



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EXPORTACIÓN PARA UNA EMPRESA DE
ALIMENTOS PRODUCTORA DE SNACKS, UBICADA EN EL AREA
METROPOLITANA EN EL PERIODO 2017-2018”**

TRABAJO DE GRADO

Presentado ante la

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Como parte de los requisitos para optar por el título de

INGENIERO INDUSTRIAL

REALIZADO POR: Maksoud Sleiman, Tarek Antonio

PROFESOR GUÍA: Ing. Hurtado, Esmeralda

FECHA: Mayo 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EXPORTACIÓN PARA UNA EMPRESA DE
ALIMENTOS PRODUCTORA DE SNACKS, UBICADA EN EL AREA
METROPOLITANA EN EL PERIODO 2017-2018”**

**Este jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado su
contenido con el resultado:.....**

J U R A D O E X A M I N A D O R

Firma:

Firma:

Firma:

Nombre: _____

Nombre: _____

Nombre: _____

REALIZADO POR: Maksoud Sleiman, Tarek Antonio

PROFESOR GUÍA: Ing. Hurtado, Esmeralda

FECHA: Mayo 2018

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por todo el apoyo que me dieron durante la elaboración de este Trabajo de Grado, así como mis hermanos por la ayuda que otorgaron durante mi formación profesional.

A mi tutora Ing. Esmeralda Hurtado por la ayuda, dedicación y paciencia que me dio en cada una de las consultas para elaborar este trabajo.

A todo el equipo de PepsiCo Alimentos S.C.A, por contribuir con la información necesaria y permitirme ser parte del equipo de trabajo en el proyecto, además de contribuir en la realización del Trabajo de Grado.

Nota de Confidencialidad: La información contenida en el presente trabajo es de carácter confidencial de la empresa PepsiCo Alimentos, S.C.A. y ha sido suministrada a el estudiante Tarek Antonio Maksoud Sleiman, con fines netamente académicos. En consecuencia, la misma podrá compartirse con el jurado evaluador de la tesis que designe la Universidad Católica Andrés Bello, quienes tendrán la obligación de mantener y tratar la información propiedad de PepsiCo Alimentos, S.C.A., con carácter de confidencial, en consecuencia, ni éstos, ni los estudiantes antes señalados, podrán revelarla a terceros, utilizarla para su propio beneficio, publicarla o darla a conocer, total o parcialmente, a ninguna otra persona. En caso que sea requerida legalmente por autoridad competente a revelar alguna porción de la Información Confidencial, se deberá informar inmediatamente y por escrito a PepsiCo Alimentos, S.C.A. de dicho requerimiento, asimismo, se compromete a sólo entregar aquella porción de la Información Confidencial que sea legalmente requerida y a hacer todo lo posible para obtener garantía de que a la Información entregada se le dará manejo de confidencialidad.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Diseño de un sistema de exportación para una empresa de alimentos productora de snacks, ubicada en el área metropolitana en el periodo 2017-2018.

Autor: Tarek Maksoud.

Tutor: Esmeralda Hurtado.

Fecha: Mayo 2018.

RESUMEN

El presente Trabajo de Grado se desarrolló en una empresa de alimentos productora de snacks (PepsiCo Alimentos S.C.A) ubicada en Caracas estado Miranda, cuyo objetivo principal es el proceso de venta internacional de los productos terminados de marca Doritos, Cheese Tris, Pepito, Natuchips, Jacks, Cheetos, Twistos, Tosticos, De Todito y Ruffles. En la actualidad la empresa se ve en la necesidad de expandir su negocio a través de la exportación de sus productos. Por tal motivo, se realizó la investigación de modalidad proyecto factible que tuvo como objetivo principal, diseñar un sistema de exportación para una empresa de alimentos productora de snacks ubicada en el área metropolitana en el periodo 2017-2018. La metodología fue realizada en la comprensión y caracterización de los procesos operativos requeridos de cada uno de los departamentos involucrados mediante flujogramas, mapas de proceso y entrevistas no estructuradas dentro de la empresa, además se caracterizó todos los documentos y trámites que se requieren para poder realizar una exportación desde Venezuela, así como el análisis de la cadena de valor del sistema, mediante un estudio de mercado y se pudo determinar el país y producto factible para exportar. Luego con esta información se realizó un análisis interno de los procesos y los costos asociados para cada una de las actividades que determino el valor del producto y el valor logístico del sistema. Una vez con esta información se procedió a elaborar un plan de implementación del proceso operativo del sistema de exportación con las actividades principales.

Palabras Clave: Exportación, Matriz DOFA, Flujogramas, Cadena de Valor, Análisis de Costo, Diagrama de Gantt.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	V
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1. Descripción de la Empresa	3
1.1.1. <i>Reseña Histórica – PepsiCo Alimentos S.C.A</i>	3
1.1.2. <i>Estructura Organizacional</i>	4
1.1.3. <i>Productos</i>	5
1.2. Planteamiento del problema	7
1.3. Objetivo del estudio	8
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	8
1.3.2 <i>Objetivos específicos.</i>	8
1.4. Alcance	8
1.5. Limitaciones.....	9
CAPÍTULO II	10
2. MARCO REFERENCIAL	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Bases Teóricas.....	11
2.2.1. <i>Matriz de Análisis DOFA</i>	11
2.2.2. <i>Mapa de Proceso o flujogramas</i>	11
2.2.3. <i>Diagrama de Bloques.</i>	12
2.2.4. <i>Cadena de Valor</i>	12
2.2.5. <i>Diagrama de Gantt</i>	14
2.3. Bases Legales.....	15
CAPÍTULO III.....	19
3. MARCO METODOLÓGICO	19
3.1. Tipo de investigación	19

