verifica el termo, que baje a la temperatura necesaria. Más o menos dura 10 minutos la inspección del contenedor”.

B.G: En caso de que deba faltar a su jornada laboral ¿Existe alguien que lo pueda reemplazar y cumplir sus funciones de la misma manera?

C.L: “No. Hay procesos en que el contador puede cubrir: carros y conductores. Y el supervisor de logística se encarga del área: programación y estar pendiente del producto. Para el cubrimiento del área en totalidad, no hay quien lo haga”.

VISITA DE CAMPO
NATURAL FOOD'S ENTERPRISE SAS
MÉTODO DE ENTREVISTA
CARGOS – OPERARIO LOGÍSTICO

La presente entrevista es con el fin de recolectar información pertinente para la elaboración del manual de procesos logísticos. De antemano agradecemos su sinceridad, aportes, colaboración y tiempo, para el desarrollo de esta actividad.

La entrevista se realizó uno de los operarios del área logística el día jueves 30 de marzo de 2017, en las instalaciones de la empresa Natural Foods Enterprise S.A.S ubicada en el municipio de Roldanillo – Valle del Cauca. Se dio inicio a la misma a las 9:42 a.m. en las proximidades del área de logística, la entrevista tuvo una duración de 15 minutos y el formato pre diseñado fue diligenciado por la estudiante encargada de desarrollar la entrevista.

Cargo: Operario logístico.

L.R: ¿Qué actividades realizan, durante el alistamiento de productos a exportar? Incluyendo embalaje, pallets, entre otros. (Realice una descripción de los procesos que realiza)

O.L: *“Teniendo el producto terminado, con la distribución (orden de trabajo) se arma el pallet sobre la estiba, por lo general es de 30 cajas por piso y un máximo de 9 pisos. Igual el pallet depende del cliente y del producto. Se colocan los esquineros, el extensible (plástico) y los zunchos. La acomodación de las cajas se realiza de una manera que se sostengan entre sí evitando derrumbes. El pallet no se etiqueta, solo la caja y depende del cliente”.*

L.R: ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

O.L: *“Dos años”.*

L.R: ¿Qué documentos maneja durante el proceso?

O.L: *“Se tiene una orden de trabajo, una programación previa. Si un grupo termina las tareas temprano apoyan los otros procesos”.*

L.R: ¿Qué equipos se utilizan en el área logística?

O.L: *“En el área se usan las estibadoras hidráulicas y el elevador. En algunos casos se hace uso del gato hidráulico”.*

L.R: ¿Manejan algún software o programa?

O.L: *“No manejan ningún tipo de software durante el proceso”.*

VISITA DE CAMPO
NATURAL FOOD'S ENTERPRISE SAS
MÉTODO DE ENTREVISTA
CARGOS - GERENCIA

La presente entrevista es con el fin de recolectar información pertinente para la elaboración del manual de procesos logísticos. De antemano agradecemos su sinceridad, aportes, colaboración y tiempo, para el desarrollo de esta actividad.

La entrevista se realizó a la gerente de la empresa, el día jueves 30 de marzo de 2017, en las instalaciones de Natural Foods Enterprise S.A.S ubicada en el municipio de Roldanillo – Valle del Cauca. A la cual se le dio inicio a las 11:49 a.m. en la oficina de gerencia, la entrevista tuvo una duración de 15 minutos y el formato pre diseñado fue diligenciado por la estudiante encargada de desarrollar la entrevista.

Cargo: Gerente.

L.R: ¿Cuál es el portafolio de productos que la empresa ofrece?

G: *“Yo te paso las fichas técnicas, son derivados de frutas y hortalizas”.*

L.R: ¿De dónde son los clientes que tiene actualmente?

G: *“Se cuenta con dos importantes clientes a nivel nacional y en el exterior, EEUU y se despacha a California, Miami, Houston y Nueva York y en Europa entregamos en España y Puerto Rico y ahora estamos haciendo una labor comercial con todo lo que es Canadá, enviando muestras, aprobando productos y se está trabajando hace mucho tiempo en un cliente en Singapur. Pero que se esté despachando actualmente a España y Estados Unidos”.*

L.R: Para la propuesta de valor. ¿Tienen un formato preestablecido?

