

**Modelo del proceso logístico para la exportación de pieles de la empresa cueros
Vélez curtiembre Amagá**

Janeth Sepúlveda Quiroz

Salim Antonio Feris

Juan Felipe Silva

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales

Medellín, Colombia

2019

**Modelo del proceso logístico para la exportación de pieles de la empresa cueros
Vélez curtiembre Amagá**

Janeth Sepúlveda Quiroz

Salim Antonio Feris

Juan Felipe Silva

Trabajo de grado presentado para optar al título de:

Administrador Logístico

Tutor (a):

Doris Amparo Villa Amaya

Especialista en Gerencia de Proyectos

Línea de Investigación:

Logística

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales
Medellín, Colombia

2019

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

En primera instancia darle nuestro agradecimiento a Dios, por permitirnos gozar de salud y vida para lograr cumplir con nuestros objetivos y metas, a nuestra universidad Esumer por ser nuestro espacio de crecimiento y aprendizaje a lo largo de estos años. A nuestras familias por brindarnos el apoyo suficiente para lograr llegar hasta el punto donde hoy nos encontramos, a la empresa Cueros Vélez por abrirnos las puertas de su compañía para que como estudiantes pudiéramos realizar nuestra investigación, por brindarnos todo el material que fue necesario para la realización del trabajo. Finalmente, un agradecimiento muy especial a nuestra asesora Doris Amparo Villa quien con su conocimiento fue nuestra guía en todo el proceso de realización de este proyecto de grado.

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

| | |
|--|-----|
| Resumen | 10 |
| Palabras Clave | 10 |
| Abstract | 11 |
| Keywords..... | 11 |
| Introducción..... | 12 |
| 1. Formulación del proyecto | 13 |
| 1.1. Estado del Arte..... | 13 |
| 1.2. Planteamiento del problema..... | 16 |
| 1.3. Objetivos..... | 19 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 19 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 19 |
| 1.4. Justificación | 20 |
| 1.4.1. Justificación teórica | 20 |
| 1.4.2. Justificación Social y/o empresarial..... | 20 |
| 1.4.3. Justificación personal..... | 20 |
| 1.4.4. Justificación Metodológica..... | 20 |
| 1.5. Marco de referencia | 21 |
| 1.5.1. Marco teórico..... | 21 |
| 1.5.2. Marco conceptual..... | 22 |
| 1.5.3. Marco contextual | 27 |
| 1.6. Modelo metodológico..... | 73 |
| 1.6.1. Método de Investigación | 73 |
| 1.6.2. Metodología de la investigación..... | 73 |
| 1.7. Alcances y delimitaciones | 80 |
| 1.7.1. Geográficos..... | 80 |
| 1.7.2. Temporal | 81 |
| 2. Desarrollo de la investigación..... | 81 |
| Análisis estadístico de la encuesta | 81 |
| Análisis general..... | 91 |
| Desarrollo del primer objetivo específico | 103 |

| | |
|---|--------------------------------------|
| Desarrollo del segundo objetivo específico..... | 104 |
| Desarrollo del tercer objetivo específico..... | 104 |
| Desarrollo del cuarto objetivo específico..... | 104 |
| 3. Conclusiones y recomendaciones | 105 |
| 3.1. Conclusiones..... | 105 |
| 3.2. Recomendaciones..... | 107 |
| 4. Bibliografías..... | 111 |
| Anexos (Si aplica)..... | ¡Error! Marcador no definido. |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 PROCESO DE EXPORTACIÓN CUEROS VÉLEZ..... | 28 |
| FIGURA 2 REQUISITOS PARA EXPORTAR EN COLOMBIA | 32 |
| FIGURA 3 NUMERALES DIAN PARA LAS EMPRESAS EXPORTADORAS..... | 36 |
| FIGURA 4 FLUJO DE ACTIVIDADES LOGÍSTICAS PARA EL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE CUEROS EN VÉLEZ | 37 |
| FIGURA 5 FLUJO CADENA LOGÍSTICA..... | 40 |
| FIGURA 6 INSPECCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO | 41 |
| FIGURA 7 FUNCIÓN LOGÍSTICA DE UNA EMPRESA. | 43 |
| FIGURA 8 FLUJO LOGÍSTICO CUEROS VÉLEZ CURTIEMBRE AMAGA..... | 48 |
| FIGURA 9 LAY-OUT DE ALMACENES – FLUJO EN U..... | 49 |
| FIGURA 10 FORMATO ENTREVISTA..... | 85 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| TABLA 1 CÓDIGOS PARA EL DILIGENCIAMIENTO Y PAGO DE CERTIFICADOS DE ORIGEN. | 33 |
| TABLA 2 RELACIÓN PREGUNTAS ENCUESTA CON OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 75 |
| TABLA 3 ESCALA DE CALIFICACIÓN | 97 |

Lista de Imágenes

| | |
|--|----|
| IMAGEN 1 PRINCIPALES PROVEEDORES DE MANUFACTURAS DE CUERO PARA LA UNIÓN EUROPEA 2013..... | 31 |
| IMAGEN 2 BODEGA DE PIELES TRANSFORMADAS..... | 47 |

Lista de Gráficos

| | |
|--|-----|
| GRÁFICO 1 VALOR FOB DE LAS EXPORTACIONES..... | 29 |
| GRÁFICO 2 PRINCIPALES EXPORTADORES DE CUERO | 30 |
| GRÁFICO 3 PRINCIPALES IMPORTADORES DE CUERO..... | 30 |
| GRÁFICO 4 CONOCIMIENTO PROCESO DE EXPORTACIÓN | 91 |
| GRÁFICO 5 PROCESO SISTEMATIZADO..... | 92 |
| GRÁFICO 6 PROCESOS DOCUMENTADOS..... | 93 |
| GRÁFICO 7 CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO | 93 |
| GRÁFICO 8 FACTORES INTERNOS QUE AFECTAN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN..... | 94 |
| GRÁFICO 9 FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN | 95 |
| GRÁFICO 10 PROCESOS CERTIFICADOS EN..... | 96 |
| GRÁFICO 11 ¿PROCESO DE EXPORTACIÓN ACORDE A LAS NECESIDADES? | 97 |
| GRÁFICO 12 ASERTIVIDAD DE LAS HERRAMIENTAS | 98 |
| GRÁFICO 13 INFRAESTRUCTURA ACORDE CON LOS PROCESOS DE PICKING..... | 99 |
| GRÁFICO 14 PROCESO DE PACKING DOCUMENTADO SEGÚN POLÍTICAS DE CADA PAÍS | 100 |
| GRÁFICO 15 HERRAMIENTAS DE TRAZABILIDAD | 101 |
| GRÁFICO 16 NIVEL DE CAPACITACIÓN DE SU PUESTO DE TRABAJO | 102 |
| GRÁFICO 17 SINCRONÍA EN LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN | 103 |

Resumen

Con este proyecto se presenta un modelo logístico que permita la gestión operativa de las exportaciones de la empresa Cueros Vélez sede Amagá para el primer semestre del 2020, buscando la reducción de errores en la operación y la implementación del modelo cómo estándar logístico al momento de realizar exportaciones, asimismo, sea integrado al Sistema de Gestión de calidad.

Se validarán requisitos exigidos por la DIAN para dar cumplimiento al proceso logístico de exportación de cuero, de igual manera se evaluará el proceso logístico de transformación de pieles y así proponer mejoras en caso tal haya lugar, se identificarán los 6 principales factores que intervienen en el proceso logístico de la empresa Cueros Vélez sede Amagá y así llevar a cabo el desarrollo del modelo.

La metodología utilizada para esta investigación es cuantitativa y cualitativa. Para la primera se realizan encuestas a los colaboradores de la compañía que conforman el área logística e intervienen en las exportaciones, desde el punto de vista administrativo y operacional. Se evidencia que actualmente los factores internos que afectan el proceso de exportación en el área logística se asocian en un 44% a los procesos, y entre los externos con un 40% temas relacionados con trámites ante la DIAN, y en segundo lugar proveedores de transporte con un 30%. Para el desarrollo cualitativo se realizaron entrevistas al Gerente Comercial y Jefe de Comercio Exterior, encontrando que para ambos es relevante que la compañía opte por implementar un modelo de procesos logísticos para las exportaciones de cuero, esto debido a que hoy no se tiene, y se ve necesario para garantizar el cumplimiento de cada actividad realizada en las exportaciones, adicional afirman que dicho modelo agregaría valor a la compañía.

Palabras Clave

Curtiembre, Transformación, Cuero, Logística, Exportación, Flujograma, Procesos, Picking, Abastecimiento, Clasificación, Calidad.

Abstract

Through this project we present a logistics model that will allow to manage exports operations from Cueros Vélez, Amagá branch, within the first semester by 2020. This model can be implemented as a standard one in order to reduce mistakes in the exports operation. Additionally, it will permit the company to integrate it to its Sistema de Gestión de Calidad.

Some DIAN requirements will be validated with the purpose of complying the logistics process of leather exportation. In the same way, the transformation process of leather will be evaluated with the objective of proposing the necessary improvements. Furthermore, it will be identified 6 main components that make up the logistics process of the company, Amagá branch, intended to accomplish the model development.

The methodology used for this research is quantitative and qualitative. For the first, some company's logistics collaborators that intervene in exportations in administrative and operational areas will be surveyed. This will be applied as a way of proving that the internal factors that affect the exportation process in logistics area, are related to 44% of the processes. On the other hand, the external factors related to legal procedures before DIAN, rise up to 40%, and transportation suppliers up to 30%. For the quantitative development, the managers of local and international marketing areas of the company were surveyed, founding that both managers see the need that the company implements a logistics model for leather exportations, which does not exist in the company nowadays, and according to them, it is necessary to guarantee the compliance of each exportation activity. Finally, they have said that a model will give more value to the company.

Keywords

Tannery, Transformation, Leather, Logistics, Export, Flowchart, Processes, Picking, Catering, Classification, Quality.

Introducción

El siguiente trabajo se realiza con la finalidad de entregar a Cueros Vélez un proceso documentado que funcionará como guía en las exportaciones del producto terminado de la Curtiembre sede Amagá. Este proyecto tiene en cuenta el tipo de negocio, legislación vigente y el acompañamiento de la empresa para recolectar la información que se requiera para cumplir los objetivos propuestos.

Se realiza visita a la planta sede Amagá, conociendo de primera mano el proceso de transformación de pieles, tecnología empleada y normas sanitarias exigidas por las autoridades locales y clientes externos. Se evidencia que los procesos de abastecimiento y transformación están enfocados en el aprovechamiento máximo de los recursos y mejora continua de acuerdo con las políticas de la compañía. Sin embargo, para el caso de las exportaciones existe una barrera en los procedimientos por no estar documentados, dependiendo estrictamente del conocimiento adquirido por las personas en el desarrollo de la tarea. Con base en lo anterior Cueros Vélez permite la intervención por medio de este trabajo.

Por medio de encuestas y entrevistas se pretende validar el conocimiento que tienen las personas que intervienen en el proceso de exportaciones, y por medio de este trabajo proponer un modelo de procesos logísticos para la exportación de pieles de la empresa Cueros Vélez curtiembre Amagá.

1. Formulación del proyecto

1.1. Estado del Arte

Por lo general, un sistema típico de logística se encuentra conformado por: servicio al cliente, pronóstico de la demanda, comunicaciones de distribución, control de inventarios, manejo de materiales, procesamiento de pedidos, apoyo de partes y servicio, selección de la ubicación de las fábricas y almacenamiento, compras, embalaje, manejo de bienes devueltos, desechos y desperdicios, tráfico y transporte, almacenamiento y provisión. Los incesantes cambios en el entorno han demandado a la logística una constante evolución, convirtiéndola en un elemento, cada vez más decisivo, para la competitividad de las empresas.

Por otro lado, Betancour (2012) menciona que la logística es un bien requerido en tiempo, lugar y forma para dar cumplimiento de manera eficiente a las actividades encomendadas. De ahí que se empieza a aplicar el concepto de ámbitos empresariales donde su función principal es controlar el flujo físico de materiales. Sin embargo, su alcance se fue ampliando y su importancia es tal, que se crearon cargos de responsabilidad logística en la mayoría de las empresas, evidenciando el valioso rol que juega en los sistemas de gestión empresarial.

Asimismo, los procesos logísticos se han desarrollado a través del tiempo y hoy en día ha adquirido mayor importancia por su papel decisivo en el proceso de creación de los productos y/o servicios y en la satisfacción de los clientes. Es, por tanto, que es importante que la gestión logística sea flexible y que se pueda adaptar a un entorno turbulento.

Los procesos de internacionalización que se han generado en Colombia recientemente han producido cambios significativos en las condiciones de operación del país y de sus organizaciones, al punto que exigió transformar la visión tradicional de la logística (como una cuestión exclusiva de las empresas del sector privado) para avanzar hacia una perspectiva más contemporánea (que involucra el desarrollo económico, social y ecológico del país) (Ospina & Sanabria, 2016).

Durante las últimas dos décadas, la economía colombiana ha estado marcada por procesos de internacionalización, lo que ha conllevado el desarrollo de políticas relacionadas con la logística, las cuales obedecen a diferentes desarrollos industriales, sociales y económicos que se viven en el ámbito internacional. Esta coyuntura ha generado que la logística cambie por completo la forma de

asimilar la función en los diferentes departamentos que hacen parte de las organizaciones. Así, al reconocer que la noción fundamenta de la logística es de apuntar a nuevos retos y al desarrollo de una logística mucho más integral, aparece la logística inversa no solo como parte de la generación de nuevas fuentes de producción, sino como un proceso que empieza a tener una mirada mucho más global, lo que hace posible que las organizaciones existentes y las nuevas adquieran una visión amplia en este campo, y se pueda recuperar y aprovechar económicamente aquellos productos que dejan de satisfacer las necesidades del consumidor, convirtiéndolos en productos mucho más innovadores (Cely, 2013).

Ahora bien, para poder generar un modelo del proceso logístico se debe pensar en la logística interna que se maneja dentro de la empresa, en este caso, Cuero Vélez, en el cual se pueda reconocer, en primer lugar, las fallas de la logística interna que se tienen hasta el momento de la presente investigación, y segundo, visualizar cuáles serían los principales factores que darían solución a dichas fallas. Para esto, Melo & Muñoz (2018), presentan en su investigación, un estudio de caso de un modelo logístico interno para Mipymes del sector calzado en Bogotá, donde:

De acuerdo con el diagnóstico del sector y de la logística interna se puede evidenciar como este se encuentra en una disminución de sus niveles competitivos en los últimos seis años (2012- 2017), ya que de acuerdo con las variables macroeconómicas analizadas, la situación no es favorable para el sector económico porque la producción ha disminuido, los precios han aumentado y se ha presentado una balanza comercial negativa, aspectos que se dan por el dumping de China y la entrada de calzado de contrabando que han generado una reacción negativa en todas las variables analizadas. Además, a la disminución de niveles competitivos se le suma el hecho de que las empresas del sector de calzado presentan altos costos logísticos, poca flexibilidad y baja reacción frente a los cambios del mercado por la falta de conocimiento en aspectos logísticos y que las empresas son demasiado empíricas con cada una de las prácticas empleadas en los procesos (pág. 266).

Por otro lado, es importante tomar en cuenta la fuerte demanda y preferencia de países internacionales por adquirir calzado en cuero de origen colombiano, que a su vez potencializa la economía del país; esto se sustenta con la alta producción de cuero en Colombia, creando zapatos de calidad e innovación que se soportan en exportaciones colombianas, y que son parte vital dentro de la oportunidad de negocio para las industrias de calzado en el país. Todo esto es pensado

teniendo en cuenta la misión académica llevada a cabo en la ciudad de Cartagena en octubre de 2016 denominada “Cartagena: escenario estratégico para el comercio internacional. Logística, transporte y competitividad en Colombia”; que permite tener una nueva perspectiva de lo que actualmente representa el puerto para el país y a nivel mundial; es por ende que al tener que elegir una idea de negocio vinculada con este puerto; sin dudarlo se propone un plan de acción en la industria de calzado en cuero que no solo mejorara el sector, a su vez potenciara su comercio a nivel internacional (Velásquez, 2017).

Finalmente, el tema de la logística en el país ha sido impulsado significativamente como consecuencia de las políticas de fomento al comercio exterior, las cuales han implicado los procesos de internacionalización económica y de globalización de todas las esferas de lo humano (Ospina & Sanabria, 2017). Esto se puede ver en la dinámica que han adquirido las relaciones comerciales de Colombia con otros países. Un ejemplo de ello son los Tratado de Libre Comercio (TLC) de Colombia con Estados Unidos (aprobado por el Congreso de los Estados Unidos en el 2011), con Canadá (vigente desde agosto de 2011), con la Unión Europea (aprobado en 2012), con Chile (vigente a partir de 2009), con Corea del Sur (firmado en 2013), con México y con todos los países de América del Sur (menos las Guyanas), con la Comunidad Andina —CAN— (componente comercial entre Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela), con el Mercosur (que incorpora a Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay y a los países miembros de la CAN) y con Corea del Sur (Productos de Colombia, s. f.). Por supuesto, esta dinámica internacional ha afectado la balanza comercial del país y ha incidido en el desarrollo de la logística (Ospina & Sanabria, 2017).

1.2. Planteamiento del problema

Actualmente, la rapidez y crecimiento en el mercado exige que los procesos logísticos sean cada vez más competentes. La mercancía está en constante movimiento y se debe garantizar la entrega oportuna al cliente.

Castellanos (2015), presenta el tema logístico visto desde otro contexto como aquella parte de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo de los materiales desde un punto origen hasta un punto destino; como ejemplo sería el caso de la logística internacional, donde se comercializa de un país origen a un país destino con el fin de satisfacer los clientes. Por esta razón, la logística se convierte en uno de los factores más importantes de la competitividad puesto que puede decidir el éxito o fracaso de la comercialización de un producto.

Asimismo, la cadena logística es la vía imaginaria mediante la cual se realiza el movimiento de mercancía desde su origen, hasta el consumidor final, esta movilización se lleva a cabo a través del servicio de manipulación, transformación, desplazamiento y almacenaje que sufren los productos desde que son materia prima hasta su elaboración como mercancía final.

Por tanto, teniendo en cuenta que el producto que comercializa la curtiembre de Cueros Vélez son las pieles de cuero vacuno, se procede a investigar el comportamiento del cuero a nivel mundial; donde, de acuerdo con el Centro de Comercio Internacional y el sector de bienes manufacturados en cuero, éste y los artículos derivados del mismo, hacen parte de los productos más comercializados del mundo; provienen de una fuente renovable y de fácil acceso. El comercio Internacional de este producto supera los \$ 80.000 millones de dólares anuales, donde se espera que continúe el aumento con el crecimiento de la población e incremento de la urbanización en los países emergentes y en desarrollo.

Según un informe de Procolombia del año 2013, Europa es líder mundial en consumo de cuero, se calcula que 300 millones de personas compran producto manufacturado en cuero, Alemania, Francia, Italia y España concentran cerca del 80% de la demanda de la unión Europa.

Europa también es el principal productor de cuero del mundo a pesar del creciente aumento de Asia y América Latina, a pesar de la gran producción el panorama no es muy diferente al que se podría encontrar en otras partes del mundo, por ejemplo, solo 10

empresas en Europa poseen más de 200 empleados y solo el 1 % posee entre 101 y 200 empleados y el 8,5% entre 21 y 100 empleados, se entiende que la mayoría de las curtiembres en este continente son negocios pequeños (Martínez & Romero, 2018).

En Latinoamérica, según Romero (2016), la visión general sobre las características de la industria de las curtiembres se realiza a partir del examen de documentos que describen la situación y las problemáticas de esta actividad en algunos países de la región, pero fundamentalmente de Argentina, reconocido por su importancia en la ganadería y derivado de ella, por la producción de cueros para diferentes sectores de la industria. Como complemento se relacionan casos específicos en Venezuela, en Ecuador y En Perú. A nivel mundial, la industria de las curtiembres es una de las más contaminantes, y cada año se deben destinar enormes sumas de dinero para reparar, y en menor grado para prevenir. Las sumas destinadas a ello tienen como propósito cumplir con parámetros ambientales y evitar sanciones que impliquen pago económico.

Colombia en la actualidad, el departamento de Cundinamarca y Bogotá, concentran el 80% del total de las curtiembres existentes en el país, con una producción promedio de 103.000 cueros, que equivalen al 38% del total nacional. En general, los procesos y el avance en tecnificación han logrado mejorar la industrialización.

Por otro lado, de acuerdo a estudios realizados por Ojeda (2018) se vislumbra que el panorama del crecimiento del sector no es alentador. Al revisar el reciente informe consolidado de Asicam (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas de Colombia) se evidencia que de enero a noviembre del 2017 en total la industria creció un 0,7 % mientras que las ventas al comercio decrecieron -0,4% y el empleo redujo en un -0,8% algo así como unos 12.000 empleos directos se perdieron en dicho período de tiempo.

Por lo anterior, Cueros Vélez como empresa productora y comercializadora de productos en cuero, y teniendo en cuenta el comportamiento y el alto consumo del cuero a nivel mundial, le apostó a su propio proceso de curtiembre, iniciando su operación hace aproximadamente 3 años. La demanda interna es de alrededor del 50% de la capacidad de la curtiembre, por lo cual le invierte al mercado nacional y a las exportaciones.

Hoy la curtiembre exporta a países como China, Italia, Estados Unidos, Guatemala y Rusia, pero la gerencia de la curtiembre de cueros Vélez quien vela por el buen funcionamiento de todos

los procesos de la planta, ha identificado fallas en el proceso logístico de las exportaciones; este proceso es complejo y fragmentado, desde la logística es un reto gestionar con éxito una exportación desde su inicio hasta el final.

Por tanto, se identifican falta de integración efectiva en los procesos productivos que aumentan el riesgo en el cumplimiento de tiempos, la variabilidad en los procesos y productos que afectan el flujo de los materiales e información; falta de integración de las regulaciones que impactan los tiempos de respuesta entre los departamentos que interviene en el proceso; definición de la capacidad y tiempos de respuesta para la oferta exportable, con el fin de definir un lean time que mejore el nivel de servicio al cliente final.