3.2. Enfoque de la investigación	19
3.3. Diseño de la investigación	19
3.4. Unidad de análisis	20
3.5. Población y Muestra.....	20
3.5.1 Población	20
3.5.2. Muestra	20
3.6. Recolección de datos.....	20
3.6.1. Observación Directa	20
3.6.2. Entrevistas No Estructuradas.....	21
3.7. Análisis de Datos	21
3.8. Estructura desagregada del Trabajo de Grado (EDT)	21
CAPÍTULO IV.....	23
4. SITUACIÓN ACTUAL	23
4.1. Análisis DOFA.....	23
4.1.2. Estrategias de la matriz DOFA	26
4.2. Procesos medulares de la venta internacional	27
4.2.1. Negociación.....	27
4.2.2. Planificación	28
4.2.3. Facturación	32
4.2.4. Transporte	34
4.2.5. Cobranza	34
4.3. Documentos y Requisitos.....	37
CAPÍTULO V	39
5. ANALISIS DE DATOS Y RESULTADOS	39
5.1. Preselección del Mercado	39
5.2. Preselección de Portafolio.....	41
5.2. Priorización de Mercado	42
5.2.1. Oportunidades según Demanda	42
5.2.2. Análisis de conformidad de Regulatorio de los países	44
5.2.3. Tiempos de entrega de producto.....	45
5.3. Selección del Mercado	47
5.4. Cadena de Valor del Sistema	49
5.5. Análisis de la Cadena de Valor.	50

5.5.1. Logística Interna	51
5.5.2. Operaciones	51
5.5.3. Logística Externa	51
5.5.4. Mercadeo y Ventas	51
5.5.5. Servicios	52
5.5.6. Procesos en la Cadena de Valor	52
5.5.7. Análisis de Costos	54
CAPÍTULO VI.....	57
6. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	57
6.1. Plan de Implementación.....	57
6.1.1. Matriz de Riesgos.	60
6.1.2. Plan de Mitigación de Riesgos	61
CAPÍTULO VII	63
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
7.1. Conclusiones	63
7.2. Recomendaciones.....	64
BIBLIOGRAFÍA	65
GLOSARIO.....	67
ANEXOS.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Productos de Snacks elaborados en PepsiCo de Venezuela.	6
Tabla 2. Antecedentes de la Investigación.....	10
Tabla 3. Simbología de flujogramas.	12
Tabla 4. Códigos Arancelarios de los productos seleccionados.	42
Tabla 5. Importación de los países según el código arancelario 2008.99.00.00.....	43
Tabla 6. Importación de los países según el código arancelario 1904.10.00.00.....	44
Tabla 7. Resultados de pruebas de regulatorio interno de la empresa.	45
Tabla 8. Costos porcentuales de la Exportación.	55
Tabla 9. Plan de Implementación del Sistema de Exportación.....	58
Tabla 10. Plan de mitigación de los riesgos.....	62
Tabla 11. Requisitos y Documentos.	70
Tabla 12. Requisitos y Documentos 2.	71
Tabla 13. Componentes de los Costos del Valor del Producto.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama General de la Empresa.....	5
Figura 2. La cadena de valor genérica.	13
Figura 3. Estructura desagregada del Trabajo de Grado (EDT).	22
Figura 4. Matriz DOFA de la empresa productora de Snacks.	24
Figura 5. Matriz de las estrategias de la matriz DOFA.	26
Figura 6. Diagrama de bloques de los procesos principales.	27
Figura 7. Flujograma de Proceso de Negociación.	28
Figura 8. Flujograma del Proceso de Planificación- Página 1	30
Figura 9. Flujograma del Proceso de Planificación- Página 2	31
Figura 10. Flujograma del Proceso de Planificación- Página 3	32
Figura 11. Flujograma del proceso de Facturación.....	33
Figura 12. Flujograma del proceso de transporte.	34
Figura 13. Flujograma del proceso de cobranza – página 1	35
Figura 14. Flujograma del proceso de cobranza – página 2	36
Figura 15 .Flujograma del proceso de cobranza – página 3.	36
Figura 16. Diagrama de bloques de los documentos y requisitos.....	38
Figura 17. Posibles países para la Exportación.....	40
Figura 18. Gráfico de Distancias entre Venezuela y países cercanos.....	40
Figura 19. Gráfico de porcentaje de utilización de los productos en la línea.	41
Figura 20. Proceso de Tránsito Marítimo	46
Figura 21. Representación Gráfica de Tránsito Marítimo	46
Figura 22. Proceso de Tránsito Terrestre.....	47
Figura 23. Representación Gráfica de Tránsito Terrestre.....	47
Figura 24. Resultados del estudio de mercado.	48
Figura 25. Exportación de Doritos desde Venezuela a Colombia.	49
Figura 26. Cadena de Valor del Sistema de Exportación.	50
Figura 27. Flujos de Información en la Cadena de Valor.	53
Figura 28. Flujos Físicos en la Cadena de Valor.	54
Figura 29. Gráfico de costo porcentual del producto.....	56
Figura 30. Diagrama Gantt del Plan de Implementación del Sistema de Exportación....	59
Figura 31. Matriz de Riesgo del Sistema de Exportación.....	61

INTRODUCCIÓN

PepsiCo Alimentos S.C.A es una empresa productora de alimentos ubicada en Caracas, estado Miranda, que se caracteriza por elaborar productos llamados Snacks, de los cuales tiene gran calidad y con altos estándares de producción. Sin embargo, en los últimos años ha querido expandir su negocio por medio de la venta internacional de sus productos a empresas intercompañía.

La empresa de alimentos ha decidido iniciar el proceso de exportación como parte de su venta debido a la oportunidad de negocio que se presenta por el cambio de normativas venezolanas y la facilidad que se presenta para realizar las operaciones legales.

En el siguiente Trabajo de Grado se desarrolla una metodología para el diseño de un sistema de exportación en donde se caractericen todos los procesos, documentos y requisitos necesarios para poder exportar, al igual que un estudio de los costos por medio de diferentes herramientas y evaluar la factibilidad del proyecto. El estudio realizado contempla de siete capítulos que se presentan a continuación:

Capítulo 1 “El problema”: este capítulo contiene la historia de PepsiCo Alimentos S.C.A en el país, la estructura organizacional, el portafolio de productos, el planteamiento del problema, los objetivos de estudio, el alcance y por último las limitaciones del mismo.

