



VIGILADA MINEDUCACIÓN

MODELO ÓPTIMO PARA COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES

Julie Pineda Cardona

Jenifer Dulcey

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales
Medellín, Colombia

2020

Modelo Óptimo para Comercializadoras Internacionales

Julie Pineda Cardona

Jenifer Dulcey

Trabajo de Grado presentado para optar al título de:

Negociador internacional

Tutor (a):

John Jairo Otálvaro Taborda

Línea de Investigación:

Trabajo de grado

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales
Medellín, Colombia

2020

Agradecimientos y dedicatoria

Se agradece al tutor John Jairo Otalvaro Taborda por haber acompañado este proceso y por haber aportado su conocimiento como asesor sobre procesos de mejora continua y sobre cómo se puede incluir a las Comercializadoras Internacionales para que aporten este conocimiento y los procesos para las pequeñas y medianas empresas que proveen los productos que ellas comercializan.

Resumen

El presente trabajo pretende dar a conocer un modelo de optimización entre las comercializadoras internacionales y las pymes (M.O.C.I), para que puedan aumentar su competitividad en el mercado internacional y participar en conjunto de los beneficios económicos que los mismos reportan a través de la exportación. Se realiza un diagnóstico inicial en las áreas de producción y organización de las empresas mediante una serie de visitas y lograr así identificar si hay deficiencia en máquinas para establecer una economía de escala y/o si la deficiencia radica en el tema organizacional con el objetivo de lograr un mejoramiento en los procesos a través de la aplicación de un modelo Kaizen. Además, aplicar el Ciclo PHVA de mejora continua, estandarización de procesos y herramientas para potenciar la Responsabilidad Social dentro de las pymes y las comercializadoras internacionales.

La unificación de los procesos antes mencionados se realiza en fases, la combinación de estas fases garantiza el logro de los objetivos específicos. En la primera fase, con la necesidad de identificar el problema preliminar se realiza una etapa de diagnóstico, con los hallazgos de este diagnóstico inicial se construye un diagnóstico final, el cual se socializa con las empresas dando paso a las etapas de socialización y etapa de sostenibilidad.

Palabras Clave: Negocios Internacionales, Aduanas, Relaciones Internacionales, Organización Mundial de Comercio, Mercadeo.

Tabla de contenido

Tabla de contenido

1. Formulación del proyecto	7
1.1 Estado del arte	7
1.2 Planteamiento del Problema	9
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 Justificación	12
1.4.1 Justificación teórica	12
1.4.2 Justificación Social y/o empresarial	12
1.4.3 Justificación personal	13
1.5 Marco de Referencia	14
1.5.1 Marco Teórico	14
1.5.2 Marco Conceptual	19
1.5.3 Marco Legal	21
1.6 Marco Metodológico	25
1.6.1 Método de Investigación	25
1.6.2 Metodología de la investigación	26
1.7 Alcances	27
2. Desarrollo de la investigación	28
2.1 Implementar en las pymes una economía de escala con maquinaria de punta y tecnificación por parte de las C.I.	28
2.2 Integración a través del Modelo Kaizen para lograr un mejoramiento en los procesos y caso Nutresa.	31
2.3 Ciclo PHVA de mejora continua, estandarización de procesos y herramientas para potenciar la Responsabilidad Social dentro de pymes y las Comercializadoras Internacionales.	36
2.4. Unificar los procesos anteriormente investigados y así presentar el Modelo Óptimo para las Comercializadoras Internacionales (M.O.C.I.)	43
3. Conclusiones y Recomendaciones	45
3.1. Conclusiones	45
3.2. Recomendaciones	47
4. Bibliografía	48

Bibliografía..... 48

Introducción

En el mercado hay una exigencia cada día más en cuánto a los productos, muchos por precio, calidad o los valores agregados que estos tengan, ya que a través del tiempo se ha diversificado más el portafolio de muchas marcas y productos y por consiguiente los productos sustitutos.

Estamos en una realidad en donde Colombia aun teniendo herramientas para aprovechar las oportunidades del mercado extranjero, le falta conocimiento y experiencia para manejar ese voraz proceso, que es más exigente hoy, ya que el consumidor tiene un mayor acceso a la información.

Luego de crearse el modelo de las Comercializadoras Internacionales (C.I.) en donde estas aprovechan la oportunidad de ese mercado cambiante y al tener el conocimiento de cómo se pueden movilizar en un mercado extranjero llevando productos colombianos, comienzan a aliarse con las pequeñas y medianas empresas del país abriendo las puertas a una nueva etapa.

Pero el esfuerzo por estas C.I. no debe ser netamente ser la compraventa de los productos nacionales y venderlos a un comprador del exterior, hay que ir más a fondo y revisar de qué procesos se debe responsabilizar para que ambas partes puedan ganar.

Los autores (Beltrán & García, 2012) en su tesis nos adentran a la información sobre las C.I., revisando cuáles son sus principales funciones y como estas deben actuar en relación con las pequeñas y medianas empresas, además muestra como muchas de ellas han logrado mejorar internamente con el apoyo de las C.I. ya que sus ventas ahora son más significativas y que se fortalecen en conocimiento y procesos gracias al modelo de las C.I.

Esta tesis muestra como un modelo que desarrolló el gobierno colombiano ha sido efectivo para muchas partes ayudando a que las pymes no se quedaran estancadas, luchando por el mercado colombiano que cada vez es más competido en especial con aquellos productos que llegan del exterior, con bajos aranceles o quizás sin aranceles y con condiciones comerciales superiores, sino apuntándole a un mercado que se interesa más por el producto colombiano y que desea explorarlo y revisarlo cuando está ofreciendo diferentes productos y servicios que son útiles para un mercados específicos.

(Cardona & Gómez, 2012) en su trabajo de investigación, plantean una propuesta sobre un modelo de integración de las unidades productivas y su apoyo externo comercial, con el fin de aumentar la competitividad y empezar a actualizar sus procesos de producción, tomando como ejemplo la integración empresarial y los clústeres para fortalecer la cadena de valor, con un enfoque en procesos logísticos y comerciales.

Esto nos muestra como antes se ha pensado fortalecer las relaciones comerciales entre los colaboradores para obtener unos mejores resultados y que el negocio sea próspero y duradero en el tiempo. El enfoque de este trabajo es revisar cómo fortalecer las unidades productivas para que las C.I. obtengan un mejor resultado en el mercado extranjero y que ellas también aporten a ese mejoramiento interno.

En este trabajo de investigación se desea desarrollar un modelo en donde se revisan los principales puntos de la cadena productiva que maneja una pequeña y mediana empresa y como las intervendría la C.I. para que haya una mejor eficiencia. Se revisará la posibilidad de manejar economías de escala donde se profundizará como es su desarrollo y cuáles son los beneficios que está brinda, como hacer una mejora a los procesos basados en modelos de desarrollo existentes y dar una mejora continua; con el tema del medio ambiente que es algo que no se puede ignorar en estos tiempos de esta forma analizar cuáles son los caminos para que los productos y residuos que generan las industrias puedan tener una buena disposición final aportando a las políticas de responsabilidad social.

Se desea realizar una entrevista a una persona que tenga conocimiento en el tema y que amplíe con su conocimiento el efectivo funcionamiento de una C.I. y como estas contribuyen a que haya un mejoramiento para ambas partes. Además, se investigará como funciona cada uno de los puntos anteriormente mencionados, tomar lo mejor que cada uno de ellos trae para el buen desarrollo de las economías y como todo eso unificarlo en un modelo para que lo puedan operar las C.I.

Cada capítulo de la tesis se desarrollará en cuatro momentos, en donde los tres principales es revisar como diferentes autores han manejado el tema de la economía de escala, la mejora continua, la disposición final de los productos e insumos y al finalizar habrá un momento

dedicado a unificar estos conceptos y dar como resultado el modelo esperado para trabajo de las C.I. en conjunto de las pymes.

1. Formulación del proyecto

1.1 Estado del arte

Los autores (Cardona & Gómez, 2012) en su trabajo de investigación plantean una propuesta de un modelo de integración entre los eslabones que participan en la cadena productiva y comercial del sector cafetero Risaraldense, para aumentar su competitividad en el mercado internacional con el fin de destacar las ventajas sobre los ya tradicionales e implementados modelos, utilizaron la metodología tipo deductiva, partiendo de teorías expuestas por expertos relacionadas a la integración empresarial y clústeres de modo que las mismas permitan su aplicación en un modelo que identifique la cadena de valor cafetera colombiana efectuada hoy por hoy en pro de una viable mejoría en los procesos logísticos y comerciales.

Los autores (Beltrán & García, 2012) en su tesis cuentan el surgimiento de las Comercializadoras internacionales, los beneficios tributarios a los que pueden acceder en Colombia, identifica el apoyo a las pequeñas y medianas empresas en los mercados globales, esta tesis fue desarrollada con entrevistas a personas que laboran en estas, recopilaron la información por medio de estudios previos y estadísticas relacionadas con el tema, concluyeron que algunas compañías lo han logrado gracias a la creación de las Comercializadoras Internacionales y así contribuyen al desarrollo nacional.

Los autores (Suárez & Carlomario, 2012) en su tesis interpreta el marco legal de las comercializadoras internacionales en Colombia, el proyecto presenta lineamientos para la estructuración de estas; el trabajo se fundamentó en una investigación documental y descriptiva y abordando a las personas, finalmente en el proyecto se pudo observar que se puede innovar en las nuevas maneras de comercializar los productos en los mercados extranjeros.

(Gómez & Granados, 2016) Analizan los mercados agroalimentarios, cuando en estado de escasez es el mercado internacional el que mueve el precio e impactan de manera directa los mercados nacionales, se analizó el funcionamiento de los cuatro grandes comercializadoras

en donde estas generan aportes en la eficiencia y la generalización de tecnologías para mejorar la producción y el comercio de los alimentos.

(Castro H. , 2011) En su artículo ofrece una visión sobre la teorización de la política comercial, como por medio de esta se regulan las importaciones y se fomenta las exportaciones, el análisis realizado comienza en 1991 hasta la fecha de publicación sobre el comportamiento de la política comercial colombiana, finalmente se concluye con la importancia de proteger la industria nacional para abrir un mercado a la competencia internacional.