¿Qué modelo operativo debe implementar Cueros Vélez sede Amagá para gestionar adecuadamente su proceso de exportación de pieles?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Presentar un modelo logístico que permita la gestión operativa de las exportaciones de la empresa Cueros Vélez sede Amagá para el primer semestre del 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Indagar requisitos establecidos por la DIAN (Dirección de impuestos y aduanas nacionales) para dar cumplimiento al logístico de exportación de pieles de la empresa Cuero Vélez sede Amagá.
2. Identificar los 6 principales factores que actualmente intervienen en el proceso logístico de exportación de la empresa Cuero Vélez sede Amagá.
3. Evaluar el proceso de transformación en la parte logística proponiendo mejoras si se encuentran novedades.
4. Presentar un modelo de procesos logísticos para la exportación de pieles en la empresa Vélez sede Amaga.

1.4. Justificación

Los participantes exponen sus motivaciones y razones para llevar a cabo el proyecto investigativo.

1.4.1. Justificación teórica

Este proyecto como aporte académico servirá como referente de consulta para otros casos que requieran elaborar un modelo del proceso logístico para la exportación de pieles, teniendo en cuenta que la investigación contiene diagramas de flujo alineados al proceso de producción y normatividad exigida por los entes reguladores.

1.4.2. Justificación Social y/o empresarial

La investigación contribuirá a la empresa Cueros Vélez como una herramienta que agregará valor al proceso productivo y de exportación, quedando documentado como parte del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Este será aplicable y vigente bajo la continuidad de las políticas de la compañía y las normas gubernamentales. Este modelo queda abierto a los ajustes y actualizaciones que con el tiempo naturalmente se puedan requerir.

1.4.3. Justificación personal

1.4.4.

Este proyecto se emprende como un reto de los investigadores en obtener y aplicar conocimientos, asociados al diseño de un modelo de procesos que será utilizado por una compañía de gran magnitud. Este trabajo también hace parte de los requisitos de la Institución Universitaria Esumer para optar al título de Administración Logística.

1.4.5. Justificación Metodológica

Los participantes realizarán una investigación con metodología mixta, diseñando y llevando a cabo encuestas al personal operativo que ayuden a diagnosticar variables y concluir resultados del proceso de producción. Así mismo se realizarán entrevistas al personal administrativo, con el fin de indagar y conocer a fondo todas las gestiones y áreas responsables de tramitar las exportaciones.

1.5. Marco de referencia

1.5.1. Marco teórico

El Council of logistics Management estableció el concepto de la logística moderna como: El proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo del flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes (Pinheiro de Lima, Breval, Rodríguez, & Follmann, 2017, pág. 266).

De acuerdo a Ballou (2008) se considera que:

Una buena dirección logística visualiza cada actividad en la cadena de suministros como una contribución al proceso de añadir valor. Sí sólo se le puede añadir poco valor, entonces se podrá cuestionar si dicha actividad debe existir. Sin embargo, se añade valor cuando los clientes prefieren pagar más por un producto o un servicio que lo que cuesta ponerlo en sus manos (pág. 25).

De igual forma logística organizacional está generando un nuevo concepto en el mercado mundial. Con el desarrollo de esta actividad, se trata de acortar radicalmente el ciclo del pedido, es decir, el tiempo que transcurre desde que el cliente solicita sus productos hasta que están disponibles para el consumo. La logística consiste en la administración eficiente de la cadena de abastecimiento. Esta cadena está compuesta por todos los agentes que intervienen activamente en el proceso que empieza, regularmente, con los proveedores de materias primas para las plantas industriales (Marín, 2014, pág. 20).

Asimismo, la logística de distribución. Es un aspecto al cual las organizaciones deberán prestarle especial atención pues a través de ella se puede controlar todo el proceso, lo que trae consigo una administración más eficiente de los recursos. Por lo que las organizaciones deberán diseñar la red del transporte y situar los almacenes dimensionados para gestionar la demanda

mínima, media o máxima de artículos que producen o comercializan (Valdés & Hernández, 2003, pág. 9).

El concepto de logística se encuentra asociado también con nociones como las de gestión estratégica, cadena de suministro (Supply Chain Management —SCM—) y la logística inversa. Con todo esto se hace evidente el valor y papel estratégico que mantiene la logística.

La primera noción (gestión estratégica) se vincula con esta debido a que considera la logística como un medio que apoya la estrategia de las organizaciones mediante el estudio, administración y gestión integral de las actividades que permiten el seguimiento de las reglas y políticas establecidas, así como el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Narasimhan, McLeavey, & Billington, 1996, pág. 28).

La segunda noción, es decir, la de gestión de la cadena de suministro, se relaciona con la logística porque esta última se encuentra referida al acto de planificación, implementación y control del flujo de materiales, información y productos dentro de la cadena que está entre la producción y el consumo final, y que permite la satisfacción de las necesidades de los consumidores (Lambert, Cooper, & Pagh, 1998).

La tercera, la logística inversa, está relacionada en cuanto se encarga de determinar los procesos referidos al retorno de productos desde el consumidor hacia el productor, pasando por el reciclaje, la reutilización de materiales, la reutilización de componentes, la eliminación de residuos y las operaciones de restauración, reparación y refabricación (Schmidheiny, 1992). No obstante, este concepto no se usa solo para referirse al papel de la logística en el retorno de los productos, sino que está referido también a la reducción en origen, al reciclado, a la reutilización de materiales, a la sustitución de materiales, a la eliminación de residuos y desperdicios, a la reparación y a la remanufacturación de los productos —gestión ambiental— (Klaus, 1999).

1.5.2. Marco conceptual

Para la proyección de la presente investigación se toman conceptos que son fundamentales para la comprensión del investigador y que lleven a una proyección de futuras propuestas metodológicas. Por tanto, se enuncian a continuación, algunos conceptos básicos como son:

Logística de almacenamiento, para este proyecto se enfoca en toda la administración de materias primas, producto en proceso y terminado, garantizando disponibilidad e idoneidad. Según Escudero (2014, pág. 125). “La logística tiene como objetivo principal satisfacer la demanda en las mejores condiciones de servicio, coste y calidad. Garantizar la calidad del producto y servicio es una ventaja competitiva y reducir costes permite aumentar el beneficio de la organización”

Este concepto afianza dentro de la metodología la construcción de las fases a seguir que ayuden a brindar posibles soluciones a las fallas encontradas en la logística interna que maneja la empresa Cueros Vélez.

Desde que apareció la logística comercial moderna quedó claro que no sólo era importante el modo como se produce, sino también la manera en la que se distribuyen los insumos para la producción y los bienes finales. Su relevancia reside en que estas prácticas pueden contribuir a que una organización obtenga mayores ventajas competitivas y rentabilidades. En este marco, los procesos de almacenaje son ejes fundamentales para alcanzar estos objetivos. Es por ello, por lo que los almacenes han afrontado grandes transformaciones en los últimos decenios, tanto en el plano físico como en el normativo (Clemente & Medina, 2009, pág. 58).

Asimismo, dentro de la logística se debe evidenciar los procesos que incluyen la cadena de abastecimiento de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación, ya sea de fuentes internas o externas. El abastecimiento va más allá de la simple adquisición de materia prima, se encarga de todo lo que requiere una compañía para su negocio, así como de facilitar los medios necesarios.

Cadena de Abastecimiento (Supply Chain), se contextualiza como la articulación de todas aquellas operaciones que articulan la cadena de suministro para cumplir niveles de servicio, calidad esperada y ver reflejada rentabilidad para la compañía Cueros Vélez. Lo anterior está alineado a lo que indican Baptiste & Pérez (2004), incluye todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes y productos, desde la etapa de materia prima hasta el consumo por el usuario final. Pero, para que dicho flujo sea óptimo, el producto debe asegurarse continuamente pues una ruptura en la cadena de suministro puede traer nefastas consecuencias para la compañía que tiene asegurado un plan maestro de ventas.

Exportación, se considera como “la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país; así mismo, se considera exportación la salida de mercancías a una zona franca industrial de bienes y de servicios” (Camara de Comercio de Medellín, 2014. pág. 5). Cueros Vélez viene desarrollando actividades de exportación desde el año 2015.

Inventarios, “Es un activo y se define como el volumen del material disponible en un almacén: insumos, producto elaborado o producto semielaborado.” (Villegas, 2014. Pág. 40). Actualmente la compañía Cueros Vélez maneja diferentes almacenes con una confiabilidad de inventarios de un 98%.

Almacenamiento y bodegaje, Cueros Vélez cuenta con almacenes diferenciados teniendo en cuenta el tipo y volumen de materiales, facilitando el traslado y movimientos contables. Según Polanía (2014, Pág. 97) “el almacén hace parte fundamental de la cadena logística y su función general es la de regular el flujo de las mercancías dentro de la red logística.”

Calidad, La calidad se refiere a la medida en la que una empresa con socios en la cadena de suministro ofrece productos fiables, duraderos o de calidad creando un valor agregado para los clientes. Se espera que las empresas que pueden responder rápidamente a las necesidades del cliente con productos de alta calidad, diseño innovador y excelente servicio posventa logren crear o construir la lealtad del cliente, de esta forma, aumentando la cuota de mercado y, en última instancia, obtener altos beneficios; para tal, se requiere de ocho dimensiones de la calidad: rendimiento, prestaciones, fiabilidad, conformidad durabilidad facilidad de mantenimiento, estética y calidad percibida, que sean amplias las anteriores, pero algo difícil de establecer por el cliente individual. (Sarmiento, 2017, Pág. 302). La empresa Cueros Vélez cuenta con una planta de última tecnología, que involucra procesos con alto control de calidad, evaluando a nivel de laboratorio todas las variables de uso y posibles cambios del producto.

Transporte, Es un conjunto de actividades que nos permiten el traslado de los materiales y productos terminados de los proveedores a la empresa, y de ella a los clientes, de forma que lleguen a su destino en las condiciones pactadas. No solo incluye el movimiento físico de materiales, sino también las operaciones de carga, descarga, tiempos de espera. Para las empresas, el análisis de la función de transporte es fundamental, pues coste representa de uno a dos tercios del coste logístico

total. (Aparicio, 2014, Pág. 151). La empresa Cueros Vélez en su actividad productiva y comercial lleva a cabo transporte interno y externo para acercarse a clientes y proveedores.

Aprovisionamiento, Está compuesta por aquellas actividades que se ejecutan con la finalidad de seleccionar, adquirir y almacenar las materias primas necesarias en el proceso productivo. Al igual que sucede con cualquier otra actividad que realiza la organización, en el conjunto de operaciones que compone la función de aprovisionamiento debe estructurarse de modo que se mejore el rendimiento de las personas, se controlen los costes y se mantenga a la empresa en consonancia con su entorno (Aparicio, 2014, Pág. 57). Cueros Vélez tiene perfectamente mapeada toda su red de proveedores para aprovisionarse de materia prima (Piel), las cuales llegan diariamente a planta con los químicos necesarios de manera que se conserven y esperen a ser tratados en producción.

Curtido, es el proceso químico mediante el cual se convierten los pellejos de animales en cuero. El proceso consiste en reforzar la estructura proteica del cuero creando un enlace entre las cadenas de péptidos. En el proceso de curtido se emplean ácidos, álcalis, sales enzimas y agentes y curtientes para disolver las grasas y las proteínas no fibrosas y para enlazar químicamente las fibras de colágeno entre sí (McCann, 2012, Pág. 4). La planta de curtiembre sede Amagá, en donde se desarrolla este proyecto, cuenta con toneles en madera con soluciones químicas para llevar a cabo el curtido de pieles de ganado vacuno.

Cuero, el término cuero designa la cubierta corporal de los grandes animales (por ejemplo, vacas o caballos). Es un subproducto de mataderos, aunque también puede proceder de animales fallecidos de muerte natural, cazados o atrapados en cepos. El cuero consta de 3 capas: epidermis, dermis y capa subcutánea. La dermis comprende aproximadamente un 30 a 35% de proteína, que en su mayor parte es colágeno siendo el resto agua y grasa. La dermis se utiliza para fabricar la piel después de eliminar las demás capas con medios químicos y mecánicos. (McCann, 2012, Pág. 4). Este es el producto terminado de la planta de Cueros Vélez sede Amagá y el principal insumo para la elaboración de bolsos y calzados de la misma compañía.

Canal de distribución, se puede definir un canal de distribución para un producto o servicio, como todas las actividades necesarias para poner el producto al alcance del consumidor meta, con el objetivo de facilitar su compra.

En otras palabras, los canales de distribución proveen los medios por los que las mercaderías y servicios son trasladados desde su punto de concepción, extracción, o producción hasta los lugares de consumo, facilitando así la tarea de compra por parte del consumidor final. (Paz, 2008, Pág. 14). En este aspecto Cueros Vélez usa como canal de distribución la venta de directa y distribuidores o intermediarios minoristas en todo el territorio nacional.

Negociación internacional, toda negociación consiste en un intercambio, en el cual las partes tratan de conseguir el mayor beneficio. Cada una de ellas adopta tres posiciones distintas de cara a la negociación. La primera es la Posición de Partida (PP), refleja la posición más favorable, en la que se cumplen todas las expectativas. La segunda, Posición Esperada (PE), desde un punto de vista objetivo y realista, es la posición que se espera alcanzar finalmente, ya que se supone un beneficio y al mismo tiempo una solución aceptable para la otra parte. La tercera y última es la Posición de Apertura (PR), la cual establece un punto límite en la negociación, una vez rebasado no se llevarán a cabo más concesiones ni negociaciones.

En la negociación internacional intervienen de diferentes países. Existen también algunos factores para tener en cuenta a la hora de llevar a cabo el proceso de internacionalización, como puede ser el marco de actualización el entorno económico y comercial. (Aznar, 2015, Pág.13,14,17).

Cueros Vélez ha demostrado buenas habilidades negociadoras a nivel internacional, expandiéndose rápidamente entre otros ofertantes del sector del cuero. Por medio de ferias empresariales ha cerrado importantes negocios y fidelizando clientes alrededor del mundo, dándole una fuerza comercial e imagen confiable en cuanto a que sus procesos logísticos están alineados para cumplir la promesa de servicio pactada.

Comercio internacional, estudia las causas y leyes que gobiernan los intercambios de bienes y servicios entre los habitantes de diferentes países en su interés por satisfacer sus necesidades de bienes escasos.

En esta definición es importante destacar una cualidad que hace diferente al comercio internacional de cualquier otro tipo de comercio y es que para poder realizar este intercambio de bienes se debe atravesar las fronteras de un país. Usualmente esta frontera que se cruza está controlada por una aduana, monitoreando la entrada y salida de recursos. (Correa, 2013, Pág. 15). La empresa Cueros Vélez cuenta con un departamento de comercio exterior, el cual evalúa y estudia mercados potenciales, gestionando negociaciones que permitan la entrada del producto, así mismo

planea con las áreas de producción y logística los tiempos de entrega para lograr mayor competitividad.

1.5.3. Marco contextual

- **Modelo de exportación de cueros en Colombia y el mundo**

Las exportaciones de cuero en Colombia juegan un papel importante dentro de la economía del país, según (NEGOCIOS, 2015) hoy en Colombia se establece que el 61% del cuero crudo que se produce en el territorio nacional se va al mercado externo, y el 39% es utilizado para satisfacer la industria nacional.

Cabe notar que Colombia al igual que todos los países que son exportadores en el mundo deben cumplir con la legislación aplicada para cada país, en este trabajo enmarcará la legislación que aplica para Colombia y sus numerales, los cuales deberá seguir sin falta alguna la empresa Cueros Vélez con el ánimo de cumplir con toda la normatividades necesarias para el proceso de exportación, de igual manera se considerara el papel que juega la logística en cada uno de los pasos necesarios para la producción, almacenamiento, separación y distribución hasta el momento de la exportación de cuero.

Como primera instancia se debe definir que es una exportación para la legislación colombiana.

Se considera exportación definitiva la introducción a zona franca permanente o permanente especial, desde el territorio aduanero nacional, de materias primas, partes, insumos y bienes terminados nacionales o en libre circulación necesarios para el normal desarrollo de su objeto social, siempre y cuando dicha mercancía sea efectivamente recibida por el usuario industrial de bienes y/o de servicios. Las exportaciones a favor de un usuario operador deben corresponder a bienes nacionales necesarios para el desarrollo de su objeto social.

Los bienes nacionales o en libre circulación que ingresen a una zona franca a favor de un usuario operador o un usuario industrial requerirán el diligenciamiento y autorización del

formulario de movimiento de mercancías. Este formulario se considerará para todos los efectos como la declaración de exportación.

Las exportaciones temporales que se realicen desde el resto de territorio aduanero nacional a zona franca, con el objeto de someter el bien a un proceso de perfeccionamiento por un usuario, no tendrán derecho a los beneficios previstos para las exportaciones definitivas. (Juriscol, 1983)

El siguiente esquema ilustra cómo está definido el proceso de exportación para la empresa Cueros Vélez



Figura 1 proceso de exportación Cueros Vélez

Fuente: Creado por los investigadores

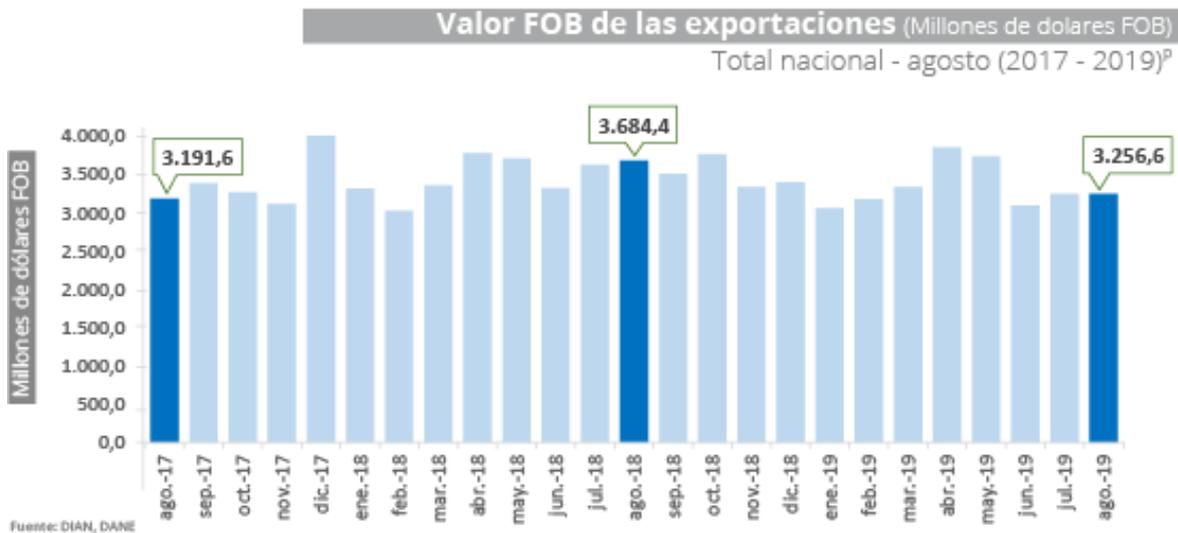


Gráfico 1 Valor FOB de las exportaciones

Fuente: DANE, 2019

El último informe entregado por la DIAN y el DANE en el año 2018 referente a las exportaciones efectuadas desde Colombina indican que fueron US \$3.256,6 millones, valor Free On Board (FOB), y que estas a su vez presentaron una disminución de 11,6% en relación con agosto del 2018, esto fue debido a la caída de un 21,3% de las ventas externas de combustibles y productos de las industrias extractivas.

Mientras que las industrias de Manufacturas aportaron un 21,4% del valor FOB para esta fecha (DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística., 2019).

Según ilustran los gráficos 2 y 3 Los países más representativos para la industria del cuero en cuanto a importaciones y exportaciones son:

Principales Importadores: Estados Unidos, Alemania, Italia, Francia, Japón, China, Reino Unido, Hong Kong, Países Bajos, Otros países.

Principales Exportadores: China, Italia, Vietnam, Francia, Indonesia, Alemania, Otros países.

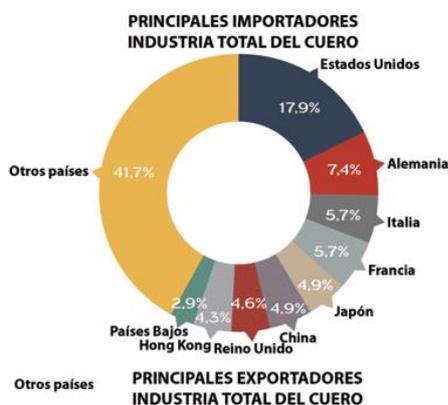


Gráfico 3 Principales Importadores de cuero

Fuente: Lederpiel 2019.



Gráfico 2 Principales Exportadores de cuero

Fuente: Lederpiel 2019.

Las gráficas anteriores muestran el porcentaje de participación de cada país en términos de importación y exportación de cueros en el mundo, evidenciando como Colombia hace parte del 41,7 % de países que no representan más del 2,9% de importaciones de cuero en el mundo, dando por sentado la capacidad de producción de producto interno, por otro lado, muestra como Colombia hace parte del 31,5% de países que no representan más de un 3,3% de exportaciones de cuero en el mundo, mostrando el amplio campo de acción que esta industria representa para el país al igual que el potencial que esto podría representar para la economía colombiana.

- **Principales proveedores para la Unión Europea**

De lo anterior es posible inferir que Colombia posee un amplio campo de acción frente a la industria manufacturera de cuero, hoy tiene una participación entre los países que abastecen la Unión Europea. Colombia, en el puesto 66 contribuyó con la cifra de los US\$ 23.977,8 millones a razón de las exportaciones de cuero en el mundo.