Capítulo 2 “Marco referencial”: este capítulo contiene los antecedentes utilizados en la investigación, las bases teóricas y las bases legales que sustentaron el trabajo.

Capítulo 3 “Marco metodológico”: se observan los aspectos necesarios para establecer la metodología a seguir para este estudio. Contempla el tipo y diseño de investigación, unidad de análisis, la recolección de datos, el análisis de los mismos y por último las fases que comprende la investigación.

Capítulo 4 “Situación Actual”: contiene todos los procesos operativos que se requieren para poder exportar, como la caracterización de los documentos y requisitos necesarios.

Capítulo 5 “Análisis de datos y resultados”: este capítulo contiene los datos para la selección del mercado para realizar la exportación. Estos datos fueron analizados por preselección de mercado y productos, importaciones en los países, análisis de conformidad regulatoria y los tiempos de entrega del producto. También contiene una cadena de valor con las diferentes actividades principales.

Capítulo 6 “Desarrollo de la metodología”: se presenta el plan de implementación de la empresa, con las actividades principales de cada uno de los procesos para exportar.

Capítulo 7 “Conclusiones y recomendaciones”: contiene las conclusiones finales de acuerdo a los resultados obtenidos durante la investigación y se otorgan las recomendaciones para la empresa.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Empresa

1.1.1. Reseña Histórica – PepsiCo Alimentos S.C.A

Caleb Brandham formuló por primera vez Pepsi-Cola en 1898. En 1926 fue creada la Compañía Quaker Oats luego que las compañías Quaker Mill y German Mills American Oatmeal -pioneros de la industria de avena- decidieran unirse. Esta fusión convirtió a la nueva empresa en la principal procesadora de avena de Estados Unidos. Luego se fusiono con Aunt Jemima que era una empresa líder en la elaboración de syrop y mix de panqueques. En 1932, Elmer Doolin desarrolló una receta basada en tortilla de maíz, dando inicio a una nueva industria en el sector de alimentos. El producto era Fritos tortilla de maíz y fue denominada Frito Company. Ese mismo año, Herman W. Lay inició un negocio de distribución de papas fritas. Lay compró la empresa que le suministraba el producto y le cambió el nombre a H.W. Lay Company. Frito Company y H.W. Lay Company se unieron para convertirse en Frito-Lay, Inc. en 1961 y luego años más tarde Gatorade fue adquirida por The Quaker Oats Company.

PepsiCo formalizó la alianza con Thomas J. Lipton Co, para vender el producto ready to drink (“listo para beber”) en los Estados Unidos y más adelante en el resto del continente, donde luego The Quaker Oats Company y PepsiCo se fusionaron en el 2001.

En 1939 comienza la historia de PepsiCo en Venezuela cuando se introdujo la bebida carbonatada Pepsi-Cola al mercado venezolano. Luego en 1989, PepsiCo alimentos llegó a Venezuela operando una empresa conjunta (Joint Venture) con Empresas Polar denominada Snacks América Latina, la cual estuvo conformada por Comercializadora Savoy, Distribuidora Marlon, Distribuidora Taobe y Comercializadora Jacks, entre otras. Desde ese momento, sus productos han sido los snacks de preferencia de los venezolanos. PepsiCo formó una empresa conjunta (Joint Venture) con Empresas Polar y crearon Pepsi-Cola Venezuela, siendo hasta hoy la embotelladora y distribuidora

de sus bebidas bajo los estándares de calidad de PepsiCo. En 2002, Empresas Polar agrupó todas sus bebidas bajo una división llamada Pepsi-Cola Venezuela.

En el 2007 y 2008 PepsiCo amplió su participación accionaria en la empresa Snacks América Latina, que desde ese momento fue una empresa 100% PepsiCo y cambia la denominación de Snacks América Latina a PepsiCo Alimentos S.C.A.

Actualmente la empresa cuenta con un variado portafolio de productos y marcas registradas en Venezuela: Pepsi, Pepsi Light, Pepsi Max, 7up, Gatorade, Ad-Rush, Té Lipton (en alianza con Unilever), ¡H2Oh!, Evervess, Ruffles, Natuchips, Cheetos, Doritos, Pepito, Cheese Tris, Jack's, Twistos, Rosquis, De Todito y Quaker.

La empresa PepsiCo cuenta con 1.948 empleados directos en Venezuela: 1.905 forman parte del sector alimentos, 43 son empleados directos de la unidad de bebidas. A estos se suman indirectamente 10.320 trabajadores de Pepsi Cola Venezuela (empresa distribuidora y embotelladora de nuestras bebidas carbonatadas y energética), para un total de 12.268 asociados a PepsiCo.

Igualmente elabora los productos de calidad en tres plantas de producción en el país: Planta Santa Cruz de Aragua y Planta la Grita para la producción de pasapalos salados, y Planta Yare para la producción de los concentrados de bebidas. (PepsiCo Alimentos S.C.A; s.f).

1.1.2. Estructura Organizacional

PepsiCo Alimentos S.C.A está constituida por una empresa jerárquica y funcional representada por un Gerente General, y siete Direcciones de las principales áreas de la empresa: Mercadeo, Recursos Humanos, Ventas, Operaciones, Proyectos, Legal, Transformación de Negocio y Finanzas. A continuación, se presenta el Organigrama General de la Empresa (Figura 1).