1.2 Planteamiento del Problema

De acuerdo con los hallazgos realizados por Molina, Morelos y Marrugo; se pueden deducir que resulta necesario ajustar los modelos operativos de las C.I., para aumentar su eficiencia y con eso lograr un mayor nivel de competitividad en los mercados internacionales, lo que a su vez se convertiría en un mayor desarrollo comercial de los productos de origen nacional al interior de los mercados internacionales y, por lo tanto, en una mayor captación de divisas provenientes del comercio exterior a través de las exportaciones nacionales.

Porque desde una perspectiva real operativa, Colombia, comparada en sus exportaciones con otros países, inclusive más pequeños geográficamente, está lejos de lograr lo que para otros no ha sido un camino tan largo y complicado, pero con aparentes mejores resultados. Aunque el comercio de diferentes tipos de mercancías ha existido a lo largo de la historia de Colombia, el país se ha dedicado principalmente a la exportación de productos sin transformación, lo que nos ha llevado a no ser un país tan competitivo como podría esperarse, tomando en cuenta la riqueza natural de la nación y son muchos los países que importan nuestros productos en calidad de materias primas para realizar sobre ellos procesos de transformación, ya sea para su consumo o como base para productos con mayor valor agregado (Ramírez J., 2005).

Fueron muy pocos los empresarios que cuando llegó al país el momento de su proceso de globalización, se arriesgaron a establecer los contactos pertinentes con clientes externos y poder concretar las bases de relaciones comerciales prósperas, duraderas y sustentables (Bernal D. , 2014). Aunque ese no es la única limitante, ya que Colombia internamente no se ha preparado de una manera adecuada para poder ser un país altamente competitivo en cuanto a sus costos logísticos, además para exportar, se requiere de tener un Know-How suficientemente sólido como para perdurar a través del tiempo y fueron muchos los empresarios que prefirieron evitar los procesos de transferencia tecnológica, sobre todo si se toma en consideración que, la mayoría de las veces, para poder concretar negocios de carácter internacional se requiere necesariamente del dominio de un segundo idioma, cuestión en la cual, tampoco se ha tenido una buena preparación a través de nuestra historia (Galvis & Acosta, 2017)..

El Gobierno Nacional, consciente de las necesidades de los empresarios que se interesan por conquistar nuevos mercados en el exterior, pero que adolecen de una marcada falta de herramientas cognitivas y logísticas, genera diversos tipos de apoyo en orientación de mercados, seguimiento a la productividad y al comercio, e incluso ha implementado una serie de herramientas tendientes a ayudar al desarrollo de pequeños y medianos empresarios (Balbuena & Cifuentes, Hansen, 2017).

Las comercializadoras internacionales (C.I.), pueden llegar a ser un mecanismo de apoyo para esas empresas que no han tenido la posibilidad de llegar con sus productos a nuevos consumidores a nivel global; sin embargo, para muchas pequeñas empresas una limitante importante es su escasa producción de productos nacionales elaborados, que permitan comenzar a pensar seriamente en canales de exportación hacia el extranjero, cuando sus volúmenes de producción no resultan interesantes ante los altos costos logísticos necesarios para realizar los procesos de exportación (Arroyave, 2008).

Por lo tanto, una solución para modificar la manera en como las Comercializadoras Internacionales entran a intervenir con el comercio exterior que más que sean la imagen de una “compraventa” hagan parte a ese crecimiento que se puede dar internamente hacia sus proveedores y que fortalezcan esas unidades productivas, apoyando a que hayan mejoras internas en su productividad y así ser más competitivos a nivel internacional.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo de optimización entre las comercializadoras internacionales y las pymes (M.O.C.I), para que puedan aumentar su competitividad en el mercado internacional y participar en conjunto de los beneficios económicos que los mismos reportan a través de la exportación.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Implementar en las pymes una economía de escala con maquinaria de punta y tecnificación por parte de las C.I.
- Desarrollar el modelo Kaizen para lograr un mejoramiento en los procesos y caso Nutresa.
- Utilizar el ciclo PHVA de mejora continua, estandarización de procesos y herramientas para potenciar la Responsabilidad Social dentro de pymes y las comercializadoras internacionales.
- Unificar los procesos anteriormente investigados y así presentar el Modelo óptimo para las Comercializadoras Internacionales (M.O.C.I).

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica

Actualmente en Colombia, se han estado buscando modelos de desarrollo de oportunidades que tiendan a mejorar la economía general de la población; en ese contexto y con relación con el comercio exterior y el desarrollo de las exportaciones nacionales, se han logrado diferentes alternativas, siendo una de las más importantes el tema de la exportación de bienes y servicios, en el presente trabajo de grado, se pretende desarrollar un modelo óptimo para las comercializadoras internacionales en unión con las pymes que aporte a ese mejoramiento de la economía de nuestro país.

1.4.2 Justificación Social y/o empresarial

El sector agro hace un gran aporte a la economía colombiana debido a su capacidad para generar empleo, substancialmente en una población que presenta bajos niveles de capacitación y una industria que crece lentamente, pero a paso firme a pesar de los inconvenientes económicos, sociales, políticos y culturales presentes en el entorno; el desarrollo de este modelo de optimización será un gran aporte para para potencializar las C.I. y las pymes quienes representan una línea económica de gran escala para la balanza comercial nacional y departamental.

Por otro lado, este modelo pretende obtener beneficios grupales en pro de mayores flujos comerciales, para generar atractivos márgenes de utilidad que impulsen y motiven el sector hacia un enfoque estratégico de acceso y cobertura de mercados internacionales para todos sus agentes donde se podrá estimar el mercado y conocer elementos técnicos y tecnológicos que se requieren para abastecer la demanda internacional.

1.4.3 Justificación personal

El tema de estudio para el desarrollo del presente trabajo de grado y su correspondiente investigación, fue escogido en virtud de que, a través de la experiencia laboral adquirida por las autoras, se han desarrollado algunas bases teóricas sobre el tema, y por lo tanto se pretende analizar las variables relacionadas con enfoque a un modelo que aporte a las partes involucradas.

1.5 Marco de Referencia

Una de las actividades básicas de las Comercializadoras Internacionales C.I. es la de efectuar operaciones de comercio exterior, básicamente esta actividad es desarrollada por las grandes compañías que tienen la capacidad económica y productiva para explorar nuevos mercados, bajo esta premisa las limitaciones para desarrollar esta actividad la tienen las pequeñas y medianas empresas PYMES, las cuales con la necesidad de incrementar su demanda y apropiarse de nuevas posibilidades de mercado se quedan en el intento ya sea por los diferentes trámites legales o por la falta de empresas expertas en los temas internacionales que les ayuden a potencializar su pensamiento exportador, de esta forma se genera la posibilidad de ayudar a construir modelos para que estas PYMES transformen materiales e insumos con altos estándares de calidad, al mejor precio, y con el menor tiempo posible, todo esto con la premura de exportarlos con alto valor agregado, desarrollando con esto productos terminados que compitan de forma equilibrada con los productos producidos en los mercados internacionales.

1.5.1 Marco Teórico

(Daros, 2002). Las Pymes en Colombia manejan un parte importante del mercado y el desarrollo de la actividad económica lo efectúan bajo condiciones de producción obsoleta y manual y en algunos casos con maquinaria construida en plaza y acomodada a su sistema productivo, esto se traduce en la necesidad de montar en su sistema productivo economías de escala, cuya actividad quiere sustancialmente un aumento en el proceso de producción, el cual permite mantener los precios de los factores de producción en una línea constante, el cual repercute en un aumento proporcional en los costos totales. La elasticidad costo-total producto generalmente debe ser menor a la unidad en caso de que sea superior a la unidad ocasionaría deseconomías de escala y dándose una relación de igualdad a la unidad ocasionaría retornos constantes a escala. Se presentan por lo general dos medidas en las cuales se desarrollan economías de escala, la primera basada en un incremento de la producción manteniendo la proporción de sus salidas y economías de escala sobre un rayo vector (RSE)—6 (Benston, Hanweck y Humphrey, 1982), la segunda consideración, nos habla de cambios en los elementos de salida, economías de escala sobre un senda de

expansión, la de un banco pequeño, A, que elige la combinación de productos de un banco grande, B (EPSEAB)—7 (Berger, Hanweck y Humphrey, 1987). Los dos casos tienen una particularidad en las economías de escala los cuales tienen una estimación a nivel de firma y a nivel de planta. A nivel de plantas la elasticidad costo total-producto se estima considerando que el número de oficinas no cambia con el nivel de producción, mientras que a nivel de firma el número de oficinas varía con la producción (Berger, Hanweck y Humphrey, 1987)” (Aguilar, 2014), Otros autores, entre ellos C. H. Chilton [2] y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) [3; 4], también plantearon ese factor de disminución del costo unitario de la capacidad en la medida que se incrementaba el tamaño de la industria.” (Castro & Portuondo, 2009)

“En general, las economías de escala describen el comportamiento de los costos de acuerdo con una variación en los productos y otras variables relacionadas con el tamaño (por ejemplo, número de suscriptores, longitud de red). A partir de las funciones de costos variables definidas en la sección anterior, es posible estimar diferentes medidas de economías de escala utilizando la elasticidad del costo variable en relación con el producto o productos y con el componente semifijo de capital. Las medidas que se utilizaron en este estudio son las medidas de producción y las medidas de escala desarrolladas por Caves, Christensen y Swanson (1981), Caves, Christensen y Tretheway (1984) y Antonioli y Filippini (2001).” (Revollo & Londoño, 2010)

“La existencia de economías de escala en una industria; cuyos costos se observan aumentar en menor proporción que el aumento en la producción, deben separarse de las reducciones de costos que se observan en el tiempo en virtud de los cambios tecnológicos, que introducen las empresas” (Laurits y Greene 1976).

A través del tiempo la empresa puede requerir una tecnología con la necesidad de aumentar la producción aumentando los costos en una menor magnitud esto se debe a la necesidad de obtener una nueva capacidad instalada. En otras empresas puede suceder que se genere este mismo efecto con mayor o menor capacidad instalada (Ferguson 1969).