G: *“No, cada cliente es una cosa diferente, cada cliente pide una presentación distinta, un cliente quiere FOB Cartagena y otro FOB Buenaventura, algunos clientes necesitan los volúmenes, todo depende, toda la oferta está personalizada al requerimiento del cliente y tampoco hay precios estándar, se podría estar despachando el mismo producto a diferentes precios dependiendo del cliente, se verifica volumen, potencial del cliente, destino al que se envía.”*

L.R: ¿Cómo es el manejo de costos?

G: *“Los costos igualmente son diferentes porque cada cliente es diferente, hay algunos que llevan una caja por 10 unidades, otros por 8 o la bolsa más grande, cada cliente tiene su precio, depende de los requerimientos, unos quieren un*

empaques más llamativos como más elaborados entonces es más costoso otros quieren un empaque básico, otros empaques con etiquetas entonces depende del tipo del cliente o al requerimiento del cliente”.

L.R: ¿La empresa maneja indicadores para el área de logística?

G: “No, apenas están en proceso porque nos vamos a certificar, y ya tenemos que empezar a manejarlos, pero aún no los estamos manejando”.

L.R: Cree que la gestión logística actual incide positiva o negativamente a la empresa.

G: “Es positivo, aún tenemos cosas por organizar pero pues hasta la fecha está funcionando correctamente”.

VISITA DE CAMPO
NATURAL FOOD'S ENTERPRISE SAS
MÉTODO DE ENTREVISTA
CARGOS – ASISTENTE COMERCIO EXTERIOR

La presente entrevista es con el fin de recolectar información pertinente para la elaboración del manual de procesos logísticos. De antemano agradecemos su sinceridad, aportes, colaboración y tiempo, para el desarrollo de esta actividad.

La entrevista se realizó a la gerente de la empresa, que al momento en que se realizaron la visita, las entrevistas y la observación el cargo de Asistente de Comercio Exterior era desempeñado por ella, el día jueves 30 de marzo de 2017, en las instalaciones de Natural Foods Enterprise S.A.S ubicada en el municipio de Roldanillo – Valle del Cauca. A la cual se le dio inicio a las 12:05 p.m. en la oficina de gerencia, la entrevista tuvo una duración de 10 minutos y el formato pre diseñado fue diligenciado por la estudiante encargada de desarrollar la entrevista.

Cargo: Asistente de comercio exterior.

B.G: ¿Qué documentos tramita ante la Sociedad de Intermediación Aduanera SIA?

A.C: *“El primer documento que se envía todos los poderes para representar la empresa: ante la Dian, ante Sociedad portuaria, ante TCBuen que es la otra parte del puerto de Buenaventura, ahora hay unos poderes nuevos que del puerto de agua dulce es para poder tener acceso a todos los servicios del puerto en general y antinarcóticos, eso es lo inicial, antes de hay que crearse como cliente de ellos. Luego de tener todo eso al día, yo le envío copia de las instrucción de embarque indicando que día sale el contenedor del puerto y como está programado, luego de que hacemos eso ya el día del cargue le enviamos la factura, lista de empaque, se envía detalle de la exportación que es lo que reemplaza la carta de responsabilidad, antes se enviaba firmada, sellada, con huella, en papel de la empresa, actualmente simplemente se le reporta al agente de aduana y ellos a través del Muisca suben la información y listo. Es más sencillo el trámite”.*

B.G: ¿Cómo es la relación con el agente aduanero?

A.C: *“El agente de aduana siempre ha sido el mismo, es un agente de aduana nivel 1 (nivel 1: grandes, nivel 2: pequeños), ellos actúan como agente de aduana en puerto, son reconocidos porque es una empresa grande adicional a eso actúa como operador logístico, tienen almacenes para todo lo que son arroces, granos, etc. La comunicación con ellos es por correo electrónico y vía telefónica”.*

B.G: ¿Qué documentos tiene bajo su responsabilidad?

A.C: *“Ellos tienen que hacer la SAE (solicitud de autorización de embarque), antes de eso deben tramitar las planillas de ingreso del contenedor a puerto ya sea sociedad portuario o TCBuen, luego de eso tiene que enviar documentos a naviera para cierre documental, tiene que asistir con un funcionario a inspección de antinarcóticos, enviar documentos para cierres físico y elaborar el respectivo DEX que es la declaración de exportación”.*

B.G: ¿A qué países exportan actualmente y de cuáles importan?

A.C: *“Se exporta a Estados Unidos y España y se importa solo del Perú empaques para los productos Del Campo”.*

B.G: ¿Con qué certificaciones cuentan los productos?