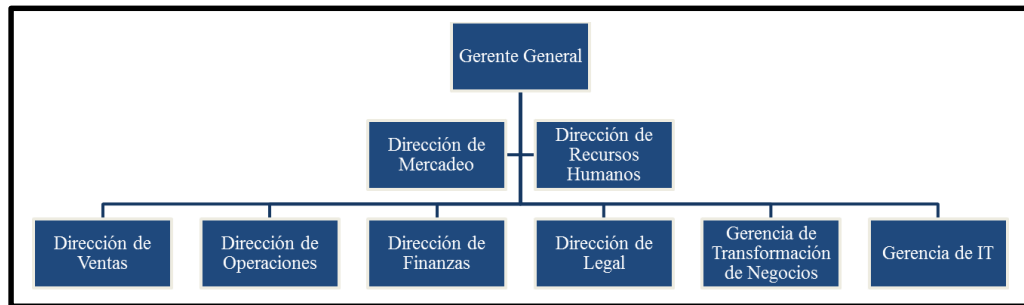


Figura 1. Organigrama General de la Empresa
Fuente: Departamento de Procesos PepsiCo Venezuela

1.1.3. Productos

La empresa posee diversos productos terminados que se elaboran en diferentes plantas, como se puede observar (Tabla 1) se muestra una lista de los diferentes productos actualmente en planta, así como sus categorías.

Tabla 1. Productos de Snacks elaborados en PepsiCo de Venezuela.
Fuente: PepsiCo de Venezuela elaboración propia.

Marca	Submarca	Tipo	Arte	Marca	Submarca	Tipo	Arte
Cheese tris	-	Extruido Duro		Cheetos	Boliqueso	Extruido Blando	
Pepito	-	Extruido Blando			MegaPuff	Extruido Duro	
Natuchips	Sal	Plátano			Crunchy	Extruido Blando	
	Maduritos	Plátano		Ruffles	Tocineta	Papás	
	Ondulados	Plátano			Original	Papás	
Doritos	Cool Ranch	Tortillas			Queso	Papás	
	Chili Atrevido	Tortillas			Crema y Cebolla	Papás	
	Mega Queso	Tortillas		Twistos	Baguettini	Galletas	
Jacks	Queso	Tortillas			Queso Blanco Suave	Galletas	
	Picante	Tortillas			Jamón Ahumado	Galletas	
	Queso	Papas			Tomate y Oliva	Galletas	
	Sal	Papas		Rosquis	-	Extruido Blando	
	Japones	Maní		Detodito	Mix	Mixto	
	Sal	Maní		Tostitos	Original	Tortillas	

1.2. Planteamiento del problema

En el mercado internacional, la exportación es la venta y transporte de bienes o servicios que se lleva a cabo por una negociación con un agente extranjero, ofreciendo a las empresas la oportunidad de estructurar negocios internacionales y a su vez el crecimiento del mismo con la generación de ganancias y más empleos para la empresa.

El procedimiento para exportar empieza con el análisis del negocio y el país al cual se desea exportar, identificando las oportunidades y verificando la viabilidad de crecimiento como exportadores. Se evalúa actualmente como la industria puede generar un impacto en el mercado regional de Latinoamérica por medio de la identificación de productos que sean potenciales internacionalmente y la capacidad que tiene la misma para producir la demanda del cliente.

Cada país exportador cumple con unas condiciones y políticas de calidad y servicios diferentes, el cual impacta directamente las características del producto (Etiquetas, Componentes, Empaque, Idioma, etc.). El cumplimiento de estas políticas son claves para la exclusividad en el mercado y para verificar si es realmente rentable para la empresa. Además, la legalidad de los documentos y certificaciones necesarias para que el producto pueda ser exportado para otro país, donde lo más probable no tenga las mismas normativas.

El comercio exportador en Venezuela fue calificado como crítico en los últimos años debido al estado Socio-Económico del país y por la falta de adquisición de materia prima para la elaboración de los productos por lo cual no era rentable exportar a otros países. Además, la declaración de divisas ante el estado hacia que no se obtuvieran ganancias para la empresa.

A partir de noviembre 2016 y en aras de expandir su negocio, PepsiCo Alimentos S.C.A decide emprender un proyecto de exportación de sus productos a sus empresas aliadas dentro de Latinoamérica lo que permitirá generar ingresos adicionales al negocio local y competir con el mercado latinoamericano, así como apoyar a sus empresas aliadas en el abastecimiento de la demanda local con diferentes productos.

Cabe destacar que esta empresa no ha exportado productos a otros países y no cuenta con información sustentable sobre el proceso de exportación que se adapte en el territorio venezolano. Lo que lleva a una gran interrogante ¿Cómo una empresa de consumo masivo de productos de Snacks con las políticas y condiciones venezolanas puede expandir su negocio al nivel internacional con la venta de productos nacionales?

La respuesta a esta interrogante, constituye la razón de ser de la presente investigación.

1.3. Objetivo del estudio

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de exportación para una empresa productora de Snacks, ubicada en el área metropolitana en el periodo 2017-2018.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Caracterizar los procesos requeridos de los diferentes departamentos para la planificación y ejecución de la exportación de productos.
- Caracterizar los procesos actuales de los requisitos y documentos legales para la exportación.
- Analizar la cadena de valor del sistema.
- Establecer un plan de implementación del sistema de exportación.

1.4. Alcance

El presente trabajo de grado se realizará en el período de octubre del 2017 hasta el mes de abril de 2018 y de acuerdo a los objetivos planteados se pretende obtener los siguientes resultados:

- Los diagramas de flujo de las áreas involucradas en el sistema de exportación para conocer todos los procesos requeridos de las áreas involucradas.
- Tabla de documentación y requisitos va a estar regido por las normativas venezolanas para saber los documentos y permisos aduanales requeridos para poder exportar, que serán conseguidos en las gacetas de comercio exterior del gobierno venezolano.

- La Cadena de Valor del sistema de exportación para obtener aquellas actividades que generan valor y los costos asociados.
- Diagrama de Gantt para planificar la implementación del sistema de exportación de productos terminados.