Los productos de mayor relevancia en las exportaciones fueron: Valijas, Accesorios, Prendas de vestir, entre otros. A continuación, el ranking de los principales proveedores de manufacturas de cuero para la Unión Europea en el 2013 según (PROCOLOMBIA, 2013)

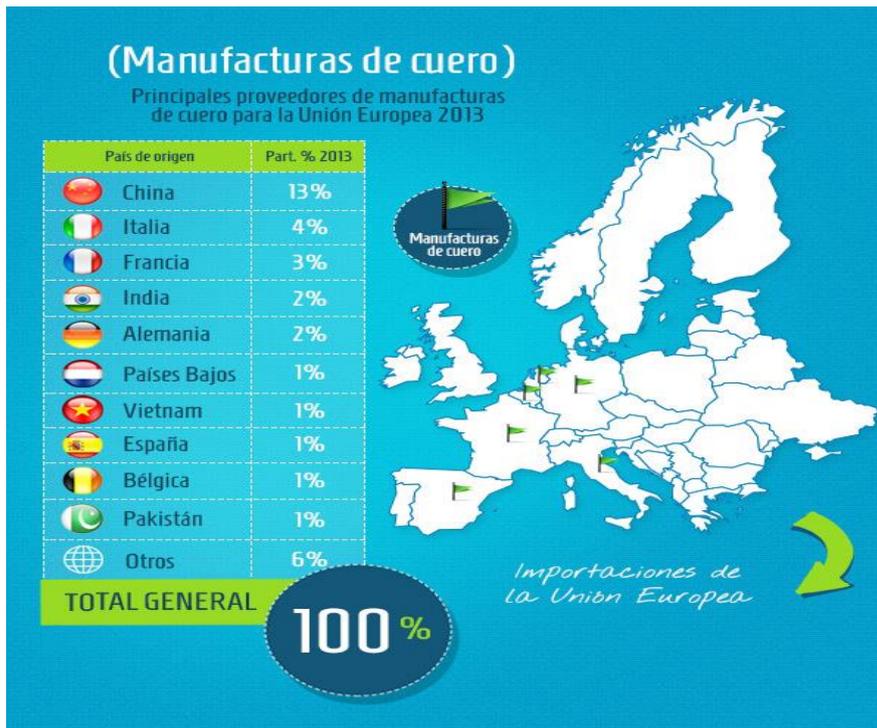


Imagen 1 Principales Proveedores de Manufacturas de cuero para la Unión Europea 2013 Fuente: Procolombia 2013.

- **Requisitos para ser exportador en Colombia**

Colombia al igual que todos los países exportadores en el mundo deberá cumplir con la reglamentación impuesta por cada gobierno, la cual ayudara a controlar y garantizar las buenas prácticas en cuanto a comercio internacional se trata, a continuación, se mencionan los requisitos que cada exportador en Colombia deberá tener presente para su proceso logístico de exportación. En la figura 1 se ilustran los requisitos para realizar una exportación desde Colombia.

REQUISITOS PARA EXPORTAR EN COLOMBIA



Figura 2 Requisitos para exportar en Colombia

Fuente: Creado por los investigadores

- **Procedimiento ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit)**

De igual forma que ante la DIAN hay que cumplir una normatividad, también se precisa acatar los requisitos de Mincit por parte de cualquier empresa en el territorio colombiano que decida practicar una exportación.

- **Solicitud de Determinación de Origen – Declaración Juramentada**

Si el comprador en el exterior exige el certificado de origen para obtener una preferencia arancelaria, el productor del bien a exportar deberá diligenciar la Declaración Juramentada, por cada producto, si es comercializador debe ser autorizado por el productor, a través de la web: www.vuce.gov.co por el módulo FUCE.

Si se realiza a través de Agencia de Aduanas y/o Apoderado Especial se les debe dar un poder autenticado, junto con certificado de Cámara de Comercio, RUT y fotocopia de la cédula del representante legal y ellos elaboran la Declaración Juramentada. Se deben tener claras las normas de origen del país al cual se va a exportar. Este criterio de origen tiene vigencia de dos (2) años a partir de su aprobación.

- **Solicitud de Certificado de Origen**

Luego de ser aprobada la Declaración Juramentada, se debe diligenciar el correspondiente certificado de Origen a través de www.vuce.gov.co en el módulo de exportaciones, tenga en cuenta los siguientes códigos para el diligenciamiento y el pago electrónico que es de \$10.000 por cada certificado que requiera.

Tabla 1 Códigos para el diligenciamiento y pago de certificados de origen Fuente: encolombia 2019.

| | | | |
|------------|---|------------|--|
| Código 250 | SGP: Países de la Unión Europea, Europa Oriental, Japón y Canada | Código 257 | PANAMÁ |
| Código 251 | ATPA: Estados Unidos | Código 258 | Chile * |
| Código 252 | Certificado Origen para exportación de textiles Unión Europea | Código 260 | Terceros Países |
| Código 255 | Comunidad Andina y Aladi (Países de Latinoamérica incluyendo Cuba, excepto Argentina, Brasil, Uruguay). | Código 271 | Caricom |
| Código 256 | Grupo de los Tres: Únicamente México * | Código 273 | CAN-Mercosur (Argentina, Brasil, Uruguay). |

- **Procedimientos de vistos buenos**

Es importante que consulte si su producto requiere de vistos buenos y/o permisos previos para la autorización de la exportación. Estos deben ser tramitados antes de presentar la declaración de exportación (DEX) ante la DIAN.

Algunos ejemplos: ICA (Sanidad animal y vegetal), INVIMA (Medicamentos, Alimentos, Productos Cosméticos), Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (Preservación Fauna y Flora Silvestre), Secretaría de Ambiente (Madera y Semillas), Ingeominas (Piedras Preciosas, Esmeraldas y Metales Preciosos), Ministerio de Cultura (Arte, Cultura y Arqueología).

Otros productos están sujetos a cuotas como el azúcar y la panela a Estados Unidos, o el banano y atún a la Unión Europea, entre otros.

- **Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN en el Trámite de Exportación**

Una vez tenga lista la mercancía verifique los términos de negociación (Incoterms) y si es el caso utilice un Agente de Carga (Vía Aérea) o Agente Marítimo para la contratación del transporte internacional. Diríjase al Aeropuerto y/o a la Avda. 68 No. 22–81, en Bogotá, para solicitar clave de acceso al sistema informático de la DIAN para que diligencie la Solicitud de Autorización de Embarque. Directamente si su exportación tiene un valor inferior a USD\$10.000. Si es superior a USD \$10.000 debe realizar este procedimiento a través de una agencia de aduanas, que esté autorizada por la DIAN. Este trámite debe hacerse ante la Administración de Aduanas por donde se va a despachar la mercancía, anexando entre otros, los siguientes documentos:

1. Factura Comercial
2. Lista de Empaque (si se requiere)
3. Registros Sanitarios o Vistos Buenos (sí lo requiere el producto)
4. Documento de Transporte
5. Otros documentos exigidos para el producto a exportar

Una vez presentados los documentos e incorporados al sistema informático aduanero, este determina si se requiere inspección física, automática o documental, si es física se hace en las bodegas del puerto de salida, la aerolínea o en el lugar habilitado por la DIAN. Terminada esta diligencia y si todo está bien, la mercancía puede ser embarcada y despachada al exterior. Hecha esta operación y certificado el embarque por la empresa de transporte la Solicitud de Autorización de Embarque se convierte en Declaración de Exportación -DEX.

- **Medios de pago**

Es importante tener en cuenta la forma en que su cliente pagará la exportación. Para esto existen diferentes instrumentos de pago internacional, como cartas de crédito, letras avaladas, garantías Standby, entre otras, que le brindan seguridad en la transacción.

- Procedimientos cambiarios (reintegro de divisas)

Toda exportación genera la obligación de reintegrar las divisas a través de los intermediarios cambiarios (bancos comerciales y demás entidades financieras) por tanto los exportadores deben efectuar la venta de las divisas a estos intermediarios, para lo cual se debe reclamar y diligenciar ante dicha entidad el formulario Declaración de Cambio No 2.

La empresa Cueros Vélez realiza sus procedimientos cambiarios a través de cuentas de compensación en el extranjero, las transacciones ejecutadas están autorizadas por banco de la república.

A continuación, en la figura 2 se encuentran los requisitos cumplidos por La empresa Cueros Vélez



LA EMPRESA CUEROS VÉLEZ DENTRO DEL MARCO LEGAL QUE RIGE EN COLOMBIA CUMPLE CON LOS NUMERALES IMPUESTOS POR LA DIAN PARA TODAS AQUELLAS EMPRESAS QUE DESEAN INTERNACIONALIZAR SUS PRODUCTOS, LOS REQUISITOS DEBEN SER CUMPLIDOS EN SU TOTALIDAD PARA EVITAR SANCIONES O PERDIDA DE PERMISOS EN LOS PROCESOS DE EXPORTACION.

CUEROS VÉLEZ CUMPLE CON LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

- 1 Declaración juramentada y Certificado de origen.**
La empresa Cueros Vélez realiza estos procesos por medio de la agencia de aduanas que acompaña todas sus operaciones internacionales, esta se encargan de presentar la documentación necesaria ante las entidades aduaneras con el fin de garantizar que Vélez pueda llevar a cabo su actividad comercial, Dándole la seguridad del cumplimiento de las normas y leyes que rigen el estatuto Colombiano de comercio exterior.
- 2 Vistos buenos.**
La empresa Cueros Vélez previo a sus exportaciones valida que los productos que van hacer que van hacer comercializados en el exterior cuenten con los permisos otorgados por las entidades de concontrol y regulación Colombiana como ICA, INVIMA y otros. Dichos permisos son exigidos ante las entidades aduaneras y dan fe de la buena procedencia de los productos, para esto Cueros Vélez debe de afrontar todo el proceso de certificación ante estas entidades.
- 3 Procedimiento aduanero para el despacho ante la DIAN.**
La empresa Cueros Vélez una vez alista el producto en su curtiembre y certifica antes las distintas entidades de regulación, por medio de su agencia de aduanas proce con la documentación requerida por la DIAN para llevar a cabo el despacho de los productos. Los documentos entregados son:
Factra comercial - Lista de empaque - Vistos buenos - Documento de transporte.
- 4 Medios de pago.**
La empresa Cueros Vélez tiene establecido que todos sus pagos sean efectuados por medio de carta credito
- 5 Procedimientos cambiarios.**
La empresa Cueros Vélez por medio de su área financiera controla el reintegro de divisas efectuadas por entidades bancarias aliadas como lo es Bancolombia.

CUEROS VÉLEZ

Figura 3 Numerales DIAN para las empresas exportadoras

Fuente: Creado por los investigadores

- **Principales factores que intervienen en el proceso logístico de exportación**

Revisando el proceso logístico de la curtiembre cueros Vélez sede Amaga, se encuentra que cumple con las características que debe tener una cadena de abastecimiento o Supply Chain Management (SCM), la cual consta de pasos que engranan el proceso logístico con el cual finalmente Cueros Vélez realiza sus exportaciones, cada engranaje representa una actividad dentro del flujo gramático productivo de Vélez.

Gráficamente se representa dichas actividades de la siguiente forma:



Figura 4 Flujo de actividades logísticas para el proceso de exportación de cueros en Vélez Fuente: Creado por los investigadores

En el marco de la globalización, la apertura económica y el aumento de las relaciones entre países, el papel que juega la logística dentro de las relaciones y del comercio internacional es fundamental para una empresa que decida importar a Colombia o bien exportar de Colombia para el mundo. Sin relevancia cuantos intermediarios existan dentro de la cadena de producción y logística de un producto determinado, la competitividad y eficiencia del transporte hace la diferencia a la hora de ocupar una posición preponderante en el ámbito de los mercados internacionales (Polania., 2015).

De lo anterior se puede mencionar que la gráfica representa el flujo de actividades logísticas a las que se ve enfrentado la empresa Cueros Vélez para llevar a cabo su proceso de exportación, dentro de las cuales se ven los diferentes factores logísticos como compras, transporte, producción, almacenamiento, preparación de exportaciones, inspección de calidad entre otros. Conceptos que ampliarán dentro de este marco para llevar consigo una investigación más profunda.

Estudio de Cliente Potenciales: Los clientes son quienes halan la cadena logística y de producción, por lo tanto, se hacen indispensables y valiosos para cualquier compañía, no siendo la excepción en Cueros Vélez, empresa que tiene doscientas cuarenta tiendas a nivel nacional y 40 en el extranjero.

En Cueros Vélez este proceso inicia mediante la información obtenida en las ferias internacionales, es allí cuando el área comercial realiza un estudio de mercado, identificando necesidades y dando así inicio a su cadena logística.

Compra y transporte de pieles: Este es uno de los procesos más críticos para la empresa Cueros Vélez, teniendo en cuenta en Colombia la calidad de las pieles no es la óptima. El ganado vacuno no es levantado con la intención final de vender su piel sino su carne, el insumo que es vital para la empresa llega con múltiples defectos y es entonces cuando el proceso de compra se dificulta porque hay que localizar las mejores. En este punto la logística tiene un desafío buscando garantizar el suministro constante y suficiente para la curtiembre sede Amagá, llevando los costes de consecución y transporte al mínimo posible.

Una amplia idea de la logística en el proceso de compra y transporte se puede apoyar en (Ramirez, 2015). Las funciones de la logística se basan principalmente en la administración de los flujos físicos (materias primas, productos terminados, entre otros), teniendo en cuenta los recursos (humanos, consumibles, entre otros), los bienes necesarios (almacenes, bodegas, herramientas, sistemas informáticos, transporte y demás servicios necesarios para una función logística.

En otras palabras, la logística gestiona de manera directa los flujos físicos (compras, distribución y devolución) e indirectamente los flujos financieros y de información asociados que buscan convertir la cadena de suministro de compañía en un proceso eficiente para la satisfacción del cliente, según

Recepción y Calcificación de Pieles: Este proceso como su nombre lo indica es la parte más operativa dentro de la cadena logística de exportación de Vélez, las actividades que allí se reflejan son las de recepción de todas las compras de pieles realizadas por el área de abastecimiento bajo los requerimientos que arroja el sistema de información utilizado por la empresa (MRP – Planificación de requerimiento de materiales).

Por otro lado, está el proceso de clasificación de las pieles recibidas, donde se separan y se direccionan para el proceso productivo según su calidad.

A continuación, se relacionan las definiciones y conceptos que debe tener presente las persona que realiza el proceso de selección de pieles ya que este es el encargo de definir que uso según su composición, tipo y finalidad se le dará a cada piel.

Piel Pesada fresca: Son aquellas unidades que no han recibido ningún tratamiento de conservación y tienen un peso mayor a 42 Kg.

Piel Mediana fresca: Son aquellas unidades que no han recibido ningún tratamiento de conservación y tienen un peso mayor a 34 Kg y menor a 42 Kg.

Piel Liviana fresca: Son aquellas unidades que no han recibido ningún tratamiento de conservación y tienen un peso menor a 34 Kg.

Piel Pesada Salada: Son aquellas unidades que han recibido tratamiento de conservación con sal marina y tienen un peso mayor a 32 Kg.

Piel Mediana Salada: Son aquellas unidades que han recibido tratamiento de conservación con sal marina y tienen un peso mayor a 25 Kg y menor a 32 Kg.

Piel Liviana Salada: Son aquellas unidades que han recibido tratamiento de conservación con sal marina y tienen un peso menor a 25 Kg.

Nuche: Cicatriz de una perforación realizada en vida del animal causada por picadura de gusano.

Garrapata: Cicatriz en forma circular realizada en vida del animal causada por un parásito. Puede ser abierta (muy profunda) y cerrada (poca profunda).

Cicatriz: Daños en la piel, causados por alambres y vegetación espinosa. Pueden ser cerrados (cicatrización en vida del animal) y abiertos (heridas sin cicatrizar). También pueden ser ocasionados durante el transporte o sacrificio del ganado.

Des-calentamiento: Descomposición de la superficie de la piel por ausencia de productos de conservación. Se manifiesta con un fácil desprendimiento del pelaje.

Marcas: Cicatrices en la superficie de la piel usadas por los ganaderos para identificar los animales. Pueden ser marcas de fuego o con productos químicos.

Wet Blue: cueros curtidos al cromo con un alto contenido de agua y sin ningún tratamiento posterior.

Flor suelta: es cuando la capa superior del cuero presenta arrugas o quiebres irreversibles al ser doblados con la flor hacia dentro.

Cheteo: Es un reventado del cuero en la parte superior de la hoja.

Morbidez: se refiere a la suavidad del cuero.

Adherencia de acabado: resistencia que presenta el acabado del cuero al frote con un paño húmedo o seco cuando se ejerce una presión menor a un kilogramo.

Proceso de Producción: Dentro de toda cadena logística este es uno de los actores principales, ya que es el encargado de transformar todas las materias primas e insumos en los productos terminados que serán comercializados al final de la cadena, para Cueros Vélez este proceso es de vital importancia ya que es el que garantiza que una simple piel se convierta en un insumo para generar moda (Accesorios, prensas, marroquinería, calzado, entre otros.) por lo que para planificarlo es necesario conocer variables como la demanda, la oferta y el comportamiento del sector (Manufactura del cuero). En la figura 3 se ilustran los 3 macroprocesos logísticos que atraviesan la Compañía.



Figura 5 Flujo cadena logística

Fuente: Auditoría propia.

Inspección de producto terminado: Definir la calidad se ha transformado en un tema muy complicado, ya que mucho depende de la opinión, necesidades y expectativas de los clientes que compran los productos y servicios. Las empresas viven de las ventas, esto implica que deberá cuidar que lo que vendan tenga una calidad adecuada y que los servicios que ofrezca estén dirigidos a las necesidades y gustos de los clientes; de lo contrario, quebrarían, ya que los clientes preferirán a la competencia.

Además, dentro de la calidad de los productos y servicios ésta implícita la percepción que se tiene de los mismo, así como los valores agregados que se le dan a estos desde su presentación hasta

el servicio que brinda por el personal que los vende. Con todo esto se trata de manejar la mejor calidad posible para los clientes, que son la razón de ser. Para ellos, día con día las empresas luchan para manejar la calidad de los productos y servicios que ofrecen, pero lamentablemente alguna debido a los altos costos de los insumos buscan sacrificar la calidad en lugar de minimizar algunas utilidades netas (Scherer, 2009).

Para Cueros Vélez la calidad no es negociable, se esfuerzan innovando es sus metodologías de producción, transfiriendo a sus productos características propias de alta calidad que actualmente compite en mercados internacionales, en la figura 4 se detalla el proceso de inspección.



Figura 6 Inspección de producto terminado

Fuente: Creado por los investigadores

Preparación del Producto para la exportación: Según (Tejero., 2011) la logística, la estandarización de la unidad de almacenaje y manipulación por producto de acuerdo con las exigencias y limitaciones de la distribución física del producto, así como la fuente de suministro (fábrica o proveedores) y los condicionantes legales y medio ambientales existentes constituyen en el primer reto con el cual se enfrenta la empresa, ya que de una correcta estandarización de dimensiones y cantidad de producto por paquete depende, en gran medida, una economía

importante en todo proceso de almacenaje y distribución física del producto así como otros aspectos relacionados con la calidad e imagen de la empresa.

Hoy en día la creación de departamentos de normalización y estandarización de productos suele representar un coste entre un 4-5% de los costes totales de la logística de la empresa.

Su objetivo no es otro que un diseño optimizado de la unidad de embalaje y medios de contención para su manipulación y transporte, de tal forma que se reduzcan los costes de almacenaje, manipulación y transporte del producto.

Este “paquete o embalaje estándar” debe tener una definición clara de cantidad de piezas que contiene, así como una etiqueta identificativa del mismo con código de barras y advertencia para la manipulación, tales como “muy frágil”, “posicionar en vertical”, “material peligroso”, entre otros.

Con la independencia del tipo de embalaje definido se debe cumplir los siguientes requisitos básicos:

- No perjudicar la calidad del producto embalado.
- Evitar el uso de embalaje no ecológico o no retornable.
- Manejabilidad en la carga / descarga del producto.
- Aprovechar al máximo la carga de contenedores, camiones, entre otros.

Para Cueros Vélez este proceso representa una oportunidad de mejora es su sistema de gestión, no cuenta con operaciones parametrizadas que respalden las actividades logísticas de separación y preparación de productos de exportación, el objetivo fundamental de este trabajo es generar un modelo de cómo proceder logísticamente al momento de alistar una exportación, siendo una herramienta que certifica eficiencia y calidad, así mismo garantizar que todo el personal que está involucrado en la operación conozca el paso a paso y pueda realizar la actividad según lo planteado en el modelo.

Finalmente, la unión de cada una de estas actividades dentro de la cadena logística de Cueros Vélez da paso para que el proceso de exportación y entrega al cliente pueda ser efectuado, previamente cada área se encargará de realizar su gestión y aportará a la satisfacción del cliente y cumplimiento de las necesidades del mercado.

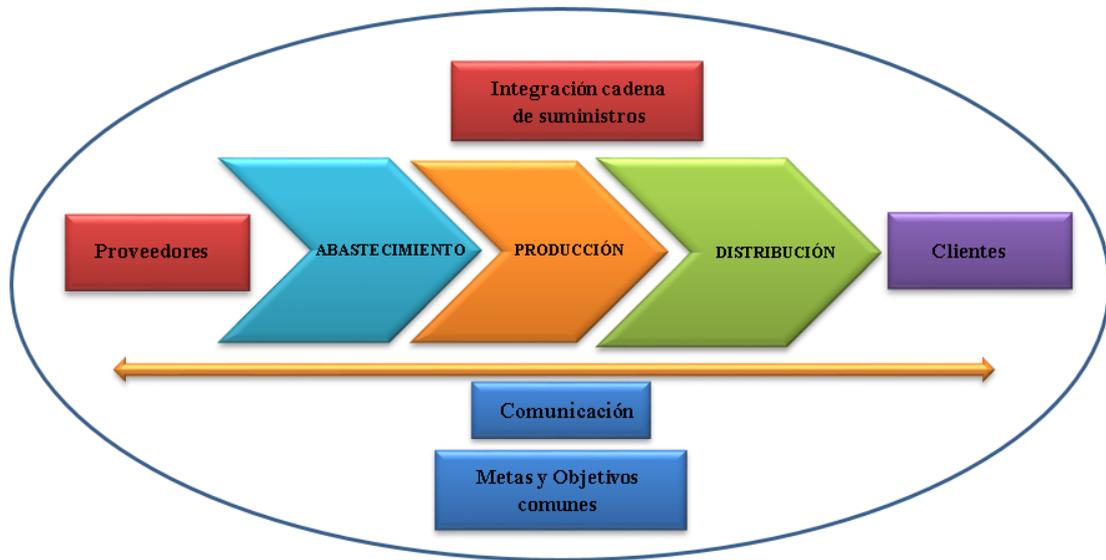


Figura 7 Función Logística de una empresa

Fuente: Andrés Castellano R, 2015.