Al reducir los costos de producción este se ve beneficiada por menores aumentos en la utilización de los insumos, lo cual permite que la producción necesariamente sea sometida a la necesidad de construir economías de escala.

Pero en virtud de la dualidad que existe entre producción y costos, la estructura de la producción puede ser empíricamente estudiada usando tanto la función de producción como la función de costos (Intriligator 1978).” (Veloz, 2001), de esta forma las empresas tecnificando con maquinaria de punta a través de la aplicación de economías de escala, la cual arrojará aumentos en la capacidad instalada, y mejora la calidad de sus productos obteniendo herramientas que le faciliten el ingreso a los competidos mercados internacionales, ahora después de este análisis se hace necesario la sincronización de su recurso humano y la estandarización de los procesos y se puede mejorar con la aplicación de estrategias que proporcionen mejoras de forma continua con la utilización de un metodología Kaizen con la aplicación de un ciclo PHVA, se dice que en la actualidad, las organizaciones empresariales han comenzado a emplear metodologías integradoras y evaluativas, donde los incluidos intervienen los procesos en los cuales se encuentran inmersos, con el objetivo de lograr el cumplimiento de metas y el bienestar común.

Siendo consecuentes con lo anteriormente planteado, se hace necesario definir el concepto del modelo Kaizen,

Aunque Kaizen es definido por Masaaki Imai en sus dos libros (1989, 1997), esta palabra japonesa, aún no tiene una explicación precisa que logre claridad de su contenido teórico. Por esta razón otros autores han pretendido explicarlo desde diferentes puntos de vista. Imai (1989, p. 23) lo precisa como un “mejoramiento o mejoramiento continuo en la vida social, familiar, personal y de trabajo. En el lugar de trabajo, Kaizen significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual”.

Es decir, Kaizen es un sistema de mejoramiento continuo que tiene como propósito hacer funcionar a la organización de manera acorde, sistemática y con una perspectiva humanista que radica en que las personas contribuyen a optimar su lugar de trabajo o lugar de acción (Gemba) en el que se va a enfocar la mejora continua, con la finalidad de superar la competencia en productividad, calidad, costos y plazos de entrega. (M., 1989) (M., 1997)

Así mismo, Brunet y New (2003, p. 1428) la definen dentro de sus teorías como:

“Un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas involucradas juegan un rol explícito, para identificar y asegurar impactos o mejoras que contribuyen a las metas organizacionales”.

Por medio del trabajo de investigación del IMVP (International Motor Vehicle Program, realizado en el MIT en 1985) del investigador John Krafcik (Dahlgaard y Dahlgaard Park, 2006), se han elaborado investigaciones referentes a la aplicación del Kaizen. Brunet y New (2003), lo estudiaron en empresas de Japón (entre ellas empresas multinacionales), reafirmando que este modelo se puede implementar conservando estándares propios de cada organización. Aoki (2008, p. 522) respalda la teoría anterior, al señalar que para lograr un manejo exitoso de la transferencia de la empresa matriz a sus dependencias en otros países (en China, analizan los autores) se requiere eliminar actividades que no agregan valor al proceso, disciplina operativa, estandarización de los procesos y canales de comunicación formales e informales. (Imei, 2003) (K., 2008)

Teniendo en cuenta que Kaizen es un sistema de mejoramiento continuo, es importante hacer uso de la mejora continua que se desarrollará a través de la metodología PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar), la cual es definida por Pérez Fernández (2012) así:

“El PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad”. (Perez, 2012)

La metodología PHVA contiene varias herramientas que de ser aplicadas correctamente permitirán una mejora en el proceso productivo en las Pymes a través de la disminución de excesos de actividades que no agregan valor al proceso y por ende se aumentará su productividad, índice de competitividad y eficacia gracias a la reducción de costos. Así:

Planificar	Hacer	Verificar	Actuar
Diagnóstico situación de la entidad.	Recopilación de datos después de la mejora	Recopilación de datos después de la mejora	Retroalimentación teniendo en cuenta los objetivos del proyecto
Formulación de indicadores	Reporte de los resultados de indicadores después de las mejoras	Reporte de los resultados de indicadores después de las mejoras	Planear acciones correctivas
Elaboración de planeamiento estratégico			Ejecución actividades de mejora
Elaboración de planes de acción			
Elaboración de plan de mejora			
Plan para el manejo del recurso humano – Capacitación.			

Todo esto encaminado a mejorar sus prácticas eficientes de producción, al mismo tiempo que sus residuos sean considerados útiles en el mismo proceso y que la logística circular retorne

en forma de materia prima básica o que su residuo en el momento de disposición final sea fuertemente amigable con el medio ambiente, consecuentemente después de la integración de estas herramientas diseñadas y la estandarización de los procesos es necesario revisar de forma constante el ciclo de producción y para esto es necesario la utilización de indicadores de gestión, la socialización con las diferentes áreas, y las aplicación de planes de mejora.

1.5.2 Marco Conceptual

El concepto practico de este modelo es aplicar la metodología PHVA y es la base fundamental del modelo M.O.C.I. en sus estructuras, entre ellas se pueden mencionar: una etapa diagnostica, una etapa propositiva, una etapa de sensibilización y cada una de ellas aferrada a un proceso de socialización donde se entere al personal sobre los procedimientos dictados y desarrollados en procura de mejorar los procesos, por esta razón se hace necesario tener claridad sobre el ciclo PHVA y la mejora continua que entrega la aplicación de esta metodología, según (García, Quispe, & Ráez, 2003) Después de 1950 en varias ocasiones y durante las dos décadas siguientes Deming utilizó el Ciclo PHVA como parte introductoria en todas sus capacitaciones las cuales fueron dirigidas a las altas direcciones de las empresas establecidas en Japón, a partir de ahí (Fue desarrollada por Shewhart), se ha transmitido por todo el mundo como parte fundamental en el proceso de Mejora Continua

El montaje de este proceso es necesario tener los siguientes parámetros:

- El liderazgo de la dirección
- Un comité de mejora continua
- Formación y motivación específicas
- Un sistema de gestión documentado
- Asesoramiento externo

Según la NTP-ISO 9000:2001, Mejora continua es una "actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos" siendo los requisitos la "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria".

- Análisis y evaluación de la situación existente.
- Objetivos para la mejora.
- Implementación de posible solución.
- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación.
- Formalización de los cambios.”

“La mejora continua, como tendencia renovadora de los procesos productivos y (o) de prestación de servicios, constituye una serie de programas generales de acción y de despliegue de recursos para el logro de los objetivos previstos, el cual trae implícito un proceso de mejoramiento continuo. Diversos han sido los modelos y procedimientos de mejora planteados desde su surgimiento, vale mencionar la Reingeniería , el Benchmarking, la Teoría de las Restricciones, la Calidad Total , el Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad , el Perfeccionamiento Empresarial, entre otros; siguiendo estos, dos caminos fundamentales: las mejoras incrementales y las mejoras radicales.” (Fernández & Sánchez, 2007)

(Hernández & González, 2007) Dentro de los principios del modelo de Mejora Continua utilizado como un modelo de sistema de gestión, está avalado por las siguientes reglas, las cuales permitirán su debida ejecución:

- Explícito: Encaminado a una meta, el desarrollo de su principal objetivo debe tener claridad y debe estar manifestado como parte esencial, ya que "debe verse".
- Participativo: Las personas involucradas en el proceso deben entregar la información al nivel superior de la organización, pasando por la estrategia táctica hasta el nivel operativo.
- Mejorable: Se debe evaluar y debe ser flexible a las modificaciones.
- Interrelacionado: Debe ser flexible al relacionarlo con otros procesos y se complementa con la finalidad de darle cumplimiento a la política de calidad.
- Efectivo: Con el cumplimiento de los objetivos tangibles (mejora los resultados que se observan y les da efectividad a las evidencias) y los intangibles (mejora de la calificación, clima, imagen etcétera).”

El concepto básico de mejoramiento continuo es: "Una filosofía de vida que con la aplicación de técnicas de Ingeniería busca la reducción constante de desperdicios y la participación continua en este proceso de todos los empleados de la planta". También como: "La disminución continua y constante de los desperdicios en las empresas"”. (Arrieta, 2007)

“Otro elemento íntimamente ligado a la calidad que permite a las organizaciones avanzar en función del desarrollo de bienes y servicios acorde con las necesidades del mercado es el mejoramiento continuo. Así lo expresan Dertouzos, Lester y Solow (1989), agregando igualmente que este debe ser una labor pro-activa de gerencia, no una simple reacción a problemas y que las organizaciones buscarán atender o exceder los requerimientos de sus clientes o a mejorar mediciones internas de desempeño para ser reconocidas como líderes de clase mundial.

Dado que una gran cantidad de empresas reconocieron el amplio espectro de la calidad, emergió el concepto de calidad total. Procter & Gamble en 1992 la definió como el esfuerzo de mejoramiento continuo llevado a cabo por cada uno de los integrantes de una organización para entender, efectuar y exceder las expectativas de los clientes.” (Trujillo, 2004)

1.5.3 Marco Legal

Decreto 3075 de 1997

(Ministerio S. P., 1997) Por el cual se reglamentan las buenas prácticas de manufactura (BPM). En este decreto se encuentran las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos, los parámetros que debe cumplir un manipulador de alimentos, los requisitos higiénicos de fabricación, el aseguramiento y control de la calidad, los parámetros de saneamiento y cómo se debe llevar a cabo el almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de los alimentos.

Esta norma es de obligatorio cumplimiento, en todas las plantas en donde se fabrique, procese, envase, almacene y expendan alimentos. El objetivo de las BPM es garantizar que los

productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

Resolución 1649 de 2016

(Ministerio I. C., 2016) En esta resolución se establecen las disposiciones relativas a los Sistemas Especiales de Importación – Exportación. El Gobierno Nacional puede autorizar la exención o devolución de los derechos de importación de materias primas, insumos, servicios, maquinaria, equipo, repuestos y tecnología destinados a la producción de bienes, tecnología y servicios que sean exportados, y en todo caso a estimular un valor agregado nacional a los bienes que se importen con destino a incrementar las exportaciones.