1.5. Limitaciones

En el desarrollo del trabajo de grado existen diferentes restricciones que pueden afectar los resultados de los objetivos planteados, que pueden ser:

- El uso del módulo de exportación de SAP y algunas operaciones de los procesos participan empresas terceras, por lo que los datos son confidenciales.
- El cambio de alguna normativa venezolana durante este periodo.
- Para efectos de este trabajo, si la empresa lo solicita, los datos confidenciales se protegerán.
- La implementación de la prueba piloto del sistema de exportación.

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes

Para el desarrollo del presente Trabajo de Grado, fueron requeridas varios trabajos de investigación previas, con el objetivo de poder completar en su totalidad el desarrollo de la metodología de este trabajo. En la siguiente tabla (tabla 2) se muestran los estudios previos y estructuras tomadas en cuenta.

*Tabla 2. Antecedentes de la Investigación.
Fuente: Elaboración Propia*

Título	Área de estudio, autores y profesores guía	Institución y Fecha	Objetivo General	Aportes
<i>“Desarrollo de una metodología para la mejora del desempeño de proveedores nacionales cumpliendo los estándares de calidad, producción y despacho, asociados con la industria automotriz venezolana.”</i>	Ingeniería Industrial. Autor: Walid. Dagher. Tutor: Joao De Gouveia.	UCAB Febrero, 2010	Desarrollar una metodología para la mejora del desempeño de proveedores nacionales de acuerdo a los requisitos de calidad, producción y despacho, asociado con una ensambladora de vehículos.	Estructuración del Trabajo de Grado.
<i>“ Propuestas de Mejoras en los Procesos Logísticos del centro de distribución de una empresa de alimentos ubicada en Caracas”</i>	Ingeniería Industrial. Autor: Andrés Pagés, Fiorella Véliz. Tutor: Alirio Villanueva	UCAB Marzo, 2011	Proponer mejoras en los procesos logísticos del centro de distribución de una empresa de alimentos ubicada en Caracas.	Marco referencial. Diseño de los diagramas de flujo. Diseño de los diagramas de Gantt
<i>“Diseño de una propuesta de Mejoras en el Layout de las Operaciones de Ensamblaje en una Línea de Producción de Motocicletas Sincrónicas”</i>	Ingeniería Industrial. Autor: Jennifer Arias, Daniela Gómez. Tutor: José Guevara	UCAB Junio, 2017	Diseñar una propuesta de mejoras en el Layout de las operaciones de ensamblaje en una línea de producción de motocicletas sincrónicas	Estructuración del Trabajo de Grado.

2.2. Bases Teóricas

Para la elaboración de esta investigación, se requiere la utilización de las siguientes herramientas:

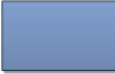
2.2.1. Matriz de Análisis DOFA

La matriz de análisis DOFA es una herramienta estrategia de análisis de situación de la empresa. El objetivo es visualizar un diagnóstico claro para poder tomar las decisiones estratégicas para la empresa. Su nombre deriva del acrónimo por las iniciales de los términos: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Además, es agrupado en 2 factores, los factores externos (oportunidades y amenazas) son aquellos incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo y los factores internos (fortalezas y debilidades) son las características fuertes y débiles de la empresa.

2.2.2. Mapa de Proceso o flujogramas

Son diagramas de flujo que describen cada etapa de un proceso, así como el número de personas, el número y tipo de documentos utilizados para controlar dicho proceso. El mapa de procesos ayuda a diferenciar aquellas actividades que agregan valor con aquellas que no agregan valor. En la siguiente información (Tabla 3) se muestra la simbología utilizada.

Tabla 3. Simbología de flujogramas.
Fuente: Departamento de Procesos de PepsiCo.

Símbolo	Descripción
	Inicio y Fin de Flujo: Representa los puntos de inicio y finalización del proceso.
	Actividades: Representa un proceso, acción o función. Es el símbolo más ampliamente usado en los diagramas de flujo.
	SubProceso: Indica un proceso conocido o definido en otro lado.
	Punto de Decisión: Indica una pregunta que debe ser respondida habitualmente sí y no
	Símbolo de documento: Representa la entrada o salida de un documento (informe, registro, etc)
	Conector fuera de página : El símbolo conecta las actividades separadas en múltiples páginas. Se coloca el número de página en la figura para una referencia fácil.
	Conector dentro de una página: Conecta elementos separados en una página.
	Notas: Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso.
	Proceso Semi-automático en SAP: Son aquellas actividades que se realizan en el sistema SAP y requieren de el uso de uno más operadores.

2.2.3. Diagrama de Bloques.

Un diagrama de bloques es un gráfico que muestra el funcionamiento a nivel interno de un sistema. La cual representa a través de distintos bloques con sus vínculos, permitiendo evidenciar la organización del conjunto.

2.2.4. Cadena de Valor

Es una herramienta que permite ilustrar las actividades de una empresa que generan valor a la organización y al cliente. Cada empresa es un conjunto de actividades desde el diseño hasta la postventa del producto o servicio. Todas estas actividades pueden ser representada en una cadena de valor, como se observar en la figura 2.



Figura 2. La cadena de valor genérica.
Fuente: Porter, M., *Ventaja Competitiva* (1991)

La cadena de valor representa el valor total que consiste en las actividades de valor y del margen, las actividades de valor son aquellas actividades físicas y tecnológicas que desempeña una empresa, las cuales son las estructuras principales por medio la empresa crea un producto o servicio a sus compradores. También se encuentra el margen, que es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de elaborar las actividades de valor.

Las actividades de valor pueden dividirse en las actividades primarias y en las actividades de apoyo, las actividades primarias se encuentran implicadas en la creación física del producto, incluyendo la venta, la transferencia al comprador y la asistencia posterior a la venta. Existen 5 categorías como se observan en la figura 2:

- Logística Interna: son aquellas actividades asociadas con el recibo, almacenamiento y manejo de materiales.
- Operaciones: actividades asociadas con la transformación de la materia prima en el producto terminado, como el maquinado, empaque, ensamble, etc.
- Logística Externa: actividades relacionadas con las recopilación, almacenamiento y distribución a los compradores.