La figura 5 enmarca todo el proceso por el cual Cueros Vélez planifica su logística de exportación abarcando desde el inicio de la cadena con los proveedores hasta el final con los clientes, cada paso es fundamental para el cumplimiento de sus objetivos.

Evaluar el proceso de producción en la parte logística proponiendo mejoras si se encuentran novedades

Para dar un contexto más claro del proceso productivo que efectúa la empresa Cueros Vélez en la curtiembre situada en Amaga, se realizara un comparativo de lo que los expertos en el tema logístico proponen referente a temas como (abastecimiento – gestión de almacenes - control de inventario – análisis de calidad – entre otros) dando así un panorama que permita realizar aportes y sugerencias que ayuden a mejorar los procesos involucrados en las exportaciones de cuero.

Según los anterior (AnayaTejero, 2007) comprar y aprovisionar son dos términos empleados indistintamente con frecuencia para describir funciones empresariales similares; si bien hay que distinguir entre la función de aprovisionamiento propiamente dicha que tiene un carácter más amplio, dentro de la cual se encuentra el concepto de compra y la función de compra específicamente; así:

Aprovisionar es una función destinada a poner a disposición de la empresa todos aquellos productos, bienes y servicios del exterior que le son necesarios para su funcionamiento.

Para cumplir estas funciones es necesario realizar las siguientes actividades:

1. Prever las necesidades de la empresa.
2. Planificar en tiempo.
3. Expresarlas en términos adecuados, desde el punto de vista descriptivo, cualitativo y cuantitativo.
4. Buscarlas en el mercado.
5. Adquirirlas.
6. Asegurarse que son recibidas en las condiciones demandadas.
7. Pagarlas.

Las fusiones 1) y 2) normalmente se basan en un programa de aprovisionamiento derivado de una previsión de ventas.

Por el contrario, compras es una función más restringida, que tiene por objeto adquirir aquellos bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio. En realidad, se identifica con los cuatro últimos apartados de la función de aprovisionamiento o sea 4) 5) 6) y 7).

Es por esto que es indispensable identificar el proceso logístico que realiza la empresa Cueros Vélez en la sede Amaga donde lo que realizan son las compras de las pieles para su proceso productivo, este a su vez se convierte en uno de los insumos más relevantes en la cadena ya que es el que da inicio a la logística de la empresa, el área encargada de realizar dichas compras están capacitados para dar a la empresa el mejor rendimiento posible en cuestión de tiempo, dinero y calidad. Factores que se convierten en diferenciadores en el mercado.

Por otro lado es posible decir que hoy en día, el jefe de un almacén ya no es solo “una persona con capacidad de trabajo demostrada y fidelidad a la empresa, conocedora en profundidad de los productos y cualidades especiales para el manejo de hombre”, sino que básicamente debe ser un gestor, técnicamente preparado, con cualidades muy similares a las que hoy en día se exige un director de fábrica (AnayaTejero, 2007).

Un almacén se puede considerar como un centro de producción en el cual se efectúan una serie de procesos relacionados con:

La recepción o recibo de productos: siendo este proceso considera de entrada, contempla los siguientes pasos

- a. La llegada y descarga de la flota o camiones de la empresa
- b. Chequeo de las órdenes de compra y la calidad el producto
- c. Rotulado y ubicación del producto
- d. Por último, se destina el producto en el lugar de almacenamiento

En el proceso de almacenamiento del producto se tiene:

- a. Identificación adecuada de producto mediante codificación de área para su identificación y control.
- b. Se establece proceso de almacenamiento de acuerdo a los delineamientos de la empresa.

Para el proceso de salida de productos se tiene:

- a. Lista de salidas con autorización y chequeo de pedidos de acuerdo con lo solicitado en factura.
- b. Sellado o proceso de calidad en la entrega de acuerdo con los delineamientos trasados por la empresa.

Finalmente (AnayaTejero, 2007) dice que los procesos productivos de un almacén, a diferencia de los que ocurre en las fábricas o talleres, normalmente no añaden valor alguno al producto desde el punto de vista del cliente, por lo que hay que conseguir minimizar el coste de los mismo mediante una correcta racionalización de los recursos empleados.

Es por esto que la empresa Cueros Vélez quiere llevar a otro nivel de eficiencia los procesos productivos en su curtiembre en Amaga, de ahí el objeto de este trabajo el de presentar un modelo logístico que permita la gestión operativa de las exportaciones, con el fin de garantizar que su cadena logista esta soportada por instrumentos de consulta, capacitación y guía que le permitan a cada empleado de la curtiembre saber a cabalidad que y como debe realizar su trabajo sin temor de equivocarse y generar perdidas a la compañía.

Por otro lado (AnayaTejero, 2007) menciona que, en los almacenes, el concepto de LAY-OUT o DISTRIBUCIÓN EN PLANTA, al igual que en una fábrica, alude a la disposición física de las diferentes áreas de trabajo dentro del almacén, así como a la de los diferentes recursos insertos

en los mínimos; constituye, sin duda alguna. La parte técnica más delicada en el diseño de un almacén, ya que el lay-out condiciona de forma permanente el funcionamiento de este.

En primer lugar, en todo almacén es necesario distinguir las siguientes áreas de trabajo:

Área de almacenaje: Según (Cristina M, 2017) una adecuada distribución en un almacén tiene como objeto facilitar la localización eficiente y oportuna de sus distintas referencias; una distribución de espacios puede agregar valor en la operación de almacenamiento: si se minimizan recorridos y se maximizan los espacios disponibles, se mejora el flujo ordenado y rápido de materiales y de información, se optimiza el recurso humano y se evita el caos de almacenamiento, es por esto que en la curtiembre esta área representa el espacio físico ocupado por las mercancías almacenadas, así como por la infraestructura de estanterías o cualquier otro medio de almacenamiento empleado.

En general, los metros cuadrados y cúbicos ocupados por esta área dependerán fundamentalmente de los siguientes factores:

- Técnicas de almacenamiento empleadas, por ejemplo, estanterías fijas.
- Niveles de ubicación utilizados (alturas)
- Dimensiones de los pasillos y corredores requeridos en función de las técnicas de almacenamiento empleada.

A continuación, se comparten imágenes del almacén Cueros Vélez, en donde se agrupan por slot (Espacio) las tonalidades y referencias similares de igual forma también se ubica por arrume negro.



Imagen 2 Bodega de pieles transformadas

Fuente: Creado por los investigadores

Área de manipulación: Esta área representa el espacio reservado por la clasificación y preparación de pedidos (una vez efectuada su recogida), empaquetado, etiquetado, plastificación en su caso, así como la necesidad de cualquiera de otros equipos adicionales tales como control de pesaje, retractilado de pallets, entre otros. Su diseño obviamente está en función del proceso establecido.

Área de carga y descarga: Estas áreas están íntimamente ligadas al diseño de los muelles, que constituyen uno de los elementos más esenciales para un buen funcionamiento de la instalación. Téngase en cuenta que los muelles, con frecuencia, representan uno de los elementos limitativos de la capacidad operativa del almacén (input/output), por lo cual conviene diseñarlos con la suficiente holgura y flexibilidad posible para evitar situaciones de estrangulamiento en los procesos (cuellos de botella y colas).

En la figura 2 se ilustra el flujo logístico de la empresa Cueros Vélez



Figura 8 Flujo logístico Cueros Vélez Curtiembre Amaga Fuente: Creado por los investigadores

Esto es de resaltar en la empresa Vélez ya que cuenta con instalaciones realizadas a medida de las necesidades que se generaron al abrir las puertas a la exportación de cueros, su sede en Amaga fue concebida pensando en todas las necesidades que traería consigo atender un mercado internacional, donde sus ingenieros se aseguraron de tener en cuenta el más mínimo detalle logrando así un máximo de eficiencia en todos sus procesos, reduciendo todos los cuellos de botella y logrando que el producto o materia prima dentro del almacén tenga un flujo constante y no se vea enfrentado a embotellamientos o reprocesos, con una línea de trabajo continua Cueros Vélez logra apuntarle a tener un almacén de clase mundial con un lay-out muy sencillo pero que garantiza el cumplimiento con los requerimientos del cliente, dicho lay-out puede ser representado con la siguiente imagen.

Layout – Curtiembre Sede Amaga

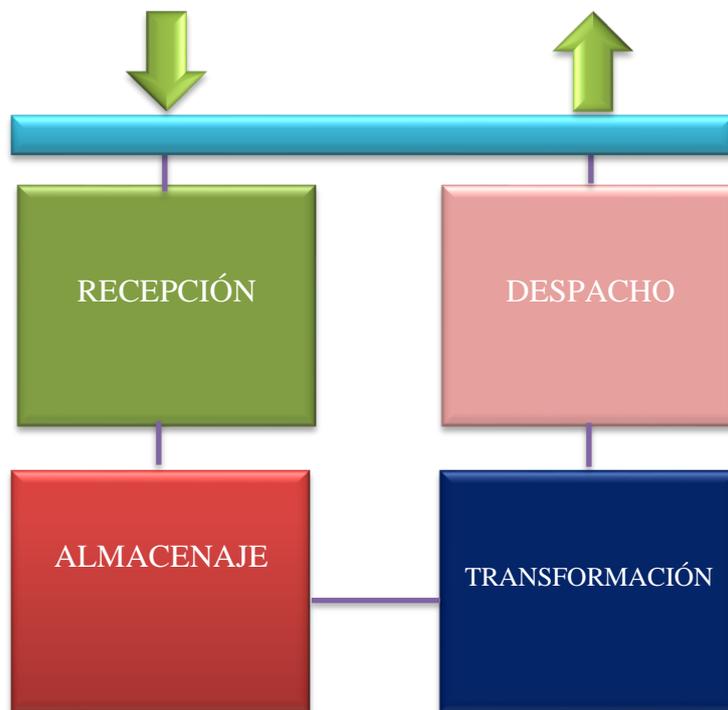


Figura 9 Lay-out de almacenes – Flujo en U

Fuente: Creado por los investigadores

La figura anterior muestra como los materiales se mueven dentro del almacén, mostrando un flujo continuo, cada área separada y diseñada según sus necesidades, logrando la máxima eficiencia en su logística. Este diseño está dado para que las pieles que entran en el proceso productivo puedan ser intervenidas y puedan ser transformadas, finalmente en el área de expedición se centra el objeto de este trabajo, allí se implementará el modelo para la preparación y gestión de los productos que van a hacer exportados, ya que hoy su sistema de gestión no cuenta con este.

En cuanto al manejo y control de los inventarios empleados para la satisfacción de la demanda, Cueros Vélez cuenta con metodologías y prácticas que le permiten tener control de sus materiales y productos terminados dando garantía de su exactitud y relevancia para la empresa, ya que en los inventarios se encuentran reflejados el mayor capital con la que Vélez respalda su marca frente a los clientes, estos a su vez son calculados por áreas especializadas que garantiza los niveles óptimos dejando de lado la posibilidad de sufrir rupturas en los Buffer o por el contrario perder participación de los mercados por falta de inventarios. según (Villegas, 2014) los inventarios es un activo y se define como el volumen del material disponible en un almacén: insumos, producto elaborado, producto semielaborado.

Cuando la demanda es mayor que el volumen disponible y los tiempos de aprovisionamiento no permiten cubrir el déficit, se considera “inventario agotado”, es decir, el artículo que normalmente se tienen en inventario pero que no está disponible para satisfacer la demanda en el momento justo. Una situación inversa, sería un “inventario en exceso” o “sobre stock”.

De lo anterior se puede inferir que Cueros Vélez cuenta con todo el apoyo de sus sistemas de información como (ERP – MRP) para garantizar siempre la disponibilidad de los materiales en el momento justo, todo comienza desde el momento del estudio de la demanda, donde se puede dar un primer avistamiento de que cantidad de insumos y recursos van a ser necesarios para cumplir con las necesidades del mercado, a su vez estos sistemas calculan la capacidad de sus instalaciones y dan un input que es comparado con la necesidad de la demanda y así logran llegar a una cifra óptima que va a garantizar el cumplimiento de los requerimientos al menor costo posible y evitando pérdidas en el proceso.

Otro factor importante al momento de realizar el cálculo de los inventarios para Cueros Vélez son las capacidades de la planta, siendo esta la que consume mayor volumen de recursos y tiempo, debe ser planificada de la manera más óptima allí nuevamente los sistemas de información juegan un papel fundamental para lograr cumplir con todos los requerimientos al menor costo con la cantidad mínima de desperdicios, logísticamente el cálculo de los costos de una operación son el diferenciador entre lograr ser rentable o no serlo.

Una de las prácticas adoptadas por Cueros Vélez para la administración de sus inventarios y pensado siempre en lograr sacar el máximo provecho a estos, y pensado en la segmentación de los mercados la curtiembre en Amaga posee inventarios ABC que ayudan a identificar que materiales van a ser utilizados para exportación, cuáles van a ser para uso nacional, y cuáles serán destinados a otros usos tales como segundas, o complementos.

Por lo que (Villegas, 2014) dice que, en el análisis ABC se clasifican los artículos de un almacén de acuerdo con el porcentaje acumulado de las ventas y artículos. El análisis, permite definir la prioridad en la operación a los artículos tipo A, ya que estos corresponden al 20% del inventario, que producen el 80% de las ventas. Así mismo, en un segundo grado de prioridad, se administran los artículos tipo B porque representan otro 30% del total del inventario y aproximadamente generan el 15% de las ventas. Por último, el último grado de prioridad, se establecen los artículos clasificados como tipo C, pues corresponden al 50% del inventario pero que aporta el 5% de las ventas.

Sin embargo, es importante recalcar que todos los artículos de un almacén, bien sea A, B, C son importantes para la operación logística y para la organización, y que los agotados de un artículo tipo C son tan decisivos como los de un artículo tipo A; aunque, el coste de manejo de un inventario de los artículos tipo C tiende a ser más bajo.

Continuando con la idea anterior se evidencia que la empresa Cueros Vélez en su cadena logística finaliza todos los procesos con los análisis de calidad, los cuales determinaran si los productos finales están acorde para salir al mercado, es por esto que cuenta con un área especializada en calidad, al igual posee altos estándares de análisis y revisión de cada producto hasta el punto de llevar la revisión de 1 a 1 cada hoja de piel que finaliza su proceso productivo, es por esto que Cueros Vélez cuenta con alto reconocimiento a nivel nacional en sus producto; gracias a su calidad.

Según (Scherer, 2009) actualmente, los aspectos más importantes en las empresas son la calidad y el precio/costo. Se puede decir que el futuro de nuestro país depende de nuestra habilidad para ofrecer los bienes y servicios de más alta calidad.

Por lo general, el mercado evalúa la calidad solo por la compañía o marca que ésta vende, dejando un enorme vacío en su real significado. Para poder llegar a una calidad total y rebasar las expectativas de los clientes se necesita la combinación de un sinnúmero de factores, incluyendo a los dueños de las empresas, los empleados, los proveedores de los productos y al mismo cliente, para poder alcanzar el éxito de la compañía. De ahí que se diga que: “la deficiencia en el proceso productivo puede ser resueltas mediante la implantación de la calidad en todas las fases de producción y en todos los elementos involucrados”.

El reto es lograr darle ese “valor” a la calidad y al servicio que ofrece, incrementar la productividad, eficacia y satisfacción, cada vez que se ofrece un servicio, en cada acción y actividad diaria.

Modelo del proceso logístico para la exportación en la empresa Cueros Velez

Dentro de la metodología del presente trabajo y con el fin de proponer mejoras, se debe tener en cuenta en el ámbito de la logística las diferentes operaciones del comercio exterior, de acuerdo con Rincón & Vélez (2014), las diferentes operaciones de comercio exterior que se deben agotar en el proceso de colocación de los productos de una empresa en el mercado son conocidas como

Distribución Física Internacional, siendo esta área parte esencial del concepto logístico. Si esas operaciones se llevan a cabo al interior de una zona franca, van a reportar altísimos niveles de reducción de costos y mayor competitividad a nivel internacional, impactando de manera positiva los márgenes de utilidad. Es por esta razón que existe una gran relación entre el concepto de logística y zona franca; en esta última es posible llegar a realizar todo el proceso de la cadena de suministro (abastecimiento, producción, empaque, embalaje, almacenaje y entrega a transporte). El anterior proceso se constituye como un gran diferenciador de cara a los competidores.

Un proceso de exportación en la compañía Cueros Vélez puede estar programado hasta con 3 meses de anticipación teniendo en cuenta la cadena logística y capacidad instalada de la planta, la cual debe atender también el mercado nacional.

Cueros Vélez procesa treinta mil hojas de piel mensualmente, y cuenta con una capacidad total de cincuenta mil hojas. Es importante conocer esta capacidad, según indica Tejero (2011) en términos industriales, la capacidad se refiere al ritmo máximo de output (unidades fabricadas, volumen de almacenaje, cantidad de expediciones) que se pueden conseguir con los medios tecnológicos y humanos disponibles. Está claro que cuando en una determinada instalación dentro de la denominada cadena de suministro (fábrica, almacén transporte, entre otros) existe un determinado cuello de botella, la capacidad global de la misma estará limitada y definida por este cuello de botella, generando a su vez unos inventarios de productos en curso de tramitación o pendientes de entrega. Con base en lo anterior y la planificación de la compañía, los Lead Time de la planta de curtiembre sede Amagá tiene cuellos de botella naturales del proceso, es decir que no hay colapso de la operación.

La compañía Cueros Vélez tiene dentro de sus procesos productivos cuenta con un flujo de materiales buscando controlar el Lead Time (tiempos de respuesta), el cual consiste en “el tiempo que media desde que se inicia un proceso operativo (aprovisionamiento, almacenaje, fabricación, distribución, entre otros) hasta la finalización de este”. (Tejero, 2011). La demanda crece continuamente, lo cual hace relevante monitorear el Lead Time para cumplir con indicadores de entrega de acuerdo con las programaciones de producción encoladas en planta.

Del mismo modo el flujo de materiales juega un papel indispensable a la hora de programar exportaciones, de acuerdo con Villegas (2014), “el flujo de materiales se refiere a la forma en cómo se mueven los materiales dentro del almacén, con el fin de minimizar operaciones, distancias, tiempos y costos”. Cueros Vélez cuenta con un flujo de materiales en U. Este flujo es pertinente cuando el almacén está dotado de una sola área de muelles, pues permiten mayor flexibilidad en las

operaciones de carga y descarga y emplear los recursos de mantenimiento de forma más polivalente, además de que brinda mayor facilidad en la ampliación y/o adaptación de las áreas (Villegas, 2014).

Continuando con la idea, la compañía dispone de una logística de almacenamiento para garantizar los inventarios y operaciones necesarios para suplir la demanda, del mismo modo Villegas (2014) fundamenta la logística de almacenamiento como la actividad que lleva a cabo la clasificación de artículos de inventario y determinar volúmenes de almacenamiento y los equipos de almacenaje y mantenimiento tanto estáticos (estanterías) como dinámicos (transpaletas manuales). Igualmente, el gerente logístico deberá considerar la magnitud del flujo de la de entrada y salida de cada artículo para determinar la capacidad de su almacén, y finalmente, pero no menos importante, dominar las normas legales de almacenamiento, de obligatorio cumplimiento, que cobijan la operación. Cueros Vélez cuenta con una infraestructura física en consonancia con la operación y la demanda, alineando así su logística de almacenamiento a las exportaciones en cuanto a la disponibilidad del producto.

Con base en lo anterior se evidencia que en términos logísticos la compañía Cueros Vélez cuenta con procesos estables y repetibles, sin embargo, al momento de ejecutar una exportación no hay lineamientos claros, lo que puede ocasionar errores en la distribución del producto, desmejorando así indicadores logísticos. Es por eso que en este objetivo se desarrolla un modelo a seguir para correctas prácticas al momento de realizar exportaciones. Este modelo hará parte del Sistema de Gestión de Calidad. Un SGC según define Organización Internacional de Normalización (2010), es la manera en que la organización dirige y controla aquellas actividades relacionadas directa o indirectamente con la satisfacción de los requerimientos del cliente. En líneas generales, consta de la estructura organizativa junto a la planificación, los procesos, los recursos y la documentación utilizados para alcanzar los objetivos de la calidad, para mejorar sus productos y servicios, y satisfacer las necesidades de sus clientes.

A continuación, se elabora propuesta de modelo para exportación de Cueros sede Amagá de la compañía Cueros Vélez.

Teniendo ya clara la contextualización de la situación actual de los procesos que se presentan en el área de logística y/o los departamentos que entregan información para su proceso, se pasa a dar explicación al Modelo Logístico de Exportación para la Empresa.

MODELO LOGÍSTICO DE EXPORTACIÓN PARA CUEROS VÉLEZ

Objetivo.

Establecer el modelo logístico para las diferentes etapas del proceso de exportaciones con sus responsables e información requerida.

Alcance.

Aplica para las áreas de logística internacional, transformación de pieles, Logística, control calidad, Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC), Sistema de Gestión.

Responsables.

- a) Coordinador de logística internacional
- b) Analista de logística internacional
- c) Asistente de logística de planta
- d) Área de registros
- e) Coordinador de transformación de pieles
- f) Analista de control calidad
- g) Datos maestros
- h) Gerente comercial
- i) Coordinador de compras internacionales
- j) Analista de compras
- k) Auxiliar de selección de pieles
- l) Auxiliar de recibo
- m) Auxiliar de despachos

Entradas.