A.C: *“En estos momentos tenemos KOSHERS es la certificación que exigen los judíos o rabinos, INVIMA que nos permite cumplir con los requerimientos del cliente y en este momento nos estamos preparando para la certificación en HACCP es toda la parte de inocuidad y buena prácticas, y esa se requiere para cerrar negocios con Canadá*

B.G: ¿Qué INCOTERM usan?

A.C: *“Normalmente entrego FOB”.*

VISITA DE CAMPO
NATURAL FOOD'S ENTERPRISE SAS
TÉCNICA DE OBSERVACIÓN

DÍA 1

Observación de los procesos, procedimientos y actividades que se desarrollan en la empresa Natural Foods Enterprise S.A.S.

Fecha: 05 de mayo de 2016 Hora: 2:30 p.m. Duración: 1,5 horas.
Participantes: Gerente de la empresa y estudiantes
Lugar: oficina de gerencia.

Observación.

Durante el desarrollo de la reunión llevada a cabo con la gerente de la empresa se pudo observar la necesidad de la empresa de contar con el manual, debido a que no se cuenta con uno y que los procesos se realizan bajo las instrucciones dadas por la administración y por el conocimiento de los mismos acerca del tema, la gerente expuso sus opiniones y sugerencias. Bajo su asesoría y acompañamiento se formularon los objetivos del proyecto.

DÍA 2

Fecha: 30 de marzo de 2017 Hora: 09:26 a.m. Duración: 45 minutos.
Participantes: Coordinadora de logística y estudiantes
Lugar: Empresa Natural Foods Enterprise S.A.S.

Observación.

Durante el recorrido, guiado por la coordinadora del área, se pudo observar y conocer que la empresa cuenta con 6 cuartos fríos; 3 pre cámaras, 3 cuartos de congelación (-24°C) y 3 de sostenimiento (-18°C) que es donde se almacenan los pallets. Al ingresar y salir de los cuartos se debe cerrar la puerta, los cuartos cuentan con cortinas (tiras) plásticas, gruesas para evitar las corrientes de aire que pueden llegar al condensador y hacer que este se congele

También se pudo apreciar y saber sobre algunos requisitos que se deben tener en cuenta en los cuartos, como la iluminación que debe ser especial para evitar que le dé al cuarto calor térmico y que se descompense, igualmente con la capacidad de los cuartos la cual no se puede pasar ya que también se puede descompensar el cuarto y su sistema de refrigeración. Los cuartos tienen una capacidad de más o

menos de 500 tambores, y que cuentan con una alarma que se activa cuando pasa determinado tiempo con la puerta abierta. En los cuartos, fruta entera no se guarda, solo tambores y producto terminado. El producto proveniente de producción para reempaque viene con una temperatura de más o menos -4°C.

También se pudo observar el desarrollo de las actividades por parte de los operarios y de la dotación que usan los mismos para el movimiento entre cámaras y pre cámaras el cual consta de chaqueta, guantes de hilo, plásticos y de látex (manipulación de tambores), pasamontañas. En el reempaque se usan guantes de hilo y los plásticos encima, ya que la pulpa está mojada. El movimiento se realiza en pre cámaras. Igualmente se nota los tambores, canastillas, estibas y maquinaria usada durante las diferentes actividades.

Una vez terminado el ejercicio de observación en el área logística, se realizó un recorrido por la planta de producción, a la cual se debe ingresar bajo unos parámetros de salubridad como lo es el uso de bata de bioseguridad, gorro y tapabocas. En la planta se pudo observar y notar la humedad en los pisos, el calor y el ruido generado por los equipos, igualmente el proceso de extracción de pulpa, de empaque, tanto manual como realizado por las máquinas con las que cuenta la empresa.

También se notó que el área de producción es desinfectada, a lo cual la coordinadora de logística explica que esta actividad se realiza cada 30 minutos tanto en producción como en el área de logística y que el producto utilizado para esto no es nocivo ni para los empleados ni para la fruta, además de que con esta desinfección se busca eliminar los microorganismos que puedan estar presentes.

Por la zona de entrada de fruta a la planta de producción se observaron algunas canecas o tambores a lo cual la coordinadora logística refiere que es donde se depositan los desechos, los cuales son recogidos dos o tres veces al día y son transportados a una finca para ser utilizados como compostaje o abono.