- **Mercadotecnia y Ventas:** actividades asociadas con proporcionar un medio de comunicación por el cual los compradores puedan adquirir el producto o servicio como publicidad, fuerza de ventas, entre otras.
- **Servicios:** son aquellas actividades relacionadas con la prestación de servicios para mantener o aumentar el valor del producto, como la instalación, reparación, etc.

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y apoyo entre ellas. Estas se pueden dividir en cuatro (4) categorías como se observa en la figura 2.

- **Abastecimiento:** se refiere a las compras de insumos usados en la cadena de valor de la empresa, como materia prima, provisiones y los activos como maquinarias.
- **Desarrollo de Tecnología:** son aquellas actividades de valor que representan tecnología, procedimientos o la tecnología dentro del equipo de proceso. Estas pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos de mejorar el producto y el proceso.
- **Administración de Recursos Humanos:** Consiste en las actividades de búsqueda, contratación, capacitación, desarrollo de todos los tipos del personal, respaldando tanto las actividades primarias como las de apoyo y la cadena de valor completa.
- **Infraestructura de la Empresa:** consiste de diversas actividades como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y calidad. Esta apoya a toda la cadena de valor y no a las actividades individuales.

2.2.5. Diagrama de Gantt.

El diagrama de Gantt es una representación gráfica de dos ejes, donde el eje vertical representa las tareas del proyecto y el eje horizontal representa el tiempo. Cada actividad se representa por un bloque rectangular donde la longitud indica su duración en el tiempo, esto permite visualizar fácilmente la distribución del proyecto.

2.3. Bases Legales

Según la Gaceta Oficial N° 40.557, Providencia del Seniat N° SNAT/2014-0058 del 08/12/2014

Artículo 1. Se crea el Registro Nacional de Exportadores, en el cual deberán inscribirse las personas naturales o jurídicas que realicen operaciones aduaneras de exportación y que de conformidad con las leyes y demás normas de carácter tributario tengan derecho a recuperar el impuesto al valor agregado o los impuestos de la importación.

Según la Gaceta Oficial N° 6.222, Decreto Presidencial N°2.292 del 01/04/2016

Artículo 1. Este decreto tiene por finalidad establecer los requisitos, condiciones y trámites para la gestión de solicitudes de los certificados, permisos y licencias, exigidos por órganos y entes de la Administración Pública en los productos de exportación de mercancías no tradicionales.

Sección I. Permiso para la Exportación de Mercancías sujetas al Régimen Legal 4.

Artículo 7. El Permiso para Exportación de Mercancías sujetas al Régimen Legal 4, Constituye un documento emitido por el Ministerio del Poder Popular con Competencia en materia de Industria y Comercio, mediante el cual se administra la comercialización externa de los insumos, bienes y productos sujetos a dicho permiso, que integran la producción nacional, de acuerdo con lo previsto en la normativa vigente en materia de aduanas.

Artículo 8. Toda persona natural o jurídica interesada en exportar insumos, bienes y productos sujetos al Permiso para Exportación de Mercancías sujetas al Régimen Legal 4, deberá obtener previamente la salida del país de la mercancía, el referido permiso, siguiendo el trámite previsto en esta sección.

Sección IV. Certificado de Origen.

Artículo 30. El Certificado de Origen es el documento emitido por el Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Internacional, mediante el cual se deja

constancia, conforme a la información suministrada por el productor final o exportador, que un producto es originario de la República Bolivariana de Venezuela y cumple en las normas de Origen establecidas en Acuerdos Comerciales suscritos por la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 31. Toda persona natural o jurídica interesada en exportar productos originados de la República Bolivariana de Venezuela y que desee aprovechar las preferencias arancelarias pactadas en los acuerdos comerciales suscritos por la República Bolivariana de Venezuela, podrá solicitar la emisión de un Certificado de Origen.

Sección V. Certificados emitidos por el Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”.

Artículo 39. El certificado de Análisis para la exportación de Alimentos constituye un documento emitido por el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de Salud, a través del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, mediante el cual se evalúa el grado de inocuidad de los alimentos a exportar a través de la revisión integral y el análisis de control de los mismos, conforme a la normativa interna aplicable a la materia y demás normativa internacional que rigen el ámbito sanitario de los alimentos.

Artículo 40. Toda persona natural o jurídica interesada en exportar alimentos, deberá obtener previamente a la salida del país del producto de Certificado de Análisis para la Exportación de Alimentos, conforme al mecanismo que se indica a continuación.

Sección VII. Certificado de Libre Venta y Consumo.

Artículo 48. El Certificado de Libre Venta y Consumo constituye un documento emitido por el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de Salud, a través del Servicio Autónomo de Contraloría Sanitaria, mediante el cual se constata la aptitud sanitaria de los productos de uso y consumo humano, a los fines previsto en el ordenamiento legal aplicable y en los demás instrumentos normativos en materia de aduanas.

Artículo 49. Toda persona natural o jurídica interesada en exportar alimentos procesados, bebidas, medicamentos y cosméticos u otros productos de uso y consumo humano, que no tengan restricción alguna para a su comercialización internacional, deberá obtener previamente a la salida del país de la mercancía, el Certificado de Libre Venta y Consumo para exportación, siguiendo el trámite a que se refiere esta Sección.

Según la Gaceta Oficial N° 40.917, Decreto Presidencial N° 2.344 del 02/06/2016

Artículo 1. Se crea el Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Internacional.

Artículo 2. Son competencias del Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Internacional lo relativo al comercio exterior del país; la inversión extranjera directa, las políticas de promoción de las exportaciones e inversiones políticas extranjeras productivas, no petroleras no bancarias, ni mineras con otros países y organismos internacionales, conforme a los lineamientos estratégicos dictados por el Presidente o Presidenta de la Republica, en articulación con el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de relaciones exteriores.