Los programas de sistemas especiales de importación – exportación permiten a los importadores, realizar importaciones temporales con exención o suspensión total o parcial de los impuestos relacionados o con el diferimiento del pago del IVA. Estos programas han cambiado el desarrollo de los negocios en nuestro país ya que muchas empresas al poder obtener estos beneficios trasladan sus operaciones a las zonas francas para obtener los beneficios que estas les puede brindar y además trabajan con el Plan Vallejo para importar sus insumos y exportar producto terminado.

Resolución 1148 de 2002

(Ministra, 2002) En esta resolución se contempla el listado de los bienes de capital y repuestos en desarrollo de las operaciones de los artículos 173 literal c) y 174 del decreto 444 de 1967. Este decreto establece la autorización de la importación de bienes de capital, que se destinen a la instalación, ensanche o reposición de las respectivas unidades productivas, que hayan de ser utilizados en el proceso de producción de bienes de exportación o que se destinen a la prestación de servicios directamente vinculados a la producción o exportación de estos bienes, amparados en las siguientes subpartidas arancelarias.

El listado se puede encontrar máquinas que son utilizadas para diferentes actividades a nivel industrial, también se encuentran partes de las máquinas anteriormente mencionadas. Este listado tiene importancia para el desarrollo de esta tesis ya que las unidades productivas necesitan máquinas que no se producen en nuestro país y por ende deben ser importadas.

Decreto 2394 de 2002

(Ministerio C. E., 2002) En este decreto se establece una lista de bienes de capital y se difiere a cero el gravamen arancelario para algunos bienes no producidos en la Región Andina. La lista de bienes de capital está conformada por 496 subpartidas arancelarias, de las cuales 298 hacen parte de la Nómina de Bienes no Producidos de la Comunidad Andina de Naciones.

En el listado encontramos la clasificación arancelaria desde el capítulo 84 del decreto 2153 de 2016 en donde se hablan de máquinas y muebles el cual llega hasta el capítulo 94 del mismo decreto. Este listado permite a las empresas para que puedan importar maquinaria o bienes necesarios para mejorar su producción.

Disposición final de residuos sólidos

(Congreso, 2015) En el gobierno de Juan Manuel Santos del 2014 al 2018 en su Plan Nacional de Desarrollo en el artículo 88 quedó plasmado el programa de eficiencia en el manejo integral de residuos sólidos, en este se incentivó para el máximo aprovechamiento de los residuos sólidos para aquellas entidades de orden nacional en cuyo plan de gestión de residuos sólidos (PGIRS) se hayan contemplado y definido de manera clara el aprovechamiento total del residuo, la tarifa que se le cobre a las empresas por la entrega de estos residuos al sistema de disposición final será calculado como un valor adicional dentro de sus servicios. Estos recursos deberán ser utilizados en los estudios de pre-factibilidad y factibilidad de tal forma que puedan aprovecharse como compostaje, el aprovechamiento energético y las plantas de tratamiento integral de residuos sólidos. Los incentivos deberán ser destinados a la financiación de proyectos de agua potable y saneamiento básico.

Este plan llevó al desarrollo de una Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos Sólidos, conocido como CONPES 3874 de 2016. El CONPES es (Consejo Nacional de Política Económica y Social), es la máxima autoridad nacional de planeación.

(Consejo, 2016) El CONPES establece los principios de economía circular, la idea de este plan es que los residuos que hagan un impacto medio ambiental sean útiles el mayor tiempo posible. Las características de este modelo son:

- **Ecoconcepción.** En este se desarrollan los impactos medioambientales en el ciclo de vida del producto y los reintegra desde su concepción.
- **Ecología industrial y territorial.** Establecimiento de organización industrial en un mismo territorio, caracterizado por optimizar los stocks y de los flujos de materiales, energía y servicios.
- **Economía de la funcionalidad.** Hacer una distinción frente a la posesión y la venta de un servicio frente a la venta de un bien.
- **Segundo uso.** Reintroducir en el circuito económico aquellos productos que ya no corresponden a las necesidades iniciales de los consumidores.
- **Reutilización.** Reutilizar ciertos residuos o ciertas partes de los mismos que todavía pueden funcionar para la elaboración de nuevos productos.
- **Reparación.** Encontrar una segunda vida a los productos estropeados.
- **Aprovechamiento.** Aprovechar los materiales que se encuentran en los residuos.
- **Valorización (Tratamiento).** Aprovechar energéticamente los residuos que no se puedan reciclar.

Adicional, esta política nacional consta de cuatro ejes estratégicos:

- Prevención en la generación de residuos.
- Minimización de los que son llevados a disposición final.
- Promoción de la reutilización, aprovechamiento y tratamiento de los residuos.
- Evitar la generación de gases de efecto invernadero.

1.6 Marco Metodológico

Tomando como referencia el concepto emitido por Sabino (1994), se puede decir que la presente investigación es de carácter cualitativo y descriptivo puesto que se centra en describir ciertas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, haciendo uso de criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza. Dichos elementos se encuentran caracterizados a lo largo de la cadena productiva que maneja una pequeña y mediana empresa y como las intervendría la C.I. con la posibilidad de mejorar la competitividad en los mercados internacionales.

Así mismo y partiendo de que las organizaciones empresariales han comenzado a emplear metodologías integradoras y evaluativas para el aumento de la competitividad, tema sobre el cual el conocimiento adquirido en el contexto nacional no está claramente definido, la investigación referirá características de corte exploratorio ya que según Dankhe, citado por Baptista, Fernández & Hernández (2002), lo que se aspira a lograr con este tipo de investigación es,

[...] aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real [...], identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables. (Baptista, 2002)

1.6.1 Método de Investigación

- **Enfoque de investigación**

El enfoque de esta investigación es netamente cualitativo, ya que se va a profundizar en conceptos que son necesarios para el desarrollo del Modelo Óptimo para Comercializadoras Internacionales, estos serán desarrollados bajo significados, opiniones y experiencias por parte de las autoras. En este modelo no se llevará a cabo medidas numéricas, se hará análisis del material que se encuentre en estudios científicos previos.

- **Tipo de estudio**

El tipo de estudio que se desarrollará en esta tesis es la investigación aplicada ya que se centra en mejorar los procesos que realizan las Comercializadoras Internacionales con sus proveedores y que los productos que las C.I. entreguen a sus clientes internacionales sean más competitivos y con mejores garantías para ellos.

El nivel de profundidad es descriptivo, este trabajo no solo se dedicará a la recolección de información sino a relacionar las variables que se van a mencionar y como en un conjunto terminan siendo un modelo.

1.6.2 Metodología de la investigación

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

La técnica e instrumento de recolección de información en la presente investigación es a través de un diagnóstico inicial, el cual permite ver en tiempo real la realidad de las compañías en cuestión de maquinaria y tecnología.

- **Selección y análisis de la información**

Esta selección y análisis se hace a través de una socialización a la compañía mostrándole lo que se encontró en el diagnóstico a través de una presentación Power Point.

- **Control del sesgo**

En este trabajo de grado no se va a desarrollar encuestas debido a que el análisis inicial se hace en campo a través de un diagnóstico previo a las compañías y no a través de encuestas, por lo tanto, como este mecanismo es diagnóstico inicial no tendría sesgo.

1.7 Alcances

En este trabajo se desea alcanzar el desarrollo de un Modelo Óptimo para Comercializadoras Internacionales para que en conjunto con sus proveedores o relaciones comerciales puedan implementarlo abordando diferentes temas como las economías de escala, el modelo Kaizen, el ciclo PHVA, la estandarización de procesos y la disposición final de residuos.

Esta investigación se realiza en la ciudad de Medellín, Colombia, se toman fuentes nacionales como también fuentes internacionales ya que en nuestro país no es muy común todavía el manejo de temas sobre la mejora continua y por ende es necesario mirar fuentes extranjeras y además es un aporte adicional al trabajo para revisar como en otros países implementan temas que para nosotros también pueden dar unos buenos resultados.

2. Desarrollo de la investigación

2.1 Implementar en las pymes una economía de escala con maquinaria de punta y tecnificación por parte de las C.I.

Según estudio realizado por el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (Cepec) de la Universidad del Rosario, llamado “Estructura y Dinámica de las Exportaciones No Minero-Energéticas de Colombia y sus departamentos 2005-2014”, una de las grandes dificultades a las que se enfrentan las empresas al momento de exportar sus productos es la barrera a una mayor productividad, la cual generalmente se origina en las propias empresas y están vinculadas con la formación del capital humano, infraestructura y costos de transacción por las altas tasas impositivas.

Además de las problemáticas antes mencionadas, durante esta investigación se ha logrado identificar a través de diferentes lecturas que para muchas pequeñas empresas una limitante importante es su escasa producción de productos nacionales elaborados, pues esto no les permite pensar seriamente en canales de exportación, cuando sus volúmenes de producción no resultan interesantes ante los altos costos logísticos necesarios para realizar dichos procesos de exportación.

“Uno de los objetivos más importantes en la política financiera de una empresa es lograr la cobertura de las necesidades mediante la optimización del uso de los recursos.” (Delgado Ugarte, 2007)

Es entonces donde radica la importancia de crearse el modelo de optimización para las Comercializadoras Internacionales (C.I.) en donde estas aprovechan la oportunidad de ese mercado cambiante y al tener el conocimiento de cómo se pueden movilizar en un mercado extranjero llevando productos colombianos, comienzan a fortalecer las unidades productivas de las pequeñas y medianas empresas del país abriendo las puertas a una nueva etapa, ya no solo encaminada a la compra de los productos nacionales y a la venta de los mismos a un comprador del exterior, puesto que se entraría a implementar una economía de escala con maquinaria de punta y tecnificación en los procesos preexistentes de las Pymes.

Economía de escala

Las Pymes son grandes generadoras de empleo es por esto que tienen posibilidades de operar con rendimientos crecientes en sus procesos de producción, pero suelen ser frágiles debido a que carecen de economías de escala que les permita desarrollar ventajas operativas. Esta investigación propone la implementación de una economía de escala con maquinaria de punta que le permita lograr un aumento en su producción y les permitan desplazar sus curvas de costos medios a posiciones más competitivas.