Se ingresa nuevamente al área de producción y nos dirigimos a la zona de mantenimiento donde se puede observar un contenedor a lo que la coordinadora logística refiere que se tuvo que alquilar uno para ser utilizado como cuarto frío. De aquí nos movilizamos nuevamente al área de logística para dar como finalizado el recorrido observatorio.

DÍA 3

Fecha: 13 de mayo de 2015 Hora: 6:00 p.m. Duración: 40 minutos.

Participantes: Gerente Natural Foods Enterprise S.A.S y estudiantes

Lugar: Aula de la Universidad del Valle

Observación.

La reunión se llevó a cabo con el fin de observar y conocer el proceso de importación de la empresa, la gerente explico de manera gráfica los pasos que se deben llevar a cabo para realizar la importación y nacionalización de los productos. Esta información nos brindó la información necesaria para desarrollar el manual correspondiente.

ANEXO G. Lista de chequeo para medición de los procesos logísticos de exportación e importación.

Mediante un análisis de la información obtenida con las entrevistas y la observación se elaboró la lista de chequeo, el análisis se realizó separando por etapas cada proceso involucrado en las operaciones de comercio, con los procedimientos se obtuvo la descripción y variables propuestas en la lista de chequeo. El diligenciamiento de la lista de chequeo se desarrolló en un ambiente externo a la empresa, teniendo como apoyo la información recolectada.

Tabla 26. Lista de chequeo.

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN.									
INDICADOR/ PESO PORCENTUAL	DESCRIPCIÓN	VARIABLES	CALIFICACIÓN					SUBTOTAL	
			1	2	3	4	5		
Documentación. 15%	Elaboración y envío a tiempo de documentos soportes, tanto de la exportación como los requeridos para la realización del proceso logístico.	Reserva de naviera.							
		Contratación transporte terrestre.							
		Contratación generador.							
		Instrucción de embarque.							
		Factura (pro forma o comercial).							
		Lista de empaque.							
		Detalle de exportación.							
Preparación producto. 15%	Alistar producto según orden de pedido recibida, control de producto en proceso y de producto terminado.	Se cuenta con orden de pedido física o electrónica.							
		Validación y aceptación de pedido.							
		El producto en proceso cuenta con la cadena de frío requerida.							
		El producto terminado se encuentra en óptimas condiciones.							
		La congelación de la bolsa se realiza a tiempo.							
		Se aplica la rotación de inventarios.							

Tabla 26. (Continuación)

INDICADOR/ PESO PORCENTUAL	DESCRIPCIÓN	VARIABLES	CALIFICACIÓN					SUBTOTAL
			1	2	3	4	5	
Empacado y embalaje. 25%	Empacar, reempacar el producto según lo solicitado por el cliente, cumpliendo con las normas sanitarias. Embalar (pallet) con sus respectivos elementos de protección (esquineros, extensible y zunchos).	El producto se encuentra en condición para empacar (congelado).						
		Las bolsas son de un material resistente y apto para su uso.						
		Las cajas están en buen estado y cumplen con requisitos exigidos.						
		Se cumple con las exigencias del cliente y del país origen.						
		Existe control de microorganismo durante el empaado.						
		El pallet es armado y asegurado correctamente.						
		El embalaje cumple con las exigencias del producto y mercado destino.						
Cargue y despacho (puerto – cliente). 25%	Inspeccionar el contenedor que transportara el producto, posteriormente realizar el cargue del mismo.	Se realizó verificación del transporte que movilizara el producto.						
		El cargue del contenedor se realizó sin contratiempos.						
		Se cuenta con mapa de distribución de estibas						
		El contenedor fue inspeccionado y cumplido con los requisitos básicos.						
		Se cuenta con precintos de seguridad.						
Gestión portuaria. 20%	El agente de aduana realiza los procesos logísticos correspondientes en el puerto de donde zarpara el producto en el buque hacia su destino final.	Agente de aduana gestiona ingreso del contenedor al puerto.						
		El agente gestiona el SAE a tiempo.						
		Durante la inspección antinarcóticos el agente hace presencia.						
		Realiza los cierres físicos y documentales.						
		Elabora la declaración de exportación DEX de manera diligente.						
TOTAL		Puntuación						
		Ponderación						

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 37. Asistencia socialización del Manual e Instructivo de procesos logísticos.

Elaborado Por: Área de Calidad y Mejoramiento
Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional

ANEXO I. Registro fotográfico socialización del Manual e Instructivo de procesos logísticos.