Según la Gaceta Oficial N° 40.956, Providencia N°14 de 01/06/2016

Artículo 1. La presente Providencia tiene por objeto facilitar y generar un mejor desempeño de las operaciones de exportación, o egreso de bienes, servicios o tecnología, tangibles e intangibles; así como la venta de divisas al banco central de Venezuela (B.C.V.), producto de las referidas actividades, incluyendo cualquier otra que genere ingreso de divisas por parte de personas naturales o jurídicas sujetas a la aplicación de ese instrumento informativo.

Según la Gaceta Oficial N°41.102, Convenio Cambiario N°34

Artículo 1. Las personas naturales y jurídicas privadas, dedicadas a la exportación de bienes y servicios, podrán retener y administrar libremente hasta el ochenta por ciento (80%) del ingreso que perciban en divisas, en razón de las exportaciones realizadas, para

atender gastos, pagos y cualquier otra erogación que deban realizar con ocasión de sus actividades, incluidas aquellas necesarias para el cumplimiento de las obligaciones tributarias conforme a la normativa que rige la materia. El resto de las divisas serán vendidas al Banco Central de Venezuela, al tipo de cambio complementario flotante de mercado, que rija para la fecha de la respectiva operación, reducido en un cero coma veinticinco por ciento (0,25%). Dicha venta deberá efectuarse dentro de los cinco (5) días hábiles bancarios siguientes al cumplimiento del lapso establecido en las condiciones de pago pactadas en la relación comercial o contractual de que se trate, que en ningún caso podrán exceder del ciento ochenta (180) días.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo se encuentran las técnicas y herramientas utilizadas para la recolección, procesamiento y análisis de datos para la ejecución de trabajo de grado, concretamente se detalla el tipo de investigación que se realizará, el enfoque dirigido, el diseño del mismo, las fases que comprende la investigación, población, unidad de análisis, muestra y las técnicas e instrumentos que se usaron para el desarrollo de la investigación.

3.1. Tipo de investigación

Según lo observado en el problema y los objetivos propuestos, se desarrollará un tipo de investigación proyectiva, la cual según (Hurtado, 2010), son aquellos que tienen como objetivo diseñar o crear propuestas para resolver problemas que estén sustentados en un proceso de investigación.

3.2. Enfoque de la investigación

El enfoque de este trabajo de grado será cualitativo, el cual utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Según Neuman (1994) algunas de las actividades principales del investigador cualitativo es observar los eventos normales y cotidianos, adquiriendo un punto de vista interno, aunque mantiene una perspectiva analítica. Además, produce datos en formas de diagramas, mapas para generar descripciones detalladas.

3.3. Diseño de la investigación

El diseño de investigación es la estrategia que usa el investigador para responder el problema planteado, se tomó en cuenta para esta investigación es del tipo documental, según (Arias, 1999) es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos. Adicionalmente, este trabajo tendrá un diseño de investigación transversal los cuales según Julio Cabrero García y Miguel

Richart Martínez mencionan que estos tipos de diseños son los que recolectan los datos en un solo corte, lo que se efectuará en este trabajo.

3.4. Unidad de análisis

La unidad de análisis se refiere a las organizaciones, comunidades, personas, etc., que serán objeto específico de la investigación, para la obtención de información.

En el presente Trabajo de Grado la unidad de análisis estará constituida por el proceso de exportación de la empresa, siendo las variables a estudiar los productos de los objetivos de este trabajo, en donde se puede estudiar diferentes variables como los países destinos a las cuales se le va a evaluar la factibilidad de mercado, los productos que se puede escoger para el mercado, la demanda de los códigos arancelarios en cada uno de los países para saber la factibilidad de los destinos ,las tablas nutricionales de los productos y el tiempo de entrega de la mercancía.

3.5. Población y Muestra

Para la elaboración de este Trabajo de Grado es importante definir la población y la muestra que se van a utilizar para su respectivo análisis.

3.5.1 Población

La población es un conjunto de todos los elementos que se están estudiando de tal manera de llegar a una conclusión. Para este trabajo se utilizará como población los países a la cuales se le puede realizar una venta con los productos producidos en Venezuela.

3.5.2. Muestra

Las muestras escogidas para esta investigación, será los productos que se pueden exportar para el mercado internacional, así como los documentos y requisitos necesarios para los entes gubernamentales en el periodo septiembre 2017 hasta marzo 2018.

3.6. Recolección de datos

3.6.1. Observación Directa

Con el fin de desarrollar un sistema operativo para exportar productos de snacks cumpliendo con los requisitos y documentos legales específicos, se realizará una

observación directa de los procesos normales de comercialización de la empresa PepsiCo Alimentos S.C.A, con la finalidad de visualizar y adecuar las actividades al comercio internacional.

Con la observación directa se facilitará la toma de datos esenciales como lo son las características del proceso de exportación, los documentos y requisitos para poder exportar y la cadena de valor del sistema.

3.6.2. Entrevistas No Estructuradas

Esta técnica consiste en la realización de entrevistas por parte del investigador con el fin de realizar preguntas libres a las personas que forman parte del equipo del sistema de exportación para tener un registro de las actividades que debe realizar cada una de los departamentos.

3.7. Análisis de Datos

Con respecto a los datos cuantitativos y cualitativos que tienen la finalidad de observar los procesos requeridos para poder exportar, se usarán los flujogramas, matriz DOFA, el análisis de la cadena de valor y el diagrama de Gantt, con el fin de elaborar un sistema de exportación para la empresa PepsiCo Alimentos S.C.A para sus intercompañías más cercanas.

3.8. Estructura desagregada del Trabajo de Grado (EDT)

A continuación (Figura 3) se muestra la estructura desagregada en la cual se basará el presente Trabajo de Grado (TG).