(Vélez, Guerra, & González, 2013) Se habla de economías de escala al asociar condiciones de producción que al producir más unidades se disminuyen los costos totales, para lograr el objetivo de las economías de escala se requiere de unas condiciones de producción específicas, para que permitan disminuir los costos fijos en un mayor número de unidades.

Actualmente, se ha visto la necesidad de integrar diferentes modelos que ayuden a una empresa a mejorar continuamente sus procesos mediante el manejo acertado de las variables que intervienen en dicho proceso, y de los recursos necesarios, buscando el mejoramiento de su productividad y competitividad.

La mejora de la competitividad de estas empresas es, por tanto, una tarea prioritaria, para la cual se han desarrollado numerosas iniciativas, en este objetivo se proponen los siguientes modelos:

El decreto 1280 de 2017 disminuye el arancel al cero por ciento, dos años subsiguientes en la importación de maquinaria usada, la cual va a ser utilizada en el sector agrícola en un plazo mínimo de un año y máximo de siete años, estas acciones representan un logro cumplido para que las empresas accedan a tecnologías a un menor precio. Es así entonces, como la C.I. obtendría la maquinaria de punta que pondría a disposición de las pequeñas y medianas empresas con el objetivo de mejorar sus unidades productivas, reducir sus costos, mejorar la calidad y el precio de su producto.

“La necesidad de equipamiento de las empresas debe conciliarse con la necesidad cada vez mayor de un capital circulante, tratando de evitar un gran endeudamiento que puede tener una consecuencia paralizante.” (Farina, 2005)

Entonces, la C.I. se convertiría en un socio activo para obtener de las Pymes un mejor precio de sus productos al momento de la compraventa que le permita competir en el mercado internacional y generándole una participación activa a la misma, es decir, un gana = gana.

El otro modelo es por medio del renting, la cual es una forma de alquilar maquinaria moderna, actualmente usada en Estados Unidos, países europeos y latinoamericanos como Perú, República Dominicana y Costa Rica.

El tratadista español Medina de Lemus, argumenta que el renting “es un contrato consensual, bilateral, oneroso y conmutativo, por el cual una de las partes, empresario de renting, concedente o arrendador, se obliga a ceder a otra, usuario o arrendatario, el uso de un bien por tiempo determinado, a cambio del pago de una cuota periódica, siendo de cuenta del arrendador el mantenimiento del bien cedido en perfectas condiciones de uso”. (Medina, 1999)

Este contrato presenta varias ventajas operativas, puesto que evita realizar grandes gastos e inversiones que originan por la compra de material o la realización de las actividades productivas haciendo uso de equipos obsoletos. Además, permite conseguir equipos más modernos, poder renovarlos antes del término de su vida útil y mantenerse competitiva.

2.2 Integración a través del Modelo Kaizen para lograr un mejoramiento en los procesos y caso Nutresa.

Modelo Kaizen

El modelo Kaizen es un modelo japonés que es mejor conocido como mejoramiento continuo involucra a todos los sectores de la compañía, tanto a gerentes como a trabajadores, este modelo se ha venido trabajando en las compañías ya que actualmente es una exigencia misma del comportamiento del mercado y más aún si se va adentrar a un mercado internacional el cual cada día es más competitivo y cambiante, adicional se le suma que hoy en día la información está abierta para cualquier persona esto lleva a que los consumidores sean más exigentes.

Las organizaciones al implementar el modelo Kaizen deben definir cuáles serán los objetivos que desean cumplir y así identificar cuáles serán las actividades que se llevarán a cabo para el cumplimiento de estas. Este modelo se puede adaptar dependiendo de las necesidades que la empresa tenga. (Suárez & Miguel, 2011) Se nombrará la clasificación del Kaizen para tener un panorama de cómo se puede aplicar.

- **Filosofía de vida y empresarial.** Se desarrolla en la disciplina del trabajo, alto compromiso de la dirección, mejora de estándares, alta participación de los empleados de manera voluntaria, mejora de procesos de manera permanente y educación y entrenamiento intensivo.
- **Principio teórico de metodologías y técnicas de mejoras rápidas.** Kaizen Blitz (Bombardeo de mejoras), Kaizen Teian (Sistema de propuestas de mejora), uso del personal experto para dirigir las mejoras rápidas, trabajar bajo tareas por terminar.
- **Elemento de la gestión por calidad total.** Mejora con enfoque al cliente, trabajo en equipo, resolución de problemas y formación.

Esto muestra como Kaizen se adapta a los procesos organizacionales y como relaciona factores importantes para el cumplimiento de los objetivos. Este proceso refleja la importancia de que todos los integrantes de una organización den a conocer las dificultades

que se presentan para el desarrollo de sus actividades y así buscar la mejor manera de que los procesos se puedan desarrollar más fácilmente.

Antes de dar indicaciones de trabajo, cabe resaltar que las empresas que deseen adecuar a su modelo organizacional el modelo Kaizen deben identificar inicialmente cuáles son las áreas que necesitan mejorar procesos con el fin de aplicar a estas el modelo, esto no quiere decir que las otras áreas no la puedan aplicar, pero es recomendable trabajar a las más débiles y luego fortalecer las existentes.

(Barcelli, Henrich, & León, 2007) El modelo Kaizen en su aplicación busca obtener los cinco ceros (ceros defectos, cero inventarios, cero paralizaciones, cero set-up-time, cero burocracias), esto lleva a la eliminación del despilfarro, así conduce a la aplicación de las cinco S para alcanzar la disciplina:

- **Seiri.** Set-up-time, diversificación, calidad, defectos.
- **Seiton.** Costos y despilfarro.
- **Seiso.** Entrega y retrasos.
- **Seiketsu.** Seguridad, accidentes, operación y averías.
- **Shitsuke.** La unión de todas las anteriores.

Este proceso se desarrolla con el fin de influir en la seguridad, calidad, eficiencia y eliminación de trastornos en la empresa. La estrategia Kaizen también desarrolla la gestión con calidad total (TQM), el justo a tiempo (JIT), el mantenimiento productivo total (TPM), el sistema de sugerencias y las actividades en pequeños grupos, todo esto se implementa para lograr mejorar la competitividad de las empresas.

Además, en la aplicación de este modelo también se pueden desarrollar diversas actividades para el logro de los objetivos.

- **La estandarización.** Este es un tema del cual se hablará más adelante pero acá se puede decir que se desarrolla por medio de hoja de estándar operativo y check list de recolección de datos.
- **Ciclo PDCA.** Un requisito fundamental de Kaizen es el establecimiento de estándares, por medio de hojas de trabajo en donde se puedan plasmar: Planes de

calidad, nivel de procesos por propósito, objetivos e indicadores y a nivel individual plasmar ideas de mejora en los procesos.

- **Rediseño de procesos.** Este proceso permite mejorar procesos a nivel general de la empresa, al realizar diagramas de flujo con los participantes, diagramas de sistemas, esto ayuda a identificar mejor los procesos que necesitan un cambio.
- **Educación y capacitación.** Con Kaizen se busca satisfacer también ese cliente interno para que el externo implícitamente también se vea relacionado, las organizaciones deben contar con capacitaciones constantes a sus empleados en los temas que cada área requiere, ofrecer planes de carrera para que los empleados puedan ir escalonando dentro de la organización y que tengan la oportunidad de superarse.
- **Resolución de problemas.** Es importante que cada empleado tenga las herramientas necesarias para actuar cuando su labor lo amerite, con esto se busca que haya una recolección sobre la frecuencia en los problemas cotidianos, cuáles son los efectos de esos problemas y realizar diagramas de Pareto, para poder atacar lo que necesita reinventarse dentro de la compañía.

El modelo Kaizen ha ayudado a que muchas empresas que lo han aplicado hayan podido notar grandes cambios, ayudando a solucionar problemas, en donde el personal pasa de ser solo una persona que cumple unas funciones a ser una persona que aporta para mejorar sus propios procesos y así la empresa obtiene mejores resultados y al haber una mejora continua, se va atacar el problema de raíz y todos se puedan dedicar a hacer bien su trabajo.

Con este modelo se quiere enfatizar en como las Comercializadoras Internacionales al trabajar con unidades productivas ya sean llamadas pequeñas o medianas empresas, ellas ayuden a identificar esas falencias que tienen y aporten este conocimiento para que estas al estar fortalecidas internamente puedan reflejarlo en los productos que le entregan a las C.I. para su comercialización.

Un ejemplo del tema es una empresa colombiana como ha incluido en sus procesos la mejora continua, en este caso se hablará un poco de Nutresa. (Nutresa, 2017) Ellos fomentan el desarrollo integral del capital humano para lograr la disponibilidad, compromiso y

productividad de las personas, asegurando las capacidades y talentos a corto, mediano y largo plazo para la consecución de la organización.

Nutresa implementó formación a través de la Escuela de Servicios Nutresa en innovación, sostenibilidad, liderazgo, ética empresarial y bilingüismo para 2.466 colaboradores, aseguran la disponibilidad de personas talentosas para aportar a los objetivos de largo plazo de la organización.

Pero más que capacitar a nivel interno, también lo realizan con sus colaboradores externos como a sus proveedores y contratistas sobre continuidad de negocio y gestión de la seguridad y salud en el trabajo y así fortalecen su cadena de suministro.

Año tras año Nutresa publica su informe llamado “Desarrollo de nuestra gente”, en donde se ve reflejado sus resultados por trabajar en la mejora continua constantemente y que siguen aplicando sus programas de formación. (Nutresa, 2018) En ellos se puede encontrar:

- **Programas prejubilo.** Formación para preparar a los cambios de la etapa de jubilación.
- **Escuela de colaboradores.** Busca mejorar el clima laboral, la gestión autónoma en el puesto de trabajo, la calidad de los procesos y productos y el comportamiento seguro en las instalaciones de la empresa y fuera de ella.
- **Escuela logística.** Fortalecen el conocimiento de sus colaboradores en recibo y despacho, matemáticas básicas, Excel básico y BMP (Formato digital de Microsoft Windows) con el apoyo del SENA.
- **Diplomado virtual en Gestión y Administración de Empresas para Coordinadores de Venta Indirecta.** Este diplomado ayuda a conocer e interpretar las áreas clave de la gestión de una empresa, para lograr una mayor comprensión del cliente directo.
- **Gestión del cambio.** Se desarrolla a través del uso de la matriz de impacto individual, lecciones aprendidas, matriz de magnitud de impacto organizacional y el análisis de riesgos todo esto para los procesos de cambio y adaptación.