- a) Pedidos del cliente

- b) Requisitos legales (Normas técnicas, etiquetado y normas fitosanitarias)

Salidas.

- a) Entrega de pieles
- b) Certificados de Calidad
- c) Documentos de exportación
- d) Formato inspección de contenedores

Definiciones.

- a) **Exportación:** Es la salida de bienes o servicios del territorio aduanero nacional, con destino a otro país o a una zona franca dentro del país.

- b) **Incoterms:** Términos comerciales internacionales. Son reglas establecidas por la Cámara de Comercio Internacional con el fin de establecer un idioma común en este ámbito. En ellos se define primero el término ya sea EXW, FOB, DDP, entre otros.

- c) **Contenedor:** Embalaje metálico grande y reutilizable, de tipos y dimensiones acordados internacionalmente.

Tipos:

- Contenedor 40 Pies Reefer
- Contenedor 20 Pies Seco
- Contenedor 20 Pies Reefer

- d) **Pallet:** Plataforma constituida por dos pisos unidos por largueros de madera. Medidas: Universal 1,2 m x 1,0 m. Europallet: 1,14 m x 1,14 m. Altura máxima con carga: aprox. 1,70 mts, peso= 28 kg.

e) **Embalaje:** Última unidad de empaque, usada para la protección de la mercancía durante todas las operaciones de transporte y manejo que supone el proceso de exportación, de modo que lleguen a manos del cliente final en las mejores condiciones.

f) **Carga Unitarizada:** Reunión o agrupación de cierto número de artículos o bultos en un solo conjunto con el propósito de facilitar su manipulación, estibado, almacenamiento, transporte o utilización posterior de su contenido.

g) **Declaración de Exportación (DEX):** Formulario impreso, debidamente diligenciado por el Exportador que tiene como objetivos principales: permitir la liquidación y el cobro de los derechos, impuestos u otros gravámenes que se deba pagar por las mercancías, y fiscalizar la exportación de mercancías sujetas a limitaciones y/ protecciones (flora, fauna) y/o prohibiciones y/o exenciones (derechos).

h) **Agente de Aduana:** Persona Jurídica que tiene como objetivo principal el ejercicio de la intermediación o agenciamiento aduanero para lo cual obtiene autorización de la DIAN.

i) **Agenciamiento Aduanero:** Actividad de naturaleza mercantil y de servicios orientada a facilitar el cumplimiento de las normas legales en materia de Importación y Exportación.

j) **Registro de Libre Venta:** Documento que acredita la aprobación de las pieles para ser comercializadas tanto en el territorio nacional, como internacional. Es expedido por el ente que regula los productos origen animal en cada país. Indispensable tanto para los tramites de exportación como de importación en el país de destino.

k) **Certificado de Origen:** Formato oficial mediante el cual, el exportado de un bien o una autoridad certifica que el bien es originario del país o de la región y que ha cumplido con las reglas de origen establecidas. Este documento se exige en el país de destino con objeto de determinar el origen de la mercancía y así acceder a los beneficios arancelarios.

l) **Conocimiento de Embarque:** Es un instrumento típico del transporte marítimo internacional de carga, cuya función primordial es constituir la prueba del contrato de fletamento del recibo de las mercancías cargadas y al mismo tiempo es el título representativo de ella cumpliendo todas las características de un documento negociable. Puede estar extendido a la orden de determinada persona o empresa o ser al portador. Puede ser negociable o no. En los transportes aéreo y terrestre son llamados Guía Aérea y Carta de Porte Internacional respectivamente.

m) **Orden de Embarque:** Documento suscrito por el Agente de Aduanas, que se constituye en una solicitud ante la DIAN para que autorice el embarque de las mercancías.

n) **Factura Proforma:** Es una pre-factura entregada por el exportador al importador, con el objetivo de dar a conocer al cliente con exactitud, el precio que pagará, la cantidad, el lugar de entrega (Termino de Negociación INCOTERM), y la forma de pago. Cuando el importador la remite firmada al exportador, a aceptación a la misma.

Políticas. (si aplica)

- a) Solo se aceptarán cambios en los pedidos 30 días hábiles antes del cargue de las pieles en planta.
- b) La reserva ante el agente de cargue se debe solicitar el mismo día de la toma del pedido.
- c) Los documentos de exportación deberán ser generados el mismo día del despacho del pedido.
- d) El gasto de transporte deberá ser creado el mismo día del despacho del pedido.
- e) Diligenciar los formatos correspondientes a la revisión del contenedor.
- f) Los precios EXW y FOB deben tener registro información en SAP.

Flujograma



Procedimiento.

| Actividad | Procedimiento | Responsable | Documentos Asociados | Registros |
|----------------------|--|--|---|--------------------|
| 1. Toma pedido | El gerente comercial de acuerdo con los requerimientos del cliente, obtenidos en las ferias internacionales, hace solicitud de pedido a logística internacional en donde detalla cantidades, tipo de contenedor, fecha requerida en puerto, registros información, precios, booking. | Gerente de Comercial /Coordinador de Logística Internacional / Analista de Logística Internacional | Pedido por correo/Orden de compra del cliente | Pedido en SAP |
| 2. Validar Datos | Logística Internacional verifica los registros información de nombres y precios solicitados por el cliente, realiza cubicaje del pedido de acuerdo con el modo de transporte. | Coordinador de Logística Internacional / Analista de Logística Internacional | Pedido en SAP/Orden de compra del cliente | Pedido en SAP |
| 3. Reserva (Booking) | Se realiza la asignación de transportador Terrestre, agencia de aduana y agente de carga, a los cuales se les realiza la respectiva | Coordinador de Logística Internacional / Analista de Logística Internacional | Pedido / Formato externo solicitud de reserva | Correo electrónico |

| | | | | |
|--|--|--|---|----------------------------------|
| | reserva (Booking). | | | |
| 4. Envío pedido exportación a logística planta | Se envía el pedido en PDF por medio de correo electrónico con la fecha en la cual planta debe entregar las pieles listas para el cargue del contenedor o vehículo. | Coordinador de Logística Internacional / Analista de Logística Internacional | Pedido SAP | Correo electrónico PDF |
| 5. verificación información por datos maestros | logística planta entrega a datos maestros el pedido impreso para verificar la información técnica vs registro de las pieles en Colombia (ICA e INVIMA). ATN (Datos Maestros) verifica todos los datos a contener en la etiqueta. Ejemplo: vida útil, nombre de las pieles, cantidad recomendada, condiciones de uso, fabricante, presentación, código interno. Verificación de licencias en los países de destino para su ingreso. Se autoriza el reproceso indicando como debe hacerse en | Asistente del Área datos maestros | Pedido físico / licencias ICA / Licencias en los Países / Diseño aprobado etiquetas | Pedido físico / Control en Excel |

| | | | | |
|------------------------|--|--|---|-------------------------------------|
| | <p>el pedido y con cambios en formulación si se requiere. Condiciones especiales de envío. Aplica cuando no se tienen licencias aprobadas y se verifica todo lo anterior bajo el rotulo definido.</p> | | | |
| 6. Compra de pieles. | <p>Con el pedido del cliente montado en el ERP SAP el área de abastecimiento realiza el requerimiento de pieles necesarias para cumplir con las necesidades de transformación para la exportación, con la información monta pedido de compra a los diferentes proveedores.</p> | <p>Coordinador de compras internacionales / Analista de compras.</p> | <p>Pedido SAP</p> | <p>Correo Electrónico</p> |
| 7. Recepción de pieles | <p>Cuando el proveedor anuncia las fechas de entrega se realiza programación de recibo en el área logística, donde se adecua el espacio para el recibo de las pieles, el auxiliar de recibo compara la orden de compra contra las pieles físicas que</p> | <p>Coordinador logístico / Auxiliares de recibo</p> | <p>Orden compra (Física) / Remisión</p> | <p>Ingreso de información a SAP</p> |

| | | | | |
|-----------------------------|---|---|--|--|
| | <p>esta recepcionando.</p> <p>Cuando termina esta actividad las pieles son ubicadas en el área de inicio del proceso de transformación.</p> | | | |
| 8. Clasificación de pieles | <p>Cuando las pieles fueron recepcionadas en su totalidad el auxiliar de recibo realiza entrega al auxiliar de selección para que este realice la separación según el tipo de piel (las cuales pueden llegar a ser pieles para: descarte – transformación – acondicionamiento – exportación) cuando termina la selección y separación realiza entrega al proceso de transformación.</p> | <p>Coordinador logístico / Auxiliares selección de pieles</p> | <p>Remisión de las pieles recibidas</p> | <p>Entrega de unidades a las áreas seleccionadas</p> |
| 9. Transformación de pieles | <p>Una vez es revisado el pedido y la etiqueta por datos maestros, y las pieles hayan sido recepcionadas y clasificadas, estas son llevadas al área de transformación para dar inicio a la adecuación</p> | <p>Coordinador de transformación /Asistente de transformación</p> | <p>Orden de transformación de pieles</p> | <p>Orden de transformación de pieles</p> |

| | | | | |
|----------------------|--|---------------------|---------------------|-----------------|
| | <p>de las pieles, se genera la orden de producción, verificando: las cantidades a fabricar, detalles de pieles como (color – tamaño – peso), se elaboran las etiquetas de identificación las cuales acompañaran las pieles hasta su despacho, estas deben contener información de (Nombre, código, logo, elaborado por, registro, leyenda, composición, elaboración, y presentación, número de unidades). Una vez verificado todo esto se realiza acompañamiento y seguimiento en el proceso, verificación de las condiciones organolépticas de las pieles en todo el proceso, si la información no está acorde se autoriza reproceso.</p> | | | |
| 10. Inspeccion es de | Una vez transformadas las pieles se realiza las | Analista de Calidad | Formato de Análisis | Análisis en SAP |

| | | | | |
|---|---|--|------------------|------------------|
| calidad | pruebas de calidad en el laboratorio y la verificación organoléptico físico-químico para garantizar que se cumplen las especificaciones | | | |
| 11. Entregar a la bodega de piles transformadas | Una vez transformadas las pieles y verificadas sus especificaciones, son entregadas a la bodega de pieles transformadas con la lista de empaque para ser organizadas en las estibas, pallets y guacales certificados, se generan las etiquetas para identificación de pallets (lotes) | Asistente de bodega | Lista de empaque | Lista de empaque |
| 12. Picking - Packing de pieles a exportar | Cuando las pieles transformadas cumplen con los vistos buenos de calidad, datos maestros, gerencia general, se da inicio al proceso de picking y packing, con la lista de empaque se realiza una preselección de las estibas que van a ser necesarias para | Coordinador logístico / Auxiliares de despacho | Lista de empaque | Packing list. |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | <p>enguacalar las pieles, se separan las etiquetas que identificaran las pieles hasta la entrega al cliente.</p> <p>Se comienza a estibar piel por piel en las estibas de exportación siguiendo el patrón de ubicación en la estiba (intercalados Horizontal / vertical) para que sea más seguro al momento de transportar, cuando el pallet esta completo se debe de envolver con papel stretch para evitar contaminación y daño de las pieles, finalmente se incorpora el guacal (caja madera) para proteger las pieles durante todo el transporte, al guacal se le pega la etiqueta correspondiente a su embalaje (número de unidades – nombre del producto – logo), finalmente las pieles embaladas se deben de llevar al área de</p> | | | |
|--|---|--|--|--|

| | | | | |
|------------------------|--|---|---|---|
| | <p>despachos para una validación final de unidades y numero de estibas por parte del coordinador logístico.</p> <p>Esta actividad se debe realizar con todas las unidades que van a ser despachadas en la exportación.</p> | | | |
| 13. Trámites aduaneros | <p>Cuando las pieles ya fueron preparadas en su totalidad el área de logística internacional recibe la lista de empaque más la factura comercial con los cuales realizara la documentación legal exigida por las agencias de aduanas para el proceso de exportación esta información deberá estar antes del proceso de despacho ya que son los documentos que ampararan la carga hasta el recibo donde el cliente.</p> | <p>Coordinador de Logística Internacional / Analista de Logística Internacional</p> | <p>Documentos aduaneros – factura comercial – lista de empaque.</p> | <p>Factura SAP – registros digitales DIAN</p> |
| 14. Despacho pieles | <p>Cuando el auxiliar de bodega tiene organizado el pallet, el</p> | <p>Coordinador logístico / Auxiliares de</p> | <p>Lista de empaque/ Picking/Remisió</p> | <p>Documentos de Exportacio</p> |

| | | | | |
|--|---|----------|---|---|
| | <p>auxiliar de despachos realiza la inspección de contenedor, luego el picking con la remisión, verifica que las cantidades sean las del pedido, los lotes correspondan a los reportados, no existan inconvenientes con los empaques y carga al contenedor, luego pone sello de botella y cinta, se le entregan documentos y es enviada a portería la autorización de salida del vehículo y contenedor. Durante todo el proceso de cargue, se realiza registro fotográfico. Se registra el formato "Inspección de Contenedores"</p> | despacho | n | n |
|--|---|----------|---|---|

Registros

Inspección de Contenedores

Este formato es realizado para garantizar las condiciones físicas del contenedor donde se va a realizar el despacho de las pieles para exportación, la revisión de los 6

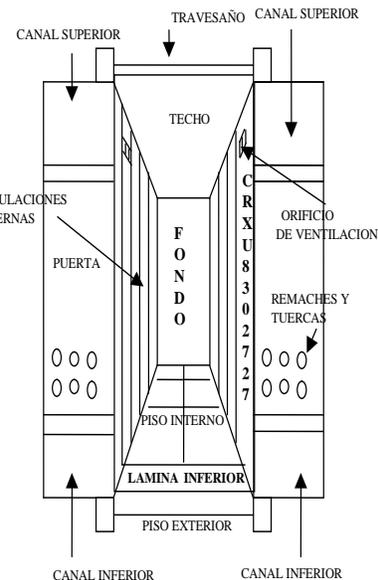
puntos del formato ayuda a garantizar la seguridad de la carga en todo el trayecto hasta la entrega al cliente, al igual que es exigido por las entidades aduaneras para evitar la contaminación (narcóticos) de las pieles transportadas.

FORMATO PARA INSPECCIÓN DE CONTENEDORES

Marque con una **X** en las áreas de afirmación (**Si** o **No**) y en el área de posibilidad (**N/A**) según corresponda. **N/A** significa que no es aplicable. LOS ÍTEMES MARCADOS EN LA COLUMNA **SI**, DEBEN SER CONFIRMADOS CON LA AGENCIA MARÍTIMA O LA ALMACENADORA DE LOS CONTENEDORES Y REGISTRADO SU CONCEPTO JUNTO CON LAS DEMÁS OBSERVACIONES AL REVERSO DEL FORMULARIO

| | | |
|---|------------------------|----------------|
| Fecha y Hora: _____ | Placas Vehículo: _____ | Tráiler: _____ |
| Contenedor Número: _____ Sello Numero (Recibe Cont. Vacio y sellado): _____ | | |
| Conductor: _____ | CC. _____ | Celular: _____ |
| Empresa Transportadora: _____ | | |
| Nombre quien Recibe – Realiza inspección: _____ | | |

| Observaciones Sobre el Contenedor | Sí | No | N/A |
|---|----|----|-----|
| 1. PUERTAS (Interior – Exterior) | | | |
| 1.1. Numero del contenedor es diferente en uno o más de los 6 lados. | | | |
| 1.2. Adhesivo o pegante nuevo en uniones de las láminas. | | | |
| 1.3 Marcas o quemaduras recientes de soldadura. | | | |
| 1.4 Pintura nueva en partes o parches. | | | |
| 1.5 Ondulaciones internas y externas desiguales en tamaño y altura. | | | |
| 1.6 Vigas y travesaños con sonido metálico disparejo (Diferente en algún punto de su longitud). | | | |
| 1.7 Canales superiores e inferiores internos con tapas. | | | |



| | | | |
|--|--|--|--|
| 1.8 Remaches y tuercas de los seguros de las manijas ocultos y soldados de la parte interna. | | | |
| 1.9 Áreas aledañas a remaches o bisagras con muestra de golpes, pintura nueva o forcejeo. | | | |
| 1.10 Olores a pintura, soldadura, madera quemada, pegante, materiales de relleno, grasa, etc. | | | |
| 2. PISO | | | |
| 2.1. Esta desnivelado. | | | |
| 2.2 Se encuentra por encima del nivel de las vigas inferiores. | | | |
| 2.3 Reparaciones nuevas con malos acabados. | | | |
| 2.4 Piso exterior con vigas diferentes a formas de I, L, T, [. | | | |
| 2.5 Túnel del Piso exterior Muestra cambios o diferencias (para contenedores de 40 pies). | | | |
| 2.7 Piso exterior: Chapas esquineras, laterales inferiores y travesaños de piso. Muestran cambios o diferencias. | | | |
| 3. TECHO (Interior – Exterior) | | | |
| 3.1 Los soportes (vigas superiores) se encuentran ocultos (no visibles) | | | |
| 3.2 Orificios de ventilación se encuentran fuera de estándares (entre 50 A 60 cm de las 4 vigas esquineras y a 5 Cm de los 2 travesaño laterales superiores) | | | |
| 3.3. Techo desnivelado | | | |
| 3.4 Marcas o quemaduras recientes de soldadura en el techo. | | | |
| 3.5 Pintura nueva en partes o parches en el techo. | | | |
| 3.6 La altura entre piso y techo se encuentra fuera de estándares (2.39 mts para contenedor de 20" y 40") | | | |
| 4 COSTADOS (lado izquierdo – lado derecho) | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| 4.1 Adhesivo o pegante nuevo en uniones de laminas. | | | |
| 4.2 Marcas o quemaduras recientes de soldadura. | | | |
| 4.3 Pintura nueva en partes o parches. | | | |
| 4.4 Sonido sólido en ondulaciones y laminas. | | | |
| 4.5 Al Medir la longitud interna se encuentra fuera de estándares normales (5.90 mts contenedor 20" y 12.03 mts contenedor de 40") | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 5. PARED DELANTERA | | | |
| 5.1 Adhesivo o pegante nuevo en uniones de laminas. | | | |
| 5.2 Marcas o quemaduras recientes de soldadura. | | | |
| 5.3 Pintura nueva en partes o parches. | | | |
| 5.4 Sonido sólido en ondulaciones y laminas. | | | |
| 6. EXTERIOR – SECCION INTERIOR | | | |
| 6.1 Adhesivo o pegante nuevo en uniones de laminas. | | | |
| 6.2 Marcas o quemaduras recientes de soldadura. | | | |
| 6.3 Pintura nueva en partes o parches. | | | |
| 6.4 Sonido sólido en ondulaciones y laminas. | | | |
| 6.5 Al medir la longitud y comparar con el estándar no corresponde | | | |
| 6.6 Los bolsillos están libres de elementos y están visibles (solo contenedores de 20") | | | |

Generalidades:

a) La inspección de contenedores tanto vacíos como llenos, se debe hacer cada vez que este cambie su estado o de responsable. Este formato es una guía para la inspección de contenedores a todo lo largo de la cadena de manejo de la carga de exportación, e incluye la política de firmas, precintos de seguridad y registro horario de eventos

b) Todo Contenedor que ingrese o salga de las instalaciones de Vélez, debe tener el proceso de desinfección.

| DATOS DEL DESPACHO DEL VEHICULO Y CONTENEDOR | | |
|--|-----------------------|---------------------------------|
| Nombre y firma (Quien despacha o recibe y sella, e inspecciona el contenedor) | Fecha y Hora Despacho | Numero Sellos (Cinta - Botella) |
| | | |

| Numeral | Análisis de la novedad |
|----------------|-------------------------------|
| | |
| | |
| | |

| | | |
|---------------|----------------|--------------|
| Nombre | Empresa | Firma |
|---------------|----------------|--------------|

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

1.6. Modelo metodológico

Se explica claramente la forma metodológica para el adelanto de la investigación. Estos modelos fueron seleccionados por el equipo de investigadores, ya que se ajusta a las necesidades y requerimientos que se pretenden para alcanzar los objetivos de este proyecto.

1.6.1. Método de Investigación

La técnica utilizada para esta investigación es cuantitativa y cualitativa, ya que permite por medio de encuestas a los colaboradores que intervienen en el proceso de logística y exportación, de igual manera se realizará entrevista al gerente comercial encargado de las ventas internacionales profundizar en las necesidades de la investigación.

- **Enfoque de investigación**

El enfoque de esta investigación es mixto ya que se realizarán encuestas a los colaboradores de la curtiembre de Cueros Vélez sede Amaga que se relacionan con todos los procesos logísticos de las exportaciones. Estas encuestas arrojan resultados cuantitativos que permiten analizar las variables que están afectando dicho proceso logístico, por otro lado, la entrevista con la gerencia comercial permite ampliar y profundizar de una manera cualitativa el análisis y de tal manera dar solución al objeto de estudio presente en esta investigación.

- **Tipo de estudio**

Esta investigación es de tipo descriptivo, ya que los investigadores y gracias al estudio realizado del proceso de exportación de cueros de la curtiembre sede Amagá, y por medio de encuestas y entrevistas presentaran un modelo que soporte el proceso operativo de las exportaciones, modelo que servirá como medio de consulta y capacitación para cada uno de los empleados de Cueros Vélez que sean nombrados al área de exportaciones.

1.6.2. Metodología de la investigación

De acuerdo con el método de investigación, en este trabajo se utilizaron las siguientes técnicas que hacen parte del desarrollo valioso: Cualitativo y Cuantitativo.

- **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Son las diferentes formas de obtener la información necesaria y los medios materiales empleados para la obtención de la información.

- **Ficha Técnica**

Se basa en las encuestas realizadas por medio de los formularios de Google y entrevista realizada a el gerente comercial y jefe de comercio exterior.

- **Población y muestra**

La investigación al no ser probabilística no requiere extracción de muestras, los participantes se determinaron por ser los responsables directos del proceso logístico de exportaciones, entre los cuales hay perfiles de jefes, analistas, coordinadores y auxiliares.