- **Liderazgo transformador.** Este programa busca potenciar las capacidades de los líderes para una gestión de los equipos con un entorno de respeto, incluyente y diverso.

Nutresa con estos planes de formación logra que sus empleados cada vez sean más competitivos y que lo que aprenden en su formación puede ser aplicado en la organización y así obtienen mayores resultados. “De los grandes se aprende” y con esto se desea que las C.I. puedan obtener un ejemplo para que lo adhieran a sus procesos y fortalezcan sus colaboradores externos para obtener mejores resultados en sus operaciones.

2.3 Ciclo PHVA de mejora continua, estandarización de procesos y herramientas para potenciar la Responsabilidad Social dentro de pymes y las Comercializadoras Internacionales.

Ciclo PHVA

(Zuluaga & Otalvaro, 2018) El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) es otra manera de poner en práctica la mejora continua, este puede aplicarse a cualquier proceso o producto. Para poder ser aplicado a nivel organizacional debe haber un comité encargado de evaluar la mejora continua, también debe haber en la organización un sistema de documentación, formación específica para el recurso humano y asesoramiento externo.

En este ciclo las organizaciones definen objetivos que desean cumplir para al final hacer la revisión de los resultados, en el proceso las organizaciones realizan sus procesos conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas y haciendo revisión de la calidad de los procesos.

Luego de analizar los resultados y los cambios que estos sugieren, se comienza de nuevo el ciclo PHVA para que ya hagan parte de los objetivos del área de calidad y que se adecuó en las políticas de la empresa, y así también que la empresa esté actualizada con los cambios del mercado.

Ahora se va a definir qué significa las iniciales de PHVA y así tener un mejor entendimiento del ciclo:

- **Planificar.** Establecer objetivos y procesos para obtener resultados bajo los requisitos del cliente y teniendo en cuenta las políticas de la empresa.
- **Hacer.** Implementar procesos para el cumplimiento de los objetivos anteriormente establecidos.
- **Verificar.** Hacer seguimiento del desarrollo de los objetivos y al obtener los resultados verificar si se siguieron los parámetros establecidos.
- **Actuar.** Al obtener los resultados esperados, se debe promover la mejora continua de los procesos.

Estandarización de procesos

La estandarización de procesos al ser aplicada a nivel organizacional le ofrece a las empresas ser más competitivas a los mercados, las organizaciones buscan procesos de ahorro en cuanto a tiempo y dinero. Con este tema lo que se busca es definir planes de trabajo para la solución de problemas, revisar como por medios sistemáticos las empresas puedan ofrecer un mayor rendimiento y mejorar sus procesos; la estandarización de procesos sería como decir ahorro de tiempos = ahorro de dinero, y esto se vuelve más atractivo para la aplicación organizacional.

Este método es utilizado por las empresas con un foco al mercado internacional ya que al ser un mercado mucho más amplio, las empresas se encuentran con retos más grandes y uno de ellos es ser competitivos a nivel de precio y calidad. Muchas empresas han optado por utilizar la estandarización de sus procesos con el fin de reducir sus costos y poder ofrecer su producto a un precio más competitivo en mercados internacionales.

(Vallejo, 2009) Cuando se aplica la estandarización de procesos en las empresas, se puede encontrar que la deficiencia de sus procesos está centrada en un mal manejo de mano de obra la cual al ser analizada estaría generando mayores costos al producto final, igual cabe la aclaración que con este proceso no se busca que los trabajos ya establecidos en las organizaciones tengan un fin, sino que la empresa puede reinventarse de la manera más correcta para que ninguno salga afectado sino por el contrario se noten los resultados y mejor calidad hacia sus empleados.

Una manera de aplicar el anterior proceso es identificar en la mano de obra existente quiénes pueden ser líderes de los nuevos procesos que la empresa realizará y que acepten nuevos retos. Las herramientas que se pueden utilizar para hacer una buena identificación de esos talentos sería: La antigüedad de las personas con la compañía ya que esto permite una mayor experiencia de los procesos existentes, ausentismo ya que al tener retos mayores deben de tener mayor compromiso y la actitud para desempeñar las nuevas funciones.

Se puede evidenciar que muchas de las mejoras en estandarización se la valemos a las máquinas que se utilizan en los procesos de manufacturas en donde una máquina sustituye el trabajo de uno o más empleados dependiendo de las funciones. Aunque esto visto de esa

manera no daría un buen aspecto, pero lo que se desea mostrar con la aplicación de estos procesos es que los trabajos que son sustituidos no signifiquen una terminación de contratos, sino que estos puedan obtener habilidades ya sea por medio de capacitaciones o estudios para desempeñar otras áreas que de pronto en su momento una empresa no había considerado desarrollar, pero al optar por este proceso es necesario y que más que hacerlo con los empleados que ya cuenta.

Cuando se realizan contratos internacionales muchos de ellos son por compras durante un año lo cual se debe garantizar el mismo precio todo el año y cantidades específicas por un tiempo determinado, esto es un gran reto para empresas que no tienen definido un nivel de costos de materia prima o de mano de obra por proceso porque al determinar un precio de venta pueden generar pérdidas por no tenerlos estandarizados, cuando una empresa desea cerrar contratos internacionales antes deben ponerse a la tarea de mejorar estos tipos de procesos.

Al realizar un buen análisis de los tiempos muertos se puede concluir que hay procesos que realmente pueden ser finalizados en menor tiempo y esos tiempos restantes se pueden utilizar para realizar otras actividades y generar más rendimiento a nivel productivo.

Otro aspecto que cabe resaltar es estandarizar la calidad de los productos y de cómo lo perciben los clientes, se encuentra que las materias primas todas tienen variaciones dependiendo de su función en color, olor, sabor y contextura, esto lleva a que haya un departamento encargado de calidad la cual debe estandarizar siempre el mismo color, el mismo olor, el mismo sabor y la misma contextura, ya que al cliente acostumbrarse a su producto y ver que en algún momento hay un cambio eso puede retroceder los procesos de una buena fidelización de marcas.

Este método es recomendable que las C.I. al trabajar con pequeñas empresas que no tienen tan definido estos procesos, ellas puedan aportar ayudando a mejorar estos procesos para que haya un gana y gana, ya que la pequeña empresa mejora internamente y le entrega a las C.I. un producto de mejor calidad y más competitivo para el mercado internacional.

Disposición final de los residuos

Los residuos sólidos son los desechos que generan los seres humanos, al tener una disposición final incorrecta se ha ocasionado grandes problemas al medio ambiente, como al agua, aire y suelo. El problema radica en la falta educación y conocimiento de cuál es el proceso adecuado para estos, ya que al haber una buena separación de residuos muchos de ellos pueden ser reutilizados y generar nuevas materias primas.

(Leiton & Revelo, 2017) Proponen un Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos. PGIRS, el plan es un conjunto de objetivos, programas, proyectos y actividades, establecidos por el ente territorial para la prestación del servicio de aseo, el cual obliga su desarrollo en un período determinado, este consta de un diagnóstico inicial, proyección y un Plan Financiero Viable para garantizar el mejoramiento continuo del servicio de aseo, revisando los resultados.

El Plan consiste en:

- **Separación en la fuente.** Para cumplir este objetivo es necesario que los generadores de residuos aprendan cómo hacerlo y el por qué deben hacerlo y así crearles un nuevo hábito para su cumplimiento. Se debe separar de tal manera que los residuos que no puedan ser reutilizados no contaminen a los que sí.
- **Almacenamiento temporal.** Es el tiempo en donde los residuos aún cuentan con su generador antes de la entrega para que estos tengan el manejo adecuado, ya sea aprovechamiento, valorización, tratamiento o disposición final.
- **Aprovechamiento y/o valorización.** Es el proceso de recuperar el valor remanente o el poder calorífico de los materiales que componen los aceites lubricantes usados, por medio de la recuperación, el reciclado o la regeneración.
- **Disposición final.** Es el proceso de aislar y confinar los aceites lubricantes usados, en especial los no aprovechables, en lugares especialmente seleccionados, diseñados y debidamente autorizados, para evitar la contaminación y los daños o riesgos a la salud humana y al ambiente.

Este plan puede ser utilizado al interior de las organizaciones, este comienza con un diagnóstico inicial para así determinar cuáles serán los objetivos al aplicar el PGIRS.

Etapa de diagnóstico.

- Identificar las áreas de la empresa que generan residuos e identificar qué tipos de residuos se generan.
- Elaborar encuestas a los empleados para identificar con más exactitud que residuos generan y cuál es la disposición final de estos. Los resultados se deben analizar.
- Entregar al gerente de la compañía que se está analizando los resultados que se obtuvieron con las entrevistas.
- Revisión visual en la empresa del ciclo de los residuos.
- Identificar las cantidades de residuos.
- Realizar un análisis de quiénes serán los involucrados en el desarrollo del PGIRS.
- Realizar una DOFA sobre los residuos.
- Realizar un árbol de problemas para identificar los principales problemas actuales, causas y efectos.

Desarrollo del Plan de Gestión Ambiental para el Manejo Integral de residuos sólidos

- Establecer las medidas a implementar para el manejo de los residuos sólidos.
- Realizar educación y formación sobre la importancia de hacer un buen manejo de residuos.
- Establecer las medidas a implementar en cuanto al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST).
- Definir un Plan de Contingencia por si ocurren situaciones de emergencia.

Seguimiento y medición

- Definir los sistemas de medición y análisis.
- Establecer los procedimientos de evaluación y mejora.

Indicadores de gestión

- Diseño de un sistema de Indicadores de Gestión Integral para el Manejo de Residuos Sólidos.

Es necesario que las empresas se autoevalúen para identificar sus errores en cuanto al tema y las consecuencias de los mismos, como es visto hoy en día por el gran problema que se tiene por residuos que al no ser descompuestos en un tiempo rápido y junto con otros terminan en rellenos sanitarios y en mares en donde se hubiera podido dar un aprovechamiento a estos y así mitigar los problemas ambientales y el riesgo para la salud de muchos animales e incluso de los seres humanos.

Responsabilidad social empresarial

En la actualidad es un tema que ya se ve reflejado en muchas organizaciones por diferentes motivos muchos por su buena imagen y otros porque realmente se preocupan por el medio ambiente, con la responsabilidad social empresarial se crea un estilo de gestión empresarial diferente, para perseguir el crecimiento y la competitividad para lograr un desarrollo sostenible.

(Instituto, 2012) En este tema se va a hablar sobre los trabajamos amigables con el ambiente o más conocidos como empleos verdes, este modelo incluye trabajos relacionados con la protección de los ecosistemas y la biodiversidad, la reducción del consumo de energía, materiales y agua a través de estrategias eficaces y la disminución del uso del carbón.

Además, deben eliminar toda forma de trabajo infantil, asegurar la salud y la protección social y también la libertad de asociación. Esta es una iniciativa de la OIT para garantizar el impacto del cambio climático y asegurar el trabajo decente para todos.

Con esta iniciativa se busca diagnosticar enfoques prácticos para el desarrollo sostenible de las empresas, promoción para el manejo y reciclaje de desechos, utilización de energía renovable y que las empresas se adapten al cambio climático. Este modelo ya está siendo usado por la India, Somalia, Tailandia y Argentina.

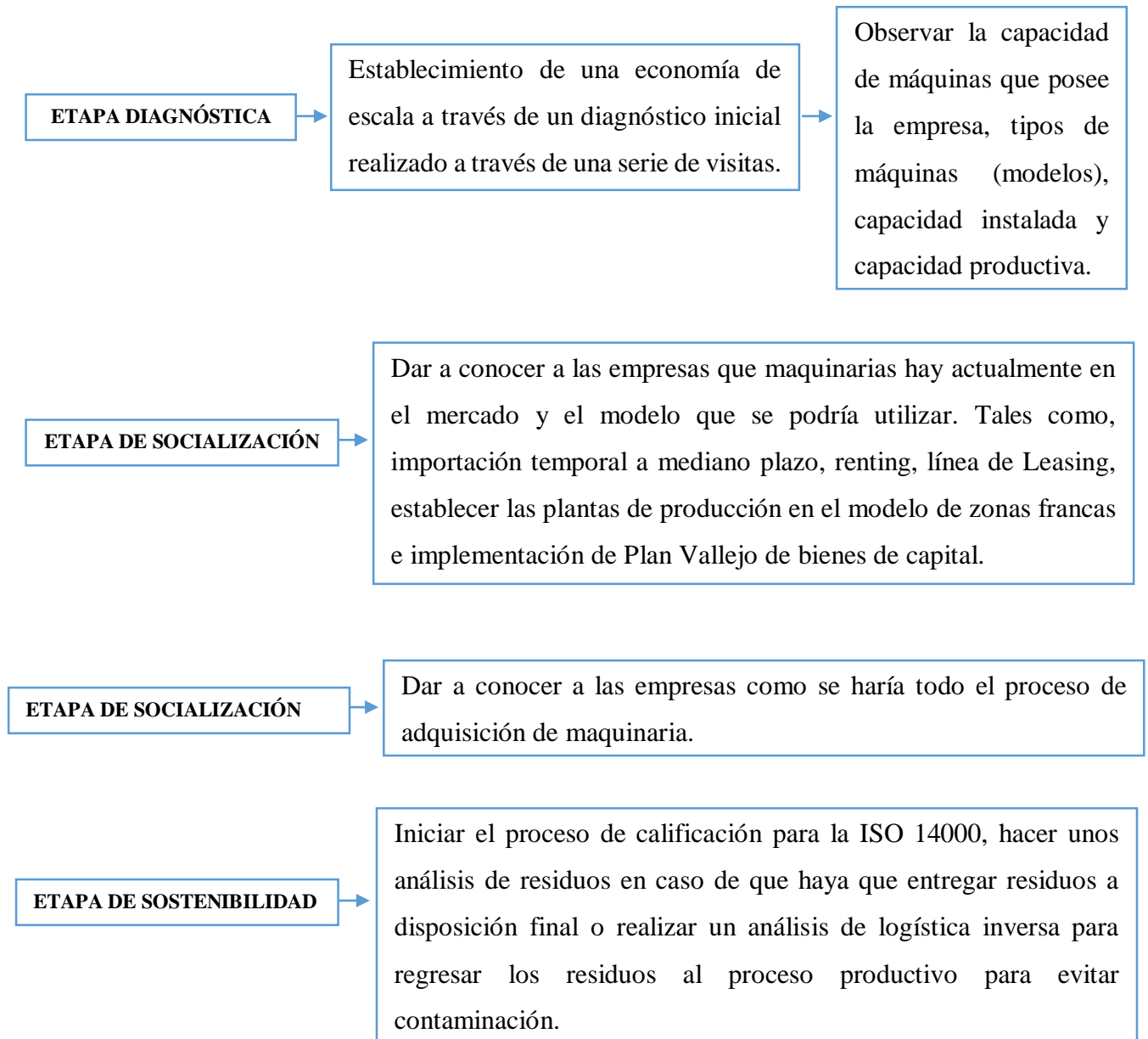
Los empleos verdes aportan a las empresas sostenibles, reducción de la pobreza y recuperación económica basada en el trabajo. Por ejemplo, en Argentina están capacitando a personas vulnerables en creación de ecobolsas y macetas de papel, reducción y transformación de plásticos y lombricultura. Con esto se busca un sistema económico sustentable en el tiempo y socialmente inclusivo. Costa Rica también está practicando este modelo con el ecoturismo y la agricultura sostenible, Brasil está produciendo biocombustibles.

Este tema influye en nuevas necesidades de competencias laborales, generando una reestructuración verde transformando los empleos ya existentes. Con esto se busca que las empresas lo puedan incluir para lograr una producción sostenible y utilizar tecnologías ambientalmente amigables.

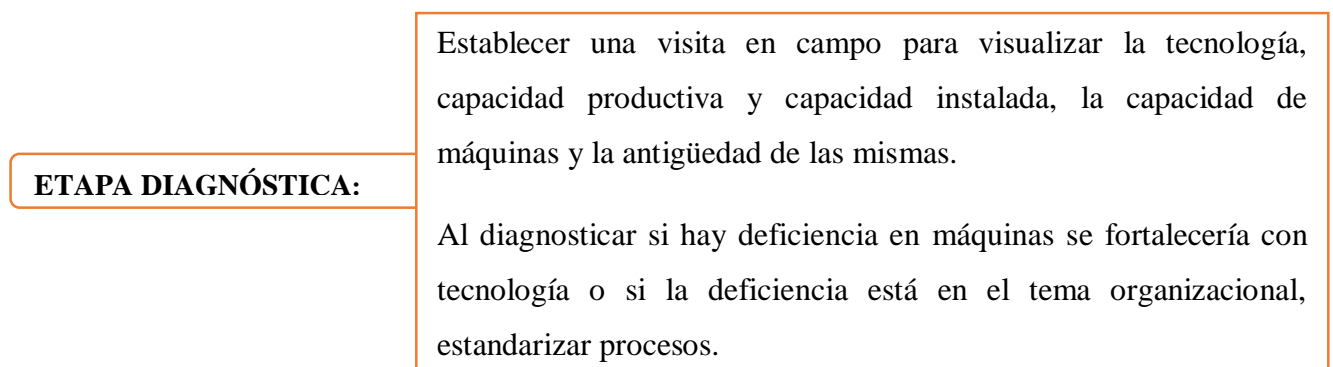
Se invita a las C.I. para que con sus proveedores puedan hacer un trabajo en conjunto para ser socialmente más responsable con el medio ambiente y con los empleados y así como hemos hablado anteriormente sobre la mejora continua, este tema también se incluye como mejora continua ya que los mismos consumidores están prefiriendo empresas que se preocupen por el medio ambiente y de productos y empaques que sean biodegradables. Esto invita a una reestructuración en muchos procesos y más cuando el mercado objetivo es internacional ya que es más exigente.

2.4. Unificar los procesos anteriormente investigados y así presentar el Modelo Óptimo para las Comercializadoras Internacionales (M.O.C.I.)

Mapa de procedimientos:



Modelo M.O.C.I.



ETAPA PROPOSITIVA:

Adquisición de maquinaria bajo las siguientes metodologías:

- Importación temporal a mediano plazo.
- Importación de maquinaria usada.
- Renting o leasing.
- Plan Vallejo de bienes de capital.
- Ubicación en zona franca industrial con la finalidad de no tener pago de arancel ni IVA y poder importar maquinaria desde cualquier parte del mundo.

3. Conclusiones y Recomendaciones

3.1. Conclusiones

Es evidente que Colombia todavía se encuentra “en pañales” para ser competitivo a nivel internacional con sus productos. En el desarrollo de este trabajo se presentan diferentes conceptos como las economías de escala que es un tema en donde se puede evidenciar que las que actualmente lo usan son empresas grandes del país y con el desarrollo de esto, han logrado ser más competitivos en precio y cantidades.

Las economías de escala ayudan a que el empresario pueda reducir sus costos de producción gracias a la tecnología de punta y generando procesos en línea sin que haya “tiempos muertos” en la producción, aunque para muchos esto acaba con los empleos existentes, pero es porque muchas empresas no se reinventan con nuevos procesos, y ahí es cuando hablamos de la mejora continua y todas sus formas de realizarla.

Se habla de un modelo Kaizen en donde se muestra los pasos a seguir para que las empresas puedan obtener procesos internos y externos de mejora continua y como un caso evidente en Colombia como el Grupo Nutresa entendió la importancia de la mejora continua y como lo desarrolla en su organización y no por un año sino que cada año tienen un programa nuevo o siguen con los existentes con el fin de que los empleados puedan capacitarse y estar actualizados en diversos temas y eso se les retribuya para obtener mejores resultados como empresa. Esto muestra como incluir tecnología no es acabar con empleos sino por el contrario abrir nuevas oportunidades internas para el mejoramiento de todos.