- **Instrumento**

Se realiza encuesta por medio de los formularios de Google, donde se analiza la percepción de los colaboradores de la compañía que intervienen en el proceso de exportación, así como entrevistas realizadas al gerente comercial y a la jefe de comercio exterior. Con el fin de lograr una mejor percepción y análisis de los resultados de las encuestas.

- **Selección y análisis de la información**

El objetivo de esta encuesta es obtener información frente al conocimiento que los empleados y colaboradores administrativos de la empresa Cuero Vélez posee referente al proceso de exportación realizado en la curtiembre en amaga, la encuesta ayudara a determinar si dichos procesos están siendo bien ejecutado o si por el contrario es necesario que la empresa realice intervención en los instructivos e implemente modelos del proceso para que las personas que intervienen en la operación tengan el conocimiento necesario para realizar sus actividades laborales. Este ejercicio es netamente académico para optar por el título de Administradores logísticos otorgado por la institución universitaria Esumer. Ver anexo uno (formato de encuesta) y anexo dos correspondiente a los colaboradores de Cueros Vélez encuestados, dichos colaboradores intervienen en el proceso de exportación de la empresa.

La siguiente tabla muestra la relación de cada pregunta utilizada en la encuesta respecto a los objetivos específicos planteados en el proyecto.

Tabla 2 Relación preguntas encuesta con objetivos específicos

Fuente: Creado por los investigadores

| Objetivo | Pregunta |
|---|---|
| Indagar requisitos establecidos por la DIAN (Dirección de impuestos y aduanas nacionales) para dar cumplimiento al logístico de exportación de pieles de la empresa Cuero Vélez sede Amagá. | La compañía tiene procesos certificados en. |
| | En la actualidad el proceso de packing está documentado de acuerdo con las políticas de cada país. |
| Identificar los 6 principales factores que actualmente intervienen en el proceso logístico de exportación de la empresa Cuero Vélez sede Amagá. | Tiene conocimiento del flujograma general de exportación de la empresa. |
| | Fue capacitado(a) para el desempeño del cargo. |
| | Actualmente que factores internos afectan el proceso de exportación en el área logística. |
| | En la actualidad que factores externos puede estar afectando el proceso de exportación. |

| | |
|--|---|
| | El proceso de logística de exportación es acorde con las necesidades. |
| Evaluar el proceso de transformación en la parte logística proponiendo mejoras si se encuentran novedades. | El proceso que desarrolla en la actualidad esta sistematizado. |
| | El proceso que ejecuta está documentado en la actualidad. |
| | Las herramientas tecnológicas que se tienen en el momento cumplen con las necesidades en la logística de exportación. |
| | La infraestructura está de acuerdo para los requerimientos del picking. |
| | La empresa cuenta con procesos que le permiten conocer la información a lo largo de todo el transcurso de exportación. |
| Presentar un modelo de procesos logísticos para la exportación de pieles en la empresa Vélez sede Amaga. | En la ejecución de su puesto de trabajo ha recibido capacitación constante para mantener la calidad del proceso. |
| | La sincronía en los procesos de exportación en la empresa son los |

| | |
|--|-------------------|
| | correctos. |
|--|-------------------|

1. Tiene conocimiento del flujograma general de exportación de la empresa.

Es de vital importancia para las empresas que todos sus procesos estén documentados y al alcance de aquellas personas que intervengan en la actividad, ya que ante la duda o el desconocimiento estas son herramientas que servirán como soporte y garantizaran el cumplimiento de las laborales de cada persona.

2. El proceso que desarrolla en la actualidad esta sistematizado.

Ante la revolución tecnológica que las empresas y el mercado global ha sufrido, hoy es indispensable que las compañías soporten sus procesos con ayudas tecnológicas que garanticen total control de estas y trazabilidad durante toda la cadena logística, es por esto por lo que Cueros Vélez cuenta con sistemas de información y ERP como SAP que soportan todas las actividades logísticas que intervienen en el proceso de exportación.

3. El proceso que ejecuta está documentado en la actualidad.

El objetivo de esta pregunta es identificar si el personal que interviene en las actividades de exportación de la empresa cueros Vélez tiene la facilidad de consultar la documentación de su proceso.

4. Fue capacitado(a) para el desempeño del cargo.

Los resultados de esta pregunta servirán como indicador para identificar el porcentaje de personas capacitadas y de cuantas deben ser capacitadas para que puedan garantizar el cumplimiento de sus actividades, de igual manera servirá como herramienta para que la empresa tome acciones referentes a los procesos de inducción y capacitaciones.

5. Actualmente que factores internos afectan el proceso de exportación en el área logística.

Esta pregunta ayudará realizar un sondeo y obtener información de las personas encuestadas acerca de aquellos factores que en sus actividades diarias afectan el proceso de exportación, la empresa podrá tomar decisiones con respecto a qué área debe intervenir con el fin de mejorar el proceso logístico.

6. En la actualidad que factores externos puede estar afectando el proceso de exportación.

En cuanto a los factores externos que afectan el proceso de exportación es indispensable conocer la normatividad establecida y los eslabones de la cadena logística que interviene en dichas actividades, a su vez las respuestas a esta pregunta ayudaran a determinar el grado de conocimiento de las personas involucradas en el proceso y que tanto deberá intervenir la empresa para garantizar que las personas encargadas de las actividades logísticas sean las más idóneas y así puedan garantizar el cumplimiento de las actividades.

7. La compañía tiene procesos certificados en.

Para cueros Vélez es importante que las personas que apoyan el proceso de exportación conozcan que áreas dentro de la compañía cuentan con certificaciones que apalancan el proceso de exportación, de las respuestas a esta pregunta la empresa podrá determinar el grado de conocimiento de sus empleados referente a las actividades logísticas.

8. El proceso de logística de exportación es acorde con las necesidades.

Esta pregunta ayudará a identificar si el proceso de exportaciones que es realizado hoy en la empresa Cueros Vélez cumple con las necesidades logísticas, permitirá identificar el porcentaje de satisfacción o insatisfacción que tiene las personas que intervienen en el desarrollo de las actividades y desde allí intervenir áreas, procesos.

9. Las herramientas tecnológicas que se tienen en el momento cumplen con las necesidades en la logística de exportación.

Cueros Vélez cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para llevar a cabo su proceso de exportación, esta pregunta y sus respuestas ayudaran a determinar si los empleados que usan dichos sistemas están a gusto y si estas cumplen las funciones para las cuales fueron puestas o si por el contrario están no cumplen a cabalidad su objetivo y están generando retrasos o demoras en las actividades.

10. La infraestructura está de acuerdo para los requerimientos del picking.

Esta pregunta ayudará a identificar si estructuralmente la curtiembre de Amaga cuenta con las condiciones necesarias para que las personas que realizan sus actividades dentro de ella las puedan desarrollar con total normalidad, o si por el contrario existen factores que estén retrasando dichas actividades.

11. En la actualidad el proceso de packing está documentado de acuerdo con las políticas de cada país.

Identificar si las personas conocen los procesos en su totalidad, si tienen conocimiento de si este está documentado o no. Ayudará a identificar si es necesario realizar capacitaciones o si por el contrario el proceso debe ser modificado ya que no está acorde con las actividades que realmente se realizan en el cedi.

12. La empresa cuenta con procesos que le permiten conocer la información a lo largo de todo el transcurso de exportación.

El análisis y seguimiento de la información es de vital importancia para el cumplimiento de los compromisos pactados con los clientes en el exterior, es por esto por lo que esta pregunta ayudara a identificar si los proceso implantados y herramientas puestas a disposición de los empleados son las suficientes y acordes con las necesidades de los procesos o si por el contrario deben ser reevaluadas e intervenidas.

13. En la ejecución de su puesto de trabajo ha recibido capacitación constante para mantener la calidad del proceso.

Lograr determinar si la cantidad de capacitaciones son suficientes para asegurar el cumplimiento de las actividades del proceso de exportación de cueros Vélez es muy importante ya que del grado de capacitación que reciba la persona a ese mismo nivel realizará su trabajo, por esto es necesario conocer la opinión de las personas directamente relacionadas con el área.

14. La sincronía en los procesos de exportación en la empresa son los correctos.

Identificar si las distintas áreas que intervienen en el proceso de exportación están siendo coherentes y sincronizadas ayudaran a tomar mejores decisiones y acciones al momento de una contingencia, por esto es importante indicar que esta pregunta facilitará la obtención de información de las personas que laboran en las distintas áreas y su percepción de como esta se relaciona con las demás.

- **Control del sesgo**

La investigación al no ser probabilística no requiere extracción de muestras, los participantes se determinaron por ser los responsables directos del proceso logístico de exportaciones, entre los cuales hay perfiles de jefes, especialistas, analistas, coordinadores y auxiliares.

1.7. Alcances y delimitaciones

En cuanto a nuestro objeto de estudio aquí se fija el alcance y delimitación de la presente investigación.

1.7.1. Geográficos

La presente investigación se realiza especialmente en los municipios de Amaga donde se localiza la planta de producción de la curtiembre de Cueros Vélez S, de la misma forma en la ciudad de Medellín, donde está ubicada la casa matriz, en la cual se encuentra la oficina de comercio exterior.

1.7.2. Temporal

Esta investigación se realizará durante el segundo semestre del 2019, comprende desde el 13 de Julio, hasta el 05 de diciembre del 2019.

Con dos intervenciones semanales y las visitas que dentro del desarrollo de esta de sean necesarias.

2. Desarrollo de la investigación

Análisis estadístico de la encuesta

Para el desarrollo de la encuesta se tomó una muestra de 25 empleados de diferentes áreas que intervienen en el proceso logístico y de exportación. Para su desarrollo se elaboró un formulario en Google Forms con 14 preguntas de selección múltiple con única y múltiple respuesta. Los resultados se presentan a continuación con su gráfica y respectivo análisis.

- **Formato de Entrevista**

- 1. Patricia Galeano.**

| | |
|--------------------------------------|--|
| Nombre: Patricia Galeano |  |
| Cargo: Jefe Comercio Exterior | |
| Empresa: Cueros Vélez | |
| Fecha: 15 Noviembre 2019 | |
| Registro Fotográfico | |

2. Santiago Mejía



Tabla 4. Resumen Entrevistas

| PREGUNTAS | ENTREVISTA / SANTIAGO MEJÍA | ENTREVISTA / PATRICIA GALEANO |
|--|---|--|
| Que profesión tiene. | Negociador Internacional | Negociadora Internacional / Especialización en Logística Integral |
| Tiempo de experiencia en el área de exportaciones. | 20 años | 16 años |
| Tiempo en Cuero Vélez | 3 años | 16 años |
| Tiempo en el cargo | 3 años | 16 años |
| Considera que la empresa tiene documentado todos los procesos que intervienen en la exportación de cuero. | Si considera que la compañía tiene documentación que soporta los procesos que intervienen en la exportación de cueros. | No considera que todos los procesos estén documentados, dice que aún faltan algunos procesos por ser intervenidos y posteriormente documentados. |
| Tiene conocimiento del proceso o flujograma de las exportaciones. | Afirma tener conocimiento del flujograma utilizado para realizar las exportaciones de cuero en la empresa Cueros Vélez. | Tiene conocimiento del flujograma desde el momento que el área de comercio exterior a la cual pertenece interviene, afirma que no tiene |

| | | |
|---|---|---|
| | | conocimiento del flujograma de los procesos anteriores a suyo. |
| Cuál de los anteriores procesos al suyo, afecta de una manera u otra para dar cumplimiento al puesto de trabajo en óptima calidad. | Considera que el proceso más crítico anterior al suyo en el de calidad, ya que este determina si la exportación puede salir completa, parcial o por el contrario ser rechazada en su totalidad. De ahí la importancia que el área de calidad trabaje de la mano con transformación de producto. | Considera que el proceso anterior al suyo que más la afecta es el de facturación ya que dice que no siempre es realizado acorde a las necesidades y que en ocasiones se cometen errores por cantidades. Resalta que con la facturación electrónica es aún más delicado ya que estos errores pueden pasar a la DIAN y la empresa puede llegar a ser sancionada por malos procedimientos. |
| Considera que es necesario la estandarización o modelo de procesos de logística de exportación | Considero conveniente la implementación de un modelo que soporte los procesos realizados en las exportaciones, generaría valor a la compañía. | Resalta que un modelo de procesos de logística de exportación agregaría mucho valor en la ejecución de las actividades que se deben de realizar en una exportación |
| Que aporte puede dar para que el proceso de logística de exportación sea óptimo. | Puede decirse que hoy en día el proceso es bueno, que funciona, pero considera que poseer un área de comercio exterior en la curtiembre de Amaga mejoraría considerablemente los procesos y evitaría tener que depender del departamento que está ubicado en Medellín. | Los aportes del área de comercio exterior, dice haber sido capacitaciones al personal de la Curtiembre de Amaga donde explicaron cómo se realiza una exportación, importación hablaron de incoterms, pero afirma que no sabe hasta qué punto fue efectiva las capacitaciones ya que hoy se presentan novedades en los proceso y documentación adicional expresa que al existir alta rotación de personal la capacitación no logro ser efectiva. |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Considera que Cueros Vélez está preparado para sobrellevar los cambios que trae consigo la cuarta revolución industrial.</p> | <p>Piensa que la compañía a nivel de información y tecnología se encuentra preparada para afrontar dicha revolución, pero exalta que en el sector de cueros es indispensable poseer la sensibilidad humana lo cual considera no podrá ser reemplazada por un robot.</p> | <p>Considera que la empresa se encuentra preparada para afrontar cambios, que a lo largo de los años se ha fortalecido y hoy tienen la capacidad de adecuarse a cualquier cambio externo.</p> |
|--|---|---|

Fuente: Creado por los investigadores

- **Conclusión entrevistas.**

Después de realizar las entrevistas y de escuchar a dos responsables directos del proceso de exportación de la empresa Cueros Vélez como lo es el señor Santiago Mejía responsable exportaciones realizadas en la curtiembre Amaga y la señora Patricia Galeano quien es la jefe de comercio exterior de la compañía y está ubicada en la sede de Medellín, podemos concluir que.

1. Para ambos es relevante que la compañía opte por implementar un modelo de procesos logísticos para las exportaciones de cuero, esto debido a que hoy no se tiene y se ve necesario para garantizar el cumplimiento de cada actividad realizada en las exportaciones, adicional afirman que dicho modelo agregaría valor a la compañía.
2. Según los cometarios expresados por el señor Santiago M y la señora Patricia G. se evidencia que entre los procesos de los cuales ambos están encargados existe falta de sincronía y comunicación ya que no se notó concordancia en cuanto a las actividades o responsabilidades de las cuales dependen cada uno de ellos.
3. En cuanto a la divulgación de los procedimientos y flujogramas de los proceso se puede concluir que existe una oportunidad de mejora ya que solo uno de los dos dice conocer todos los procedimientos mientras que el otro dice solo conocerlos desde el momento que intervine su área, lo cual no debe ser así para garantizar con el cumplimiento de las exigencias en el proceso de

exportación es fundamental que los líderes conozcan de principio a fin cada una de las etapas y como las demás áreas afectan su proceso.

- **Formato de Encuesta**

Encuesta - Modelo de exportación Cueros Vélez.

OBJETIVO: Con el presente cuestionario se espera conocer su opinión frente al proceso de logística de exportación, a la vez permite dar cumplimiento al requisito de la Universidad Esumer para otorgar el título de Administrador Logístico.

*Obligatorio

Institución Universitaria Esumer - Administración Logística.



Cueros Vélez.



DATOS PERSONALES

Nombre *

Tu respuesta

Cargo *

Tu respuesta

Edad *

Tu respuesta

Años en la empresa *

Tu respuesta

CUESTIONARIO

1. Tiene conocimiento del flujo-grama general de exportación de la empresa. *

Sí

No

2. El proceso que desarrolla en la actualidad esta sistematizado *

*

Sí

No

3. El proceso que ejecuta está documentado en la actualidad *

Sí

No

4. Fue capacitado(a) para el desempeño del cargo *

Sí

No

PREGUNTAS SELECCIÓN MÚLTIPLE

selecciones la o las respuestas de acuerdo a su opinión

5. Actualmente que factores internos afectan el proceso de exportación en el área logística *

- Los procesos
- Talento Humano
- Recursos tecnológicos
- Infraestructura
- El presupuesto
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

6. En la actualidad que factores externos puede estar afectando el proceso de exportación *

- Temas relacionados con tramites en la DIAN
- Problemas de orden público
- Proveedores de transporte
- La fluctuación de la moneda

7. La compañía tiene procesos certificados en *

- Logística
- Calidad
- Exportación
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

EN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, CALIFIQUE DE 1 A 5 SIENDO 1 MUY MALO Y 5 EXCELENTE

8. El proceso de logística de exportación es acorde con las necesidades *

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> |

9. Las herramientas tecnológicas que se tienen en el momento cumplen con las necesidades en la logística de exportación *

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> |

10. La infraestructura está de acuerdo para los requerimientos del picking *

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> |

11. En la actualidad el proceso de packing está documentado de acuerdo a las políticas de cada país. *

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> |

12. La empresa cuenta con procesos que le permiten conocer la información a lo largo de todo el transcurso de exportación *

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> |

13. En la ejecución de su puesto de trabajo ha recibido capacitación constante para mantener la calidad del proceso *

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> |

14. La sincronía en los procesos de exportación en la empresa son los correctos *

1 2 3 4 5

GRACIAS POR EL TIEMPO DEDICADO A LA SOLUCIÓN DE ESTE CUESTIONARIO.

Análisis general

Las encuestas reflejan las respuestas del personal que interviene en el proceso logístico de la compañía Cueros Vélez, los investigadores realizan una encuesta de testeo para garantizar la comprensión por parte de los empleados.

Pregunta 1. Tiene conocimiento del flujograma general de exportación de la empresa

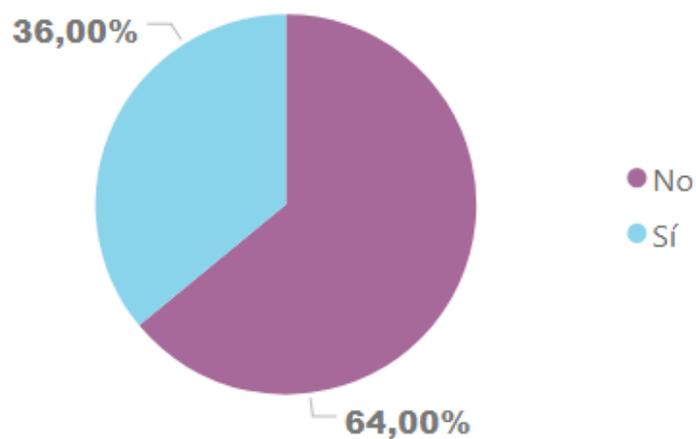


Gráfico 4 Conocimiento proceso de exportación

Fuente: Creado por los investigadores

De acuerdo con el gráfico 4 el 64% de los encuestados indicaron no tener conocimiento del flujograma general de exportación, y un 36% afirma conocerlo, aunque la compañía desarrolla actividades de exportación de manera constante, se refleja un alto índice de desconocimiento del proceso.

Pregunta 2. El proceso que desarrolla en la actualidad está sistematizado

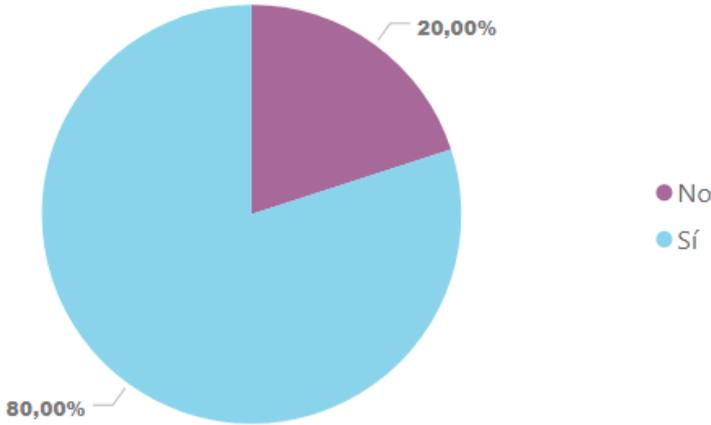


Gráfico 5 Proceso sistematizado

Fuente: Creado por los investigadores

De acuerdo con el gráfico 5, se evidencia que el 80% de los colaboradores indican que, si hay sistematización en sus procesos, y que el otro 20% no cuenta con esta para desarrollar sus actividades laborales

Pregunta 3. El proceso que ejecuta está documentado en la actualidad

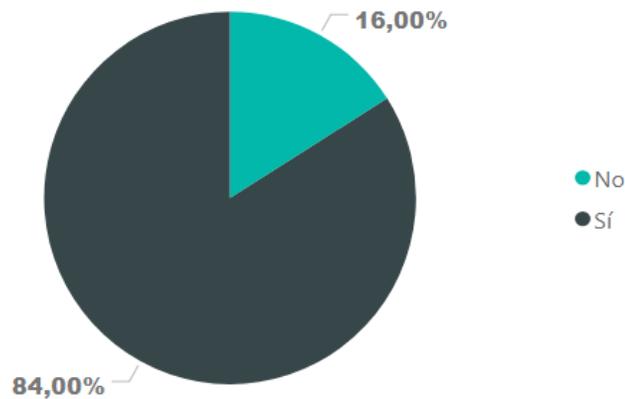


Gráfico 6 Procesos documentados

Fuente: Creado por los investigadores

En el gráfico 6 muestra que de 25 encuestados, 21 afirmaron que sus procesos estaban documentados, representando un sí del 84%, dejando entonces un 16% que respondieron no hay documentación, existiendo entonces la posibilidad de estandarizarlos en el sistema de gestión de calidad.