El ciclo PHVA habla nuevamente de mejora continua y como las empresas pueden armar planes de trabajo y al obtener resultados, volver a rodar la ruleta y sobre esos resultados seguir mejorando y así sucesivamente, y que no es solo crear proyectos, sino que se necesita de personas comprometidas y capacitadas para un buen cumplimiento de estos.

Luego se toca el tema de estandarización de procesos y está netamente ligado con las áreas de calidad de las empresas, donde muchas no cuentan con esta área y se muestra la importancia y el desarrollo de este tema al interior de las empresas para que pueda haber

una estandarización correcta que también les evite pérdidas a las pequeñas empresas y que al adentrarse a un mercado internacional no pierdan sus clientes por no cumplir con lo que realmente ofrecen.

Adicional es importante en este modelo hablar sobre el manejo de los residuos ya que para nadie es un secreto las consecuencias que vive el planeta por no haber comenzado con esto antes y dejar que muchos de los residuos lleguen a los mares y por ende al estómago de muchos animales y generando una gran contaminación. Lo importante es que las empresas no pasen la página sobre este tema ya que hay regulaciones para vigilarlas y para que estas también atribuyan una parte a su ecosistema.

Se comenta la importancia de cómo hoy los trabajos existentes y los diversos profesionales se deben reinventar para que las actividades que desarrollan sean amigables con el medio ambiente y generen menos residuos y cómo las empresas también deben adaptarse a este cambio y puedan generar productos sostenibles, empaques biodegradables y que utilicen energías renovables y demás.

Finalmente, se unifica todos estos conceptos con el fin de armar un Modelo que sea de utilidad para que las Comercializadoras Internacionales sean las garantes de estos procesos con sus proveedores que aún no cuentan con ellos y que más que la C.I. sean vistas como solo el comercializador de una marca sea un trabajo un equipo para entregar mejores productos y servicios al exterior y que las pequeñas y medianas empresas de este país sean más competitivas.

3.2. Recomendaciones

- Se recomienda observar la capacidad de máquinas que posee la empresa, tipos de máquinas (modelos), capacidad instalada y capacidad productiva, ya que este cambio generará disminución en los costos, mejorará sus unidades productivas, la calidad y el precio de su producto.
- Se recomienda hacer mejor uso de los recursos tecnológicos con el fin vincular las diferentes áreas, incluyendo proveedores y clientes.
- Iniciar procesos que soporten y aseguren el sistema de gestión de la calidad, puesto hoy en día esto representa un requisito de entrada a muchos mercados.
- Organizar e ir ajustando los procedimientos a medida que se desarrolle el modelo.
- Realizar un análisis de residuos o de logística inversa para regresar los residuos al proceso productivo para evitar contaminación.

4. Bibliografía

Bibliografía

- Aguilar, G. (2014). *Economías de escala en la industria microfinanciera. Un análisis aplicado al caso peruano* (Vol. LXXXI). México: El trimestre económico.
- Arrieta, J. (2007). Interacción y conexiones entre las técnicas 5s, SMED y Poka Yoke en procesos de mejoramiento continuo. Medellín, Colombia.
- Arroyave, C. (2008). *Diseño y factibilidad de una comercializadora internacional de artesanías en guadua en la ciudad de Pereira*. Pereira, Risaralda, Colombia: (Tesis de Maestría presentada para optar al Grado Académico de Maestría en Administración Económica y Financiera) Universidad Tecnológica de Pereira. Escuela de Posgrados. Facultad de Ingeniería Industrial.
- Balbuena, J., & Cifuentes, Hansen. (2017). Innovación mercadológica. *Innovación como factor de competitividad. XIV Seminario Internacional de Gestión de las Organizaciones*, 66-71.
- Baptista, F. &. (2002). *Metodología para la Investigación 3*. México : McGraw-Hill .
- Barcelli, G., Henrich, M., & León, J. (2007). Un método de mejora de proceso para pymes en países de desarrollo . *Ingeniería industrial* (25).
- Beltrán, O., & García, D. (2012). *Las comercializadoras internacionales en Colombia; funciones, normatividad y cumplimiento en los procesos de negociación internacional (tesis)*. Medellín: Institución Universitaria Esumer.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México DF: Pearson.
- Bernal, D. (2014). *Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. Bogotá D.C., Colombia: (Trabajo de Grado para optar al Diplomado en Alta Gerencia). Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia. Programa de Administración de Empresas.
- Cardona, N., & Gómez, O. (2012). *Propuesta de modelo de integración entre los eslabones que participan en la cadena productiva y comercial del sector cafetero*

risaraldense para aumentar su competitividad en el mercado internacional.

Universidad Católica de Pereira .

- Castro, H. (2011). Instrumentos básicos de la política comercial colombiana. *Notas universitarias*.
- Castro, M., & Portuondo, F. (2009). Acerca de las economías de escala, el tamaño y la localización de inversiones. *Ingeniería industrial*, XXX(1), 1 - 4.
- Congreso, d. l. (9 de Junio de 2015). Ley 1753 de 2015. Secretaría Senado.
- Consejo, N. d. (21 de Noviembre de 2016). CONPES 3874 de 2016. Bogotá, Colombia.
- Daros, W. (2002). ¿Qué es un marco teórico? *Revista Enfoques*, 73-112.
- Delgado Ugarte, J. I. (2007). *Manual Práctico de Gestión de Tesorería de Empresas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Duarte, L., & González, C. (2017). *Metodología y Trabajo de Grado: Guía práctica para las ciencias empresariales*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Farina, J. M. (2005). *Contratos Comerciales Modernos, Modalidades de contratación Empresarial V. 2*. Buenos Aires: Astrea.
- Fernández, Y., & Sánchez, Y. (2007). Procedimiento para la mejora continua de la gestión de aprovisionamiento. *Ciencias Holguín* , XIII(4), 3.
- Galvis, J., & Acosta, F. (2017). Competitividad. *Innovación como factor de competitividad. XIV Seminario Internacional de Gestión de las Organizaciones*, 4-15.
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (Agosto de 2003). Mejora continua de la calidad de los procesos. *Industrial data* , 6(1), 91-92.
- Gómez, L., & Granados, R. (2016). Las cuatro grandes empresas comercializadoras y los precios internacionales de los alimentos. *Economía informa*, 400, 24-39.
- Hernández, M., & González, A. (2007). Modelo estratégico de mejora continua para la pequeña y mediana empresa mexicana. *Ingeniería industrial*, XXVIII(3), 32.
- Imei. (2003). *Brunet A. P. & New Kaizen* . Japón: An Empirical Study International Journal of Operations & Production Management.
- Instituto, N. d. (2012). Trabajos amigables con el ambiente. *Revista de investigaciones agropecuarias*, 38(1), 22-27.
- K., A. (2008). *Transferring Japanese Kaizen Activities to Overseas Plants*. China : International Journal of Operations & Production Management .

- Leiton, N., & Revelo, W. (2017). Gestión integral de residuos sólidos en la empresa Cyrgo SAS. *Revista de la facultad de ciencias económicas y administrativas*, XVIII(2), 103-121.
- M., I. (1989). *La Clave de la Ventaja competitiva Japonesa*. México: CECSA.
- M., I. (1997). New York : McGraw-Hill.
- Marzorati. (s.f.).
- Medina, d. L. (1999). *Contrato de renting instituciones del mercado finacieron, Volumen II, Operaciones activo y pasivo*. Madrid: La Ley-Actualidad.
- Ministerio, C. E. (24 de Octubre de 2002). Decreto 2394 de 2002. Colombia: Sistema Único de Información Normativa.
- Ministerio, I. C. (31 de Agosto de 2016). Resolución 1649 de 2016. Colombia.
- Ministerio, S. P. (31 de Diciembre de 1997). Decreto 3075 de 1997. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_3075_1997.htm
- Ministra, C. E. (6 de Agosto de 2002). Resolución 1148 de 2002. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo .
- Nutresa, G. (2017). *Informe 2017 Grupo Nutresa*. Obtenido de <https://informe2017.gruponutresa.com/gestionar-cadena-de-valor/desarrollo-de-nuestra-gente/>
- Nutresa, G. (2018). *Informe 2018 Grupo Nutresa*. Obtenido de http://informe2018.gruponutresa.com/pdf/desarrollo_nuestragente.pdf
- Perez, J. (2012). *Gestión de Procesos*. Madrid: ESIC.
- Ramírez J., J. C. (2005). *las negociaciones comerciales de Colombia; del área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) a un Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos*. Bogotá D.C., Colombia: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) & Friedrich Ebert Stiftung.
- Revollo, D., & Londoño, G. (2010). Análisis de las economías de escala y alcance en los servicios de acueducto y alcantarillado en Colombia. *Desarrollo y sociedad*(66), 157.
- Suárez, M., & Miguel, J. (2011). Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. *Revista Innovar*, 21(41).
- Suárez, S., & Carlomario, E. (2012). *Propuesta para el diseño de una comercializadora internacional de frutas exóticas en Santander (tesis)*. Medellín: Universidad Potifincia Bolivariana.

Trujillo, Á. (2004). *Sistemas de costo de calidad como proceso de mejoramiento continuo*.

Vallejo, M. (2009). Estandarización de proceso de aserrío de *Eucalyptus Grandis* buscando competitividad necesaria para apertura exportadora . *Visión de futuro*, 11(1).

Vélez, L., Guerra, L., & González, J. (2013). Economías de escala y el derecho fundamental al agua potable. *Escenarios: Empresa y territorio*, 113-127.

Veloz, A. (2001). Economías de escala en la intermediación financiera: La banca dominicana en un análisis de corte transversal. En I. T. Domingo, *Ciencia y sociedad* (Vol. XXVI, págs. 444-445). Santo Domingo, Republica Dominicana .

Zuluaga, S., & Otalvaro, J. (2018). *Diagnóstico y modelo para el departamento de compras - Facultad de odontología UDEA*. Informe final, Institución Universitaria Esumer, Medellín.