Pregunta 4. Fue capacitado(a) para el desempeño del cargo

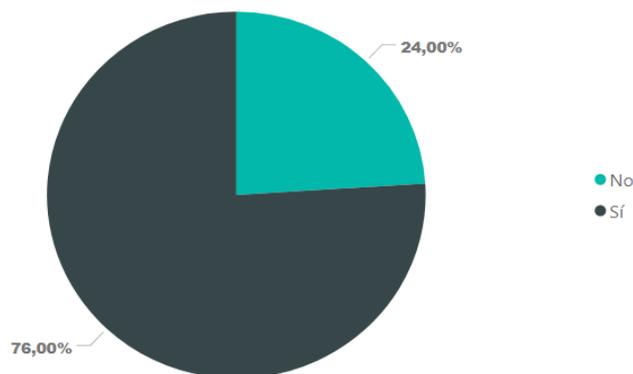


Gráfico 7 Capacitación para el desempeño del cargo

Fuente: Creado por los investigadores

Las capacitaciones o inducciones al cargo al momento de ingresar a una compañía son cruciales para determinar la curva de aprendizaje y fácil adaptación a las tareas asignadas, en el caso de los encuestados en la empresa Cueros Vélez, se refleja en el gráfico 7, que el 76% indicó haber recibido capacitación del cargo que desempeña, el otro 24% no recibió capacitación.

Pregunta 5. Actualmente que factores internos afectan el proceso de exportación en el área logística.

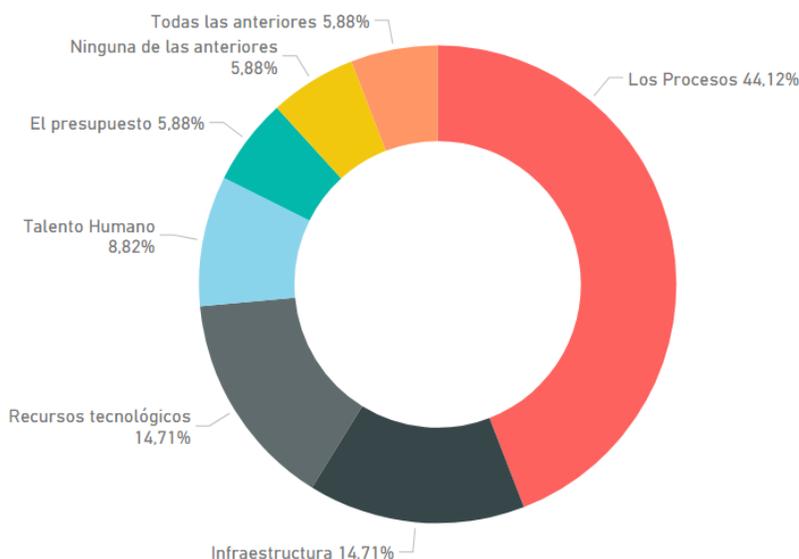


Gráfico 8 factores internos que afectan el proceso de exportación Fuente: Creado por los investigadores

En el gráfico 8 se puede observar una alta participación de los procesos con un 40%. Seguido de este con mayor relevancia según resultado, se encuentran infraestructura y recursos tecnológicos con un 14.71% cada uno. Estos tres factores demandan prioridad en ser intervenidos, suman más de la mitad (69.42%) de la percepción de quienes participan en las actividades logísticas y de exportación.

Pregunta 6. En la actualidad que factores externos puede estar afectando el proceso de exportación.

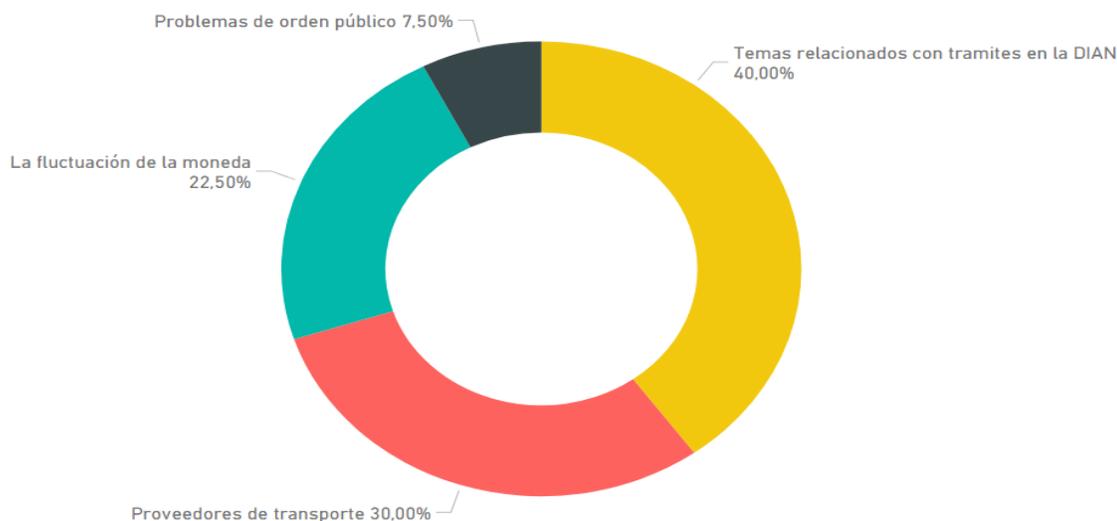


Gráfico 9 Factores externos que afectan el proceso de exportación Fuente: Creado por los investigadores

Según en gráfico 9, hay una precepción generalizada que apunta hacia los trámites de la DIAN, con una participación del 40%. En segundo lugar, con un 30%, se encuentran los transportadores, este gremio puede dificultar las exportaciones por temas de disponibilidad, y normatividades que a su vez los limitan a ellos, como es el caso de horarios para transitar por vías principales, ingresos a zonas urbanas, horarios y procesos en los puertos. Seguido de este, se encuentra con un 22.5% la fluctuación de la moneda, que afecta directamente los costos logísticos y precios de venta. En último lugar con un 7.5% se observa que la empresa Cueros Vélez se ve poco afectada por los problemas de orden público con una participación del 7.5%.

Pregunta 7. La compañía tiene procesos certificados en

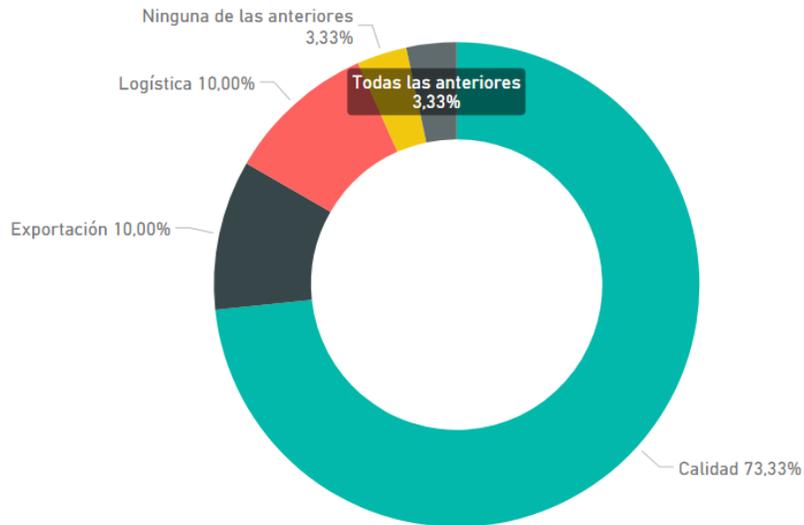


Gráfico 10 Procesos certificados

Fuente: Creado por los investigadores

De acuerdo con el gráfico 10, el 73.33% de los encuestados afirma que Cueros Vélez tiene su proceso de calidad certificado, sin embargo, se evidencia una poca participación en temas de logística y exportación con un 10% cada uno. Hubo solo una respuesta con las opciones todas y ninguna de las anteriores respectivamente.

De las preguntas 8 a la 14 el método de calificación es en una escala de 1 a 5, siendo 1 muy malo y 5 excelente. Para términos de análisis se homologan los resultados según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3 Escala de calificación

Fuente: Creado por los investigadores

| Cuantitativo | Categorico |
|--------------|------------|
| 1 | Muy malo |
| 2 | Malo |
| 3 | Regular |
| 4 | Bueno |
| 5 | Excelente |

Pregunta 8. El proceso de logística de exportación es acorde con las necesidades.

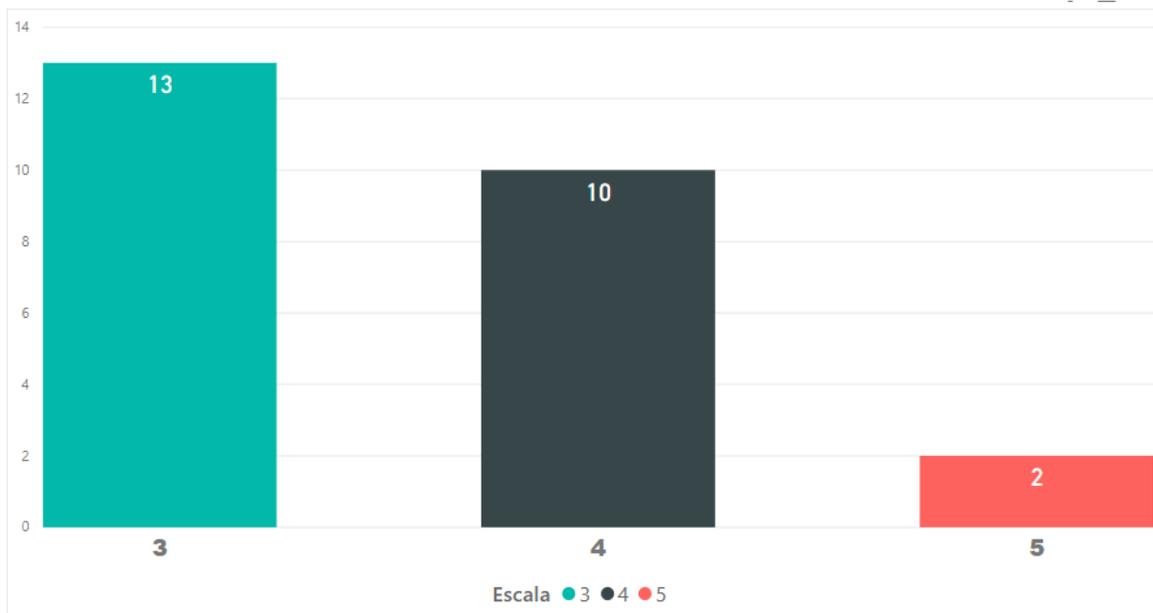


Gráfico 11 ¿Proceso de exportación acorde a las necesidades?

Fuente: Creado por los investigadores

En el gráfico 11 y 13 se puede observar como los encuestados (52%) califican con 3 la logística de exportación para la empresa cueros Vélez Sede Amagá, según tabla 5 tiene

una calificación de regular, así mismo 10 colaboradores (40%) están de acuerdo con que funciona bien, 2 (8%) personas perciben es excelente.

Con una desviación estándar de 0.6, el promedio de 4 puede desviarse entre 3 y 4 (regular y bueno).

Pregunta 9. Las herramientas tecnológicas que se tienen en el momento cumplen con las necesidades en la logística de exportación

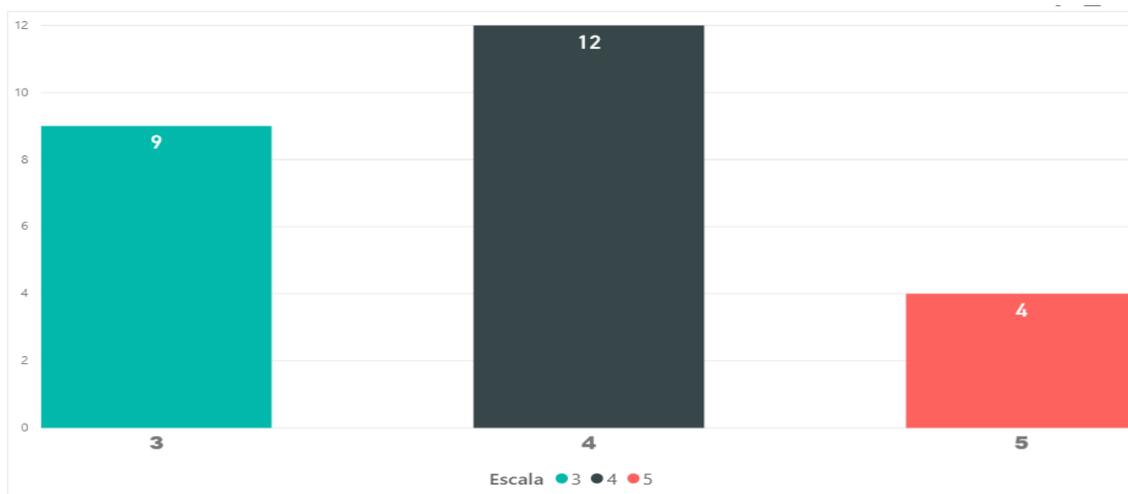


Gráfico 12 Asertividad de las herramientas

Fuente: Creado por los investigadores

En cuanto a herramientas tecnológicas el resultado representado en el gráfico 12, 9 encuestados (36%) calificaron son regulares, de igual forma 12 colaboradores (48%) afirman son buenas y por último 5 (16%) indican son malas. Este punto es importante evaluarlo en cuanto las herramientas tecnológías ayudan a dar mejores resultados cuando los procesos están bien alineados hacia la productividad.

Con una desviación estándar de 0.7, el promedio de 4 puede desviarse entre 3 y 4 (regular y bueno).

Pregunta 10. La infraestructura está de acuerdo para los requerimientos del Picking

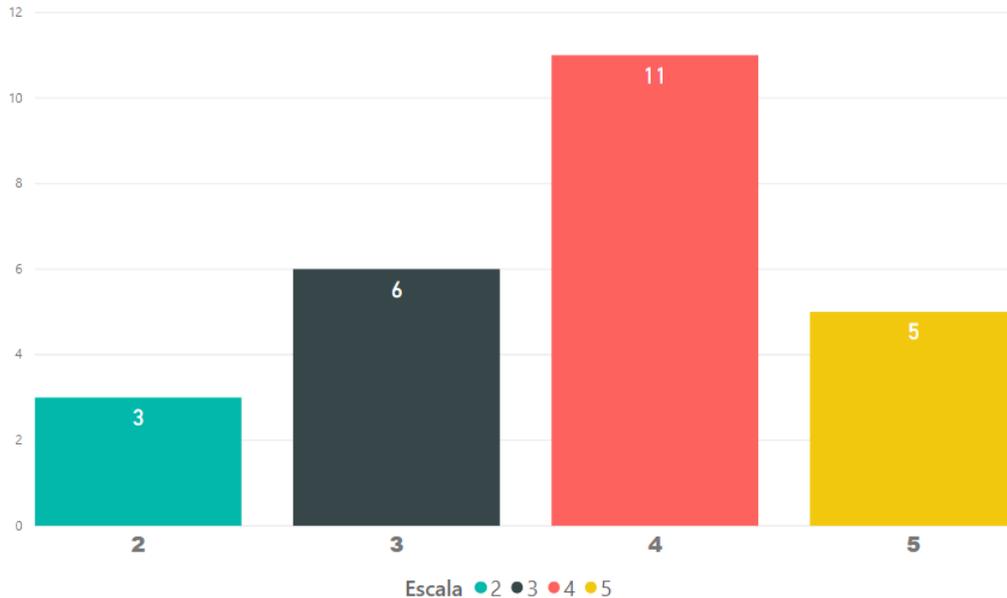


Gráfico 13 Infraestructura acorde con los procesos de picking

Fuente: Creado por los investigadores

El rango de respuestas ya no está centralizado de la 3 a la 5 como es el caso de las preguntas 8 y 9. En el gráfico 13 se aprecia que 3 personas (12%), se desplazaron hacía la escala inferior 2 (malo), de manera siguiente 6 colaboradores (24%) eligieron regular, sin embargo 11 (44%) calificaron como bueno, y por último 5 (20%) como excelente. Si se toman los resultados positivos (11 + 5) el 64% tiene una percepción favorable respecto a la infraestructura del Picking y un 26% desfavorable.

Pregunta 11. En la actualidad el proceso de packing está documentado de acuerdo con las políticas de cada país.

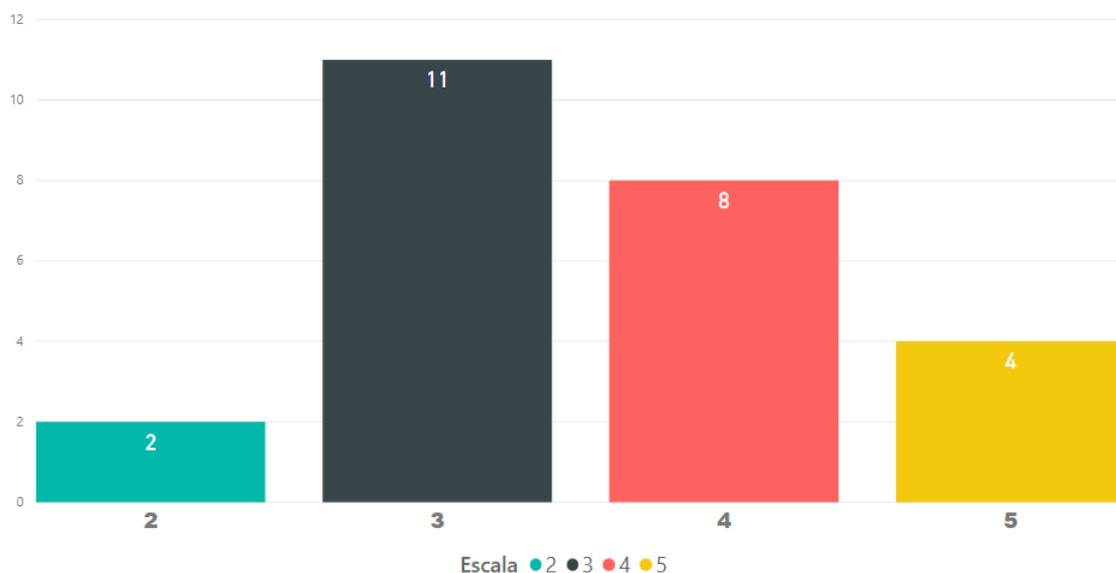


Gráfico 14 Proceso de packing documentado según políticas de cada país Fuente: Creado por los investigadores

A diferencia con la pregunta 13, las respuestas tienden a ser desfavorables para el proceso de packing, comenzando con 2 (8%) calificaciones malas, 11 (44%) regulares, dejando en un 52% de inconformidad la percepción frente a este proceso. Aunque los resultados pueden estar divididos cuando se observan las escalas superiores con 8 (32%) calificaciones buenas y 4 (16%) excelente, apuntando a un 48% de aceptación al funcionamiento del packing.

Pregunta 12. La empresa cuenta con procesos que le permiten conocer la información a lo largo de todo el transcurso de exportación.

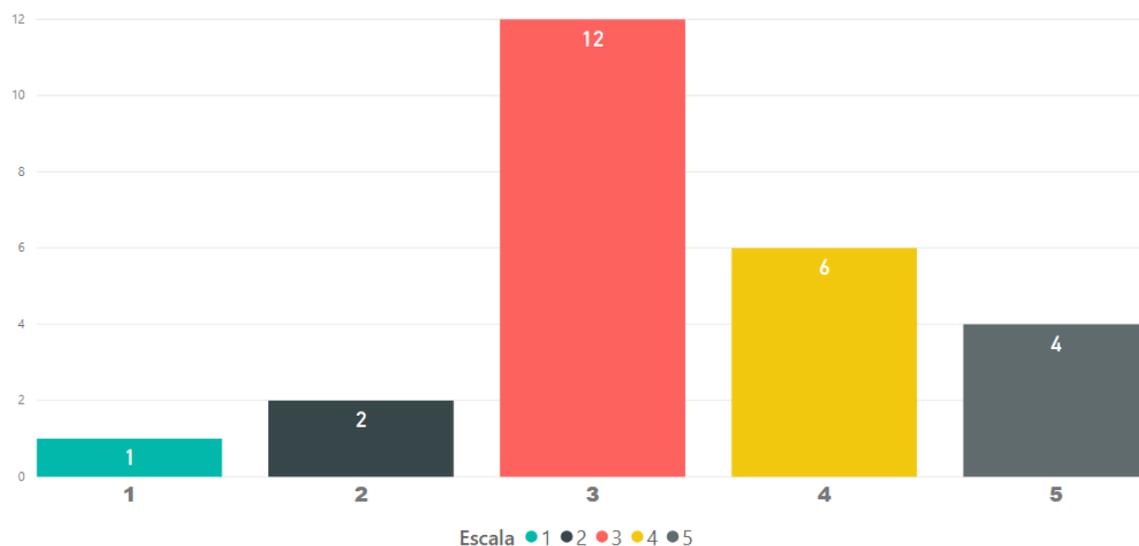


Gráfico 15 Herramientas de trazabilidad

Fuente: Creado por los investigadores

En vista de que existen inconvenientes con las herramientas tecnológicas y procesos en general, evidenciados en la pregunta 5, puede influir en que 15 personas (60%) se hayan movido entre regular y muy malo, estando el 80% (12 encuestados) de los 15 colaboradores en una escala de regular. De los 25 encuestados, 10 (40%) afirman funciona de manera positiva.

Pregunta 13. En la ejecución de su puesto de trabajo ha recibido capacitación constante para mantener la calidad del proceso

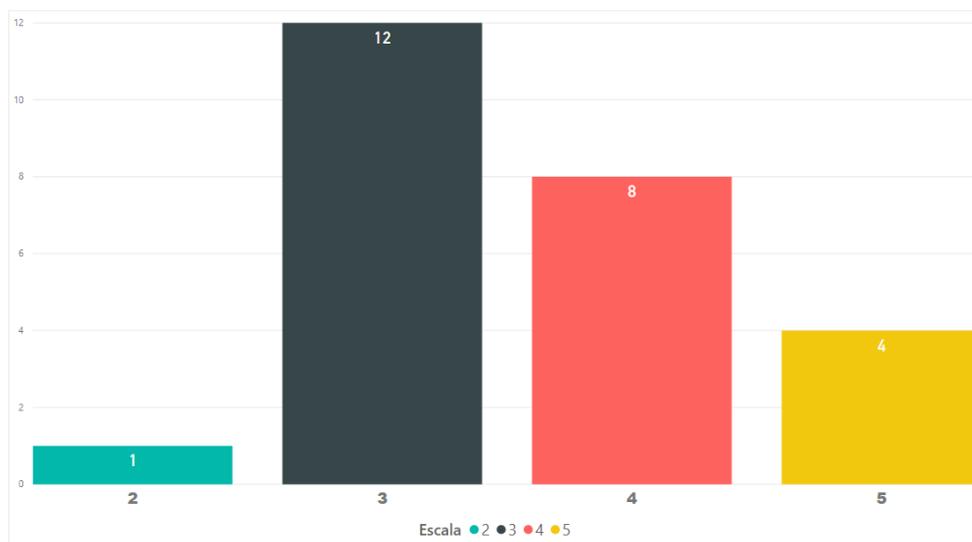


Gráfico 16 Nivel de capacitación de su puesto de trabajo

Fuente: Creado por los investigadores

Los resultados observados en el gráfico 16, 13 encuestados (60%) tienden hacia un resultado de bajas calificaciones, 13 regulares y 1 como malo, por último, el 40% de los colaboradores afirman continuaron recibiendo capacitaciones.

Pregunta 14. La sincronía en los procesos de exportación en la empresa son los correctos

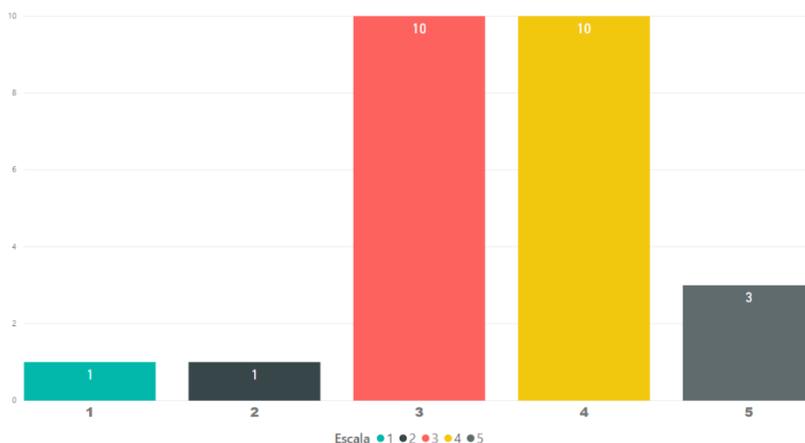


Gráfico 17 Sincronía en los procesos de exportación

Fuente: Creado por los investigadores

Los encuestados perciben que la sincronía de los procesos de exportación se mueve en un rango entre bueno y regular, 40% para cada escala, acumulando el 80% de los colaboradores que participaron. Aunque hay una considerable calificación regular, se observa que 3 personas calificaron excelente.

A continuación, se expone cuáles fueron las actividades y herramientas utilizadas para desarrollar los objetivos específicos planteados, que a su vez están orientados en el cumplimiento del objetivo general.

Desarrollo del primer objetivo específico

Indagar requisitos establecidos por la DIAN (Dirección de impuestos y aduanas nacionales) para dar cumplimiento al proceso logístico de exportación de pieles de la empresa Cuero Vélez sede Amagá.

Se realiza consulta de los requerimientos de la DIAN para empresas que deseen realizar actividades de exportación, teniendo claridad de estas, se verifica con funcionarios de la empresa Cueros Vélez el cumplimiento de cada una de ella.

Desarrollo del segundo objetivo específico

Identificar los 6 principales factores que actualmente intervienen en el proceso logístico de exportación de la empresa Cuero Vélez sede Amagá.

Los investigadores se desplazan hasta la planta Cueros Vélez sede Amagá, en donde realizan un recorrido inicial con el Gerente Comercial, conociendo de primera mano la operación de la planta de transformación de pieles, permitiendo identificar los 6 principales factores que intervienen en proceso logístico de exportación y los cuales se relacionan con su respectiva explicación.

Desarrollo del tercer objetivo específico

Evaluar el proceso de transformación en la parte logística proponiendo mejoras si se encuentran novedades.

En una segunda visita, los investigadores son guiados por el jefe logístico en un recorrido más detallado del proceso de transformación de pieles, ampliando cada uno de los 6 factores identificados en el objetivo número tres, encontrando la necesidad de implementar un modelo logístico para la exportación de cueros.

Desarrollo del cuarto objetivo específico

Presentar un modelo de procesos logísticos para la exportación de pieles en la empresa Vélez sede Amaga.

Al conocer por medio de visitas, entrevistas y encuestas la dinámica del negocio, procesos logísticos y de transformación de pieles de la curtiembre Vélez sede Amagá, se realiza un modelo de procesos logísticos que servirá como guía para la exportación de pieles y puede hacer parte del Sistema de Gestión de calidad.

3. Conclusiones y recomendaciones

3.1. Conclusiones

Con base en la investigación desarrollada en la empresa Cueros Vélez sede Amagá, se infiere que la compañía cumple con todos los requisitos exigidos por la DIAN para desarrollar actividades de exportación de pieles. Asimismo, tiene control de todas las acciones logísticas necesarias para realizar las exportaciones, teniendo que implementar algunas mejoras que les facilite y estandarice su los procesos.

Por medio de las encuestas se puede evidenciar que entre los factores externos que afectan los proceso logístico de exportación están los temas relacionados con la DIAN, demostrando que, aunque cumplan toda la normatividad exigida aún hay inconvenientes a la hora de proceder con las exportaciones se puede lograr un engranaje adecuado si se implanta controles en puntos de suministro y entrega.

La empresa Cueros Vélez dentro de los factores logísticos que intervienen en las exportaciones, se puede inferir que tiene conocimiento suficiente en cuanto a la normatividad exigida por los diferentes países a donde exportan las piles, por lo que sus actividades de exportación serán seguros en cuanto a lo legal y exigido por la DIAN se refiere.

Dentro de los procesos logísticos de la empresa tiene una fortaleza en cuanto al estudio de clientes, permitiendo crear alianzas estratégicas, abrir mercados y expandir su red logística a nivel global.

Dentro de los 6 principales factores que interviene en el proceso de exportación de la compañía, se puede concluir que el área de calidad juega un papel fundamental dentro de las actividades de exportación ya que es esta la que determina si la exportación se envía completa, parcial o por el contrario es retenida por no cumplir con las condiciones necesarias.

El modelo de Lay-Out está diseñado para garantizar un flujo constante y correcto de las pieles dentro de los procesos logísticos, por esto que algunos de los 6 factores fundamentales del proceso de exportaciones de la empresa Cueros Vélez sean los de recepción, transformación, y preparación de pieles para su despacho. Cada uno está adecuado y ubicado dentro de la curtiembre para funcionar como un flujo de actividades constante.

Cueros Vélez ha llevado la calidad esperada por el cliente a un eslabón importante dentro de sus promesas finales en su cadena de abastecimiento, producto de todo el engranaje de procesos logísticos, de cara a las exigencias del cliente local e internacional, este último quien pide mejores resultados en cuanto a la apariencia y calidad final de la piel.

La infraestructura está acorde con la del picking, permitiendo una alta eficiencia en los despachos, y cumplimiento de las promesas de entregas a los clientes de alto o bajo volumen de compra. Durante el recorrido por parte de los investigadores en la planta se puede observar la idoneidad del picking a pesar de la gran exigencia de los procesos de calidad antes de liberar a la bodega para programar su facturación.

El 64% de los encuestados no tiene conocimiento del flujograma de exportación, lo cual se convierte en una oportunidad de mejora para concientizar a los colaboradores de cómo fluyen los materiales para cumplir con los mercados internacionales, de igual forma la importancia de la tarea ejecutada.

De acuerdo con la investigación realizada se concluye que un modelo logístico ayudaría considerablemente el proceso de exportación de la compañía, ayudando a garantizar el correcto cumplimiento de las actividades de exportación.

Teniendo en cuenta que hoy no se cuenta con un modelo logístico que soporte las actividades realizadas por los trabajadores, se puede concluir que con la implementación del modelo propuesto en el trabajo los empleados podrán contar con herramientas suficientes que le den mayor seguridad a la hora de realizar su trabajo.

Con la implementación del modelo la compañía estará supliendo la necesidad de tener el personal informado todo el tiempo en cuanto a las actividades de que realizan en su trabajo, así mismo esta estará un paso más adelante para cuando desee certificarse como OEA, ya que para esto deberá tener todos sus proceso documentados y soportados.

3.2. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Cueros Vélez estar atentos a las actualizaciones de la normatividad y a las publicaciones realizadas por la DIAN, con el ánimo de que la compañía este siempre informada y pueda realizar el proceso de exportación sin ningún inconveniente.

Es necesario que la compañía solicite acompañamiento y capacitación de funcionarios de la DIAN que les ayude a garantizar el cumplimiento de todos los requisitos necesarios para realizar el proceso de exportación.

La metodología utilizada por Cueros Vélez para el estudio de clientes ha brindado buenos resultados por lo que se recomienda capacitar más personas que puedan asistir a las ferias y puedan acaparar más mercado, sin necesidad de depender del gerente comercial quien es el encargado de visitar las ferias.

Es importante que la compañía utilice los sistemas de información que poseen como lo es SAP para que sea mediante estos que lleven el control y el manejo de sus inventarios y toda la información relacionada con el proceso de exportación.

Se hace necesario que la compañía realice capacitaciones y sociabilización de los procesos logísticos a todo el personal que intervenga en las actividades de exportación, explicar cómo la logística está presente en las actividades de transformación de las pieles y de exportación para que estos conozcan cómo está diseñado el lay-out de la bodega para que le den el mejor uso posible.

Es recomendable que la empresa este constantemente validando sus políticas de calidad y capacitando al personal encargado de esta, con el fin de mantener y mejorar cada día los procesos de cara al cliente, es importante que la compañía busque como se realizan estos procesos en otras empresas del mismo sector para estar siempre a la vanguardia.

Para garantizar una correcta implementación del modelo y que el objetivo con el cual fue creado se cumpla, es necesario que la compañía involucre a todos los empleados y personal que interviene el proceso de exportación mediante capacitaciones, charlas y retroalimentación constante de la utilización de este modelo creado para el proceso de exportación.

Una vez implementado el modelo, se recomienda realizar una nueva encuesta a los colaboradores que realizaran uso de este, con el fin de poder determinar si es necesario realizar cambios o por el contrario el objetivo con el cual fue implementado se cumplió, de igual manera se recomienda que se cree un buzón de sugerencias para que los usuarios puedan realizar aportes y comentarios frente al proceso.

Se recomienda implementar el modelo propuesto en este trabajo con el fin de garantizar el correcto cumplimiento de las actividades realizadas en las exportaciones, con dicho modelo cada persona involucrada en el proceso de exportación podrá consultar y asegurar que las actividades realizadas están siendo efectuadas de la forma correcta.

ANEXOS

ANEXO 1. Carta Autorización Entrevista 1

Medellín, 15 Noviembre de 2019

**Señores
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
Medellín**

Asunto: Autorización para incluir entrevista en una monografía.

Por medio del presente documento y en mi condición de entrevistado por Janeth Sepúlveda Quiroz, Juan Felipe Silva y Salim Antonio Feris, referente al proceso logístico para la exportación de pieles de la empresa Cueros Vélez S.A.S - Curtiembre Amagá, realizado el 15 noviembre de 2019, autorizo que se realice la inclusión de la entrevista en la monografía titulada "Modelo del proceso logístico para la exportación de pieles de la empresa Cueros Vélez S.A.S - Curtiembre Amagá para el proceso logístico de exportaciones de Cueros Vélez S.A.S."

De igual manera garantizo que soy propietario de los derechos patrimoniales de autor y por lo tanto puedo otorgar la presente autorización.

Por virtud de esta autorización se entiende que mi entrevista se podrá incluir exclusivamente en la monografía mencionada a fin de poder reproducirla, editarla, distribuirla, exhibirla y comunicarla. Siempre y cuando esté circunscrita la monografía realizada.

Atentamente,



Santiago Mejía Toro

Documento de identificación: 8.125.207

Dirección: Calle 29 # 52 - 98

Teléfono / Fax: 355 5100

E-mail: smejia@cuerosvelez.com

ANEXO 2. Autorización Entrevista 2

- **Autorización entrevista Patricia Galeano**

Medellin, 14 Noviembre de 2019

Señores

INSTITUCIÓN UNVERCITARIA ESUMER

Medellin

Asunto: Autorización para incluir entrevista en una monografía

Por medio del presente documento y en mi condición de entrevistada por Janeth Sepúlveda Quiroz, Juan Felipe Silva y Salim Antonio Feris, referente al proceso logístico para la Exportación de pieles de la empresa Cueros Vélez curtiembre Amagá, realizado el 14 noviembre de 2019 autorizo que se realice la inclusión de citada entrevista en la monografía titulada Modelo del Proceso Logístico para la exportación de pieles de la empresa Cueros Vélez curtiembre Amagá para El proceso logístico de exportaciones de Cueros Vélez S.A.S. De igual manera garantizo que soy Propietario de los derechos patrimoniales de autor y por lo tanto puedo otorgar la presente Autorización.

Por virtud de esta autorización se entiende que mi entrevista se podrá incluir exclusivamente en la monografía mencionada a fin de poder reproducirla, editarla, distribuirla exhibirla y comunicarla siempre y cuando esté circunscrita la monografía realizada.

Atentamente:

Nombres y apellidos: Nélida Patricia Galeano Suárez

Documento de identificación: 43.284.487

Dirección: calle 13e sur #53-87

Teléfono/Fax: 3555100

E-mail: pgaleano@cuerosvelez.com

(Patricia Galeano)

4. Bibliografías

AnayaTejero, J. J. (2007). *Logística Integral la Gestio Operativa de la Empresa*. Madrid: ESIC.

Andres Castellanos Ramirez. (2015). *Logistica Comercial Internacional*. Barranquilla: univercidad del norte.

Aparicio, J. M. (2014). *Gestión Logística Comercial*. Madrid, España: Mc Graw Hill Education.

arnolletto, E. J. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. eumed.

Aznar, J. A. (2015). *Negociación y Contratación Internacional*. Madrid, España: CEP S.L.

Baptiste, A., & Pérez, X. (2004). *Propuesta de mejoramiento del Centro de Distribución de HEWLETT PACKARD COLOMBIA LTDA., ubicado en la zona franca de la ciudad de Bogotá, integrando la gestión de las áreas comercial y logística en pro de los objetivos corporativos*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis60.pdf>

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México DF: Pearson.

bowersox, D. J. (2007). *Administración y Logística en la Cadena de Abastecimiento*. Michigan: McGrawHill.

Camara de Comercio de Medellín. (10 de 2014). *Herramientas Camara de Medellín*. Medellín, Colombia. Recuperado el 13 de 10 de 2019, de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Portals/0/Art%C3%ADculos%20Nuevos%20Mercados/Biblioteca%20internacionalizaci%C3%B3n/C%C3%B3mo%20exportar%20bienes%20en%20Colombia%20PDF.pdf>

- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución.
- Carucci, F. (2003). *Planificación estratégica por problemas*. Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.
- Centro Virtual de Noticias . (05 de 12 de 2017). *Centro Virtual de Noticias*. Recuperado el 04 de 08 de 2019, de Noticias Comercio Exterior:
<https://www.cvn.com.co/organismos-rectores-del-comercio-exterior-colombiano/>
- Clemente, A. d., & Medina, S. (2009). La importancia económica de los almacenes y los almacenes generales de depósito. *Comercio Exterior*, 59(10), 829-837. Obtenido de http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/131/6/771_almacenaje.pdf
- Correa, A. P. (2013). *Generalidades de Comercio Internacional*. Medellín, Colombia: ESUMER.
- Cristina M, B. E. (2017). Propuesta de rediseño de distribución de espacios de almacenamiento, layout. *Mercatec*, 53. Recuperado el 5 de 11 de 2019
- DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (13 de 10 de 2019). *Exportaciones*. Obtenido de Información Agosto 2019:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>
- Daros, W. (2002). ¿Qué es un marco teórico? *Revista Enfoques*, 73-112.
- Duarte, L., & González, C. (2017). *Metodología y Trabajo de Grado: Guía práctica para las ciencias empresariales*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- encolombia. (2019). *Trámite de Exportación*. Recuperado el 13 de 10 de 2019, de <https://encolombia.com/economia/economicolombiana/tramitedeexpo/>
- Escudero, M. J. (2014). *Logística de almacenamiento*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A. Obtenido de <https://books.google.com/books?id=AnC6AwAAQBAJ&pgis=1>
- Fernández, J. A. (2009). *Gestión por procesos 3*. Madrid: ESIC Editorial.

- Fernández, M. A. (2003). *El control, fundamento de la gestión del proceso*. Madrid: ESIC Editorial .
- H.Balluo, R. (2004). *Logística administración de la cadena de suministro*. Mexico: Pearson Educación.
- Juriscol - Sistema unico de Información Normativa. (23 de 12 de 2016). *DECRETO 2147 DE 2016*. Recuperado el 13 de 10 de 2019, de Art. 104: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30030246>
- Juriscol. (27 de 12 de 1983). *Sistema unico de información normativa*. Recuperado el 04 de 08 de 2019, de LEY 48 DE 1983: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1602720>
- Mano, M. M. (1982). *Logística Digital y Diseño*. Los Angeles, California : Pearson Educación .
- Maria, A. M.-A. (2000). *Incentivos a las exportaciones en Colombia frente a los compromisos asumidos ante la OMC*. Bgotá.
- Marín Vásquez, R. (2014). *Almacén de clase mundial: “El camino a la rentabilidad en el manejo de almacenes y centros de distribución”*. Medellín: Centro Editorial Esumer. Obtenido de <http://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/fei/libros/Almacendeclass mundial.pdf>
- MARTIN, R. (2006). *Cadena de Suministros (scm)*. eoi.
- McCann, M. (2012). *Cuero, Pieles y Calzado*. D - INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo).
- Ministerio de Agricultura y desarrollo rural. (SF de SF de 2006). *Capitulo 1*. Recuperado el 04 de 08 de 2019, de Decreto 3149 de 2006: <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Decreto-1071-2015/CAPITULO-3-Registro-de-Sacrificio-de-Ganado-y-Transporte-de-Carne.aspx>

Ministerio de Agricultura y desarrollo rural. (SF de SF de 2006). *Capítulo 3*. Recuperado el 04 de 08 de 2019, de Decreto 3149 de 2006:

<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Decreto-1071->

[2015/CAPITULO-3-Registro-de-Sacrificio-de-Ganado-y-Transporte-de-Carne.aspx](https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Decreto-1071-2015/CAPITULO-3-Registro-de-Sacrificio-de-Ganado-y-Transporte-de-Carne.aspx)

Muther, R. (1970). *Distribución en Planta*. Barcelona: graficas bobes S.A.

NEGOCIOS. (2015). Una industria en Cueros. *Dinero*. Recuperado el 13 de 10 de 2019, de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/exportaciones-colombianas-cuero-crudo/205299>

Ojeda, D. (2018). la industria del cuero en colombia no pasa por su mejor momento. *el espetador*.

Paz, H. R. (2008). *Gestión Comercial y Logística* (Vol. 3). Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor.

Pinheiro de Lima, O., Breval, S., Rodríguez, C. M., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 264-276. doi:10.4067/S0718-33052017000200264

Polanía, G. R. (s.f.). *Marketing Logístico*. Bogotá, Colombia: ECOE.

Polania., G. R. (2015). *Marketing Logístico*. Bogotá: ECOE Ediciones. Recuperado el 13 de 10 de 2019

PROCOLOMBIA. (02 de 2003). *Guia para la exportacion de bienes desde Colombia*. Recuperado el 04 de 08 de 2019, de <http://www.procolombia.co/guia-para-exportar-bienes-desde-colombia>

PROCOLOMBIA. (02 de 2003). *Manufacturas de cuero*. Recuperado el 04 de 08 de 2019, de <http://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/manufactura-y-prendas-de-vestir/manufacturas-de-cuero>

PROCOLOMBIA. (2013). *Mnufacturas de Cuero*. Recuperado el 13 de 10 de 2019, de Principales proveedores para la Unión Europea:

<http://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/manufactura-y-prendas-de-vestir/manufacturas-de-cuero>

- Ramirez, A. C. (2015). *Logística Comercial Internacional*. Barranquilla: ECOES Ediciones. Recuperado el 13 de 10 de 2019
- ROMERO, S. Y. (2016). *Estado actual de cuertiembre sus procesos y productos*.
- Salinas, A. (2010). *La importancia de la Exportaciones a un nivel microeconomico*.
- Salinas, A. (2010). *La importancia de la Exportaciones a un nivel microeconomico*.
- Sarmiento, A. E. (2017). *Canales de Distribución Logístico - Comerciales*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Scherer, I. O.-O. (2009). *El Cliente y la calidad en el servicio*. México: Editorial Trillas S. A. de C. V. Recuperado el 13 de 10 de 2019
- SEMANA. (05 de 08 de 1985). *Industria del cuero*. Recuperado el 04 de 08 de 2019, de Colombia país del cuero: <https://www.semana.com/especiales/articulo/industria-del-cuero/6760-3>
- Tejero., J. J. (2011). *Logística Integral*. Madrid: ESIC - Editorial.
- Valdés Ferrer, D., & Hernández, N. R. (2003). Logística: Evolución histórica y relevancia en el contexto cubano. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-12. Obtenido de <http://caribeña.eumed.net/wp-content/uploads/logistica.pdf>
- Villegas, A. R. (2014). *Gerencia Logística*. Medellín: Esumer.
- Organización Internacional de Normalización. (2010). *ISO 9001 para la quequeña empresa*. AENOR.
- Rincón, J. e.-G. (Enero de 2014). La Logística y las Zonas Francas. *Escenarios Empresas y territorio*.