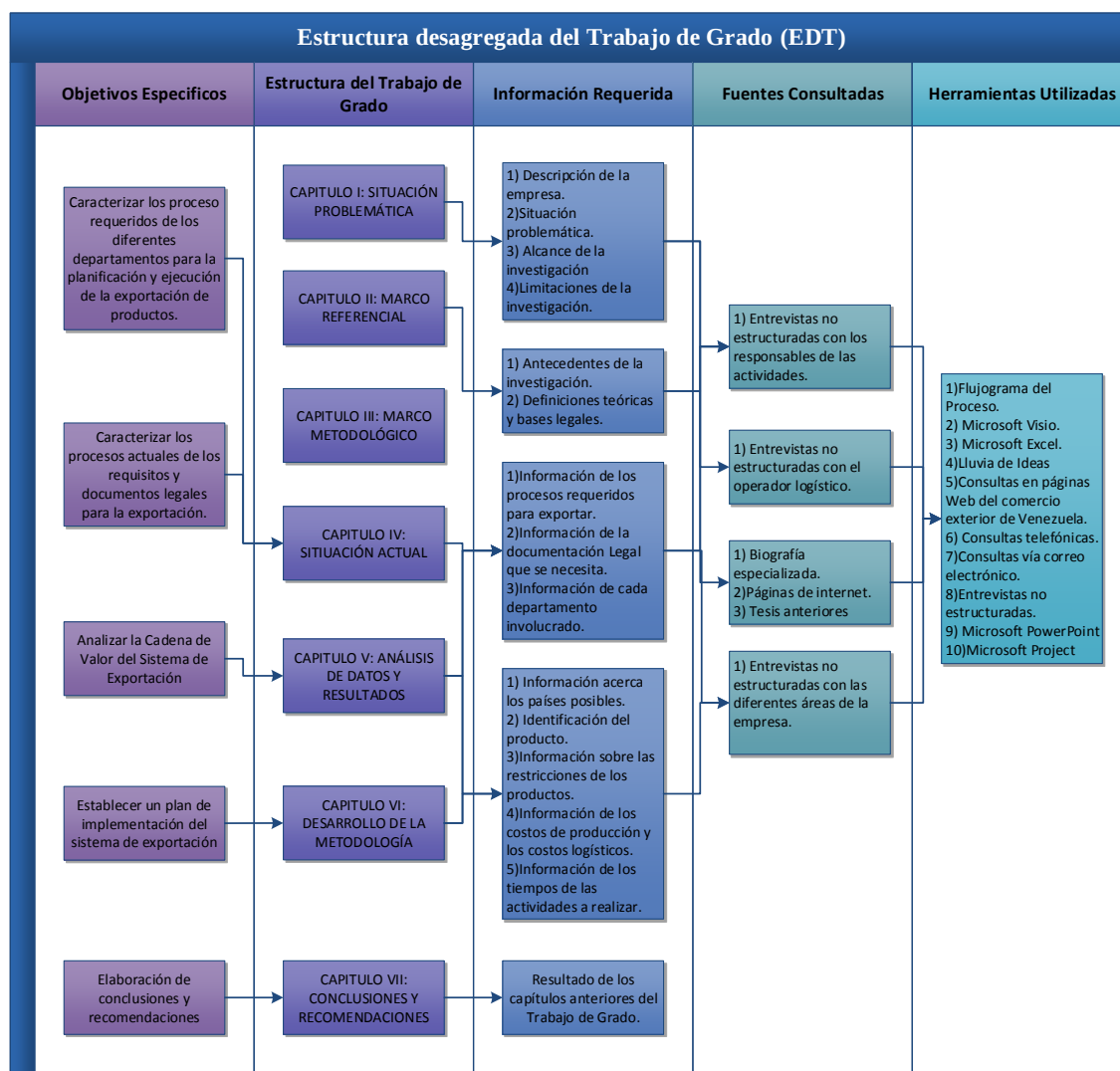


Figura 3. Estructura desagregada del Trabajo de Grado (EDT).

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO IV

4. SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se describen los requerimientos que necesita la empresa de consumo masivo de productos de snacks con respecto a los procesos, documentación y trámites que se debe realizar para exportar cualquier producto de su portafolio, de tal manera de ilustrar al lector en todo lo referente a la situación actual de la empresa.

4.1. Análisis DOFA

Como la empresa nunca ha exportado y no cuenta con una información sustentable para poder hacerlo, se realizó una matriz DOFA, el cual es una herramienta utilizada como método diagnóstico empresarial por lo cual describe los factores externos (Oportunidades y Amenazas) y los factores internos (Fortalezas y Debilidades), para llevar a cabo el sistema de exportación de productos de Snacks.

Esta herramienta describe un análisis que representa las características de la empresa y el entorno en la cual se encuentra. Estos análisis obtenidos otorgan una utilidad para el estudio y elaboración del sistema operativo de PepsiCo Alimentos S.C.A.

A continuación, se presenta la matriz DOFA del sistema de exportación (Figura 4)



*Figura 4. Matriz DOFA de la empresa productora de Snacks.
Fuente: Elaboración propia*

En las fortalezas se encuentra la diversidad de portafolio, que como se puede observar en la tabla 1, se tiene una gran variedad de productos que se elaboran la empresa. Adicionalmente se tiene una gran capacidad en las líneas de producción lo que es favorable ya que se puede producir las cantidades que demanda el cliente y se encuentra los bajos costos de los productos que indican que el precio de venta puede ser atractivo para el mercado internacional, además se tiene un conocimiento a nivel internacional por los productos ya que los ingredientes (Sazonador, Empaque, etc.) son los mismos que se utilizan en las marcas globales y regionales.

Otro análisis interno de la empresa son las debilidades, en donde la empresa no tiene reconocimiento como exportador de snacks y puede influir en conseguir a clientes potenciales para realizar la venta. El desconocimiento del precio de compra de los materiales, almacenamiento y transporte ya que estos varían a corto tiempo, al igual que el precio de venta de los productos ya que no se puede estimar un precio sin saber correctamente el costo que puede tener. Por último, se encuentra que el tiempo de vida

útil de los productos es de corto plazo por lo que puede afectar si los tiempos de transporte son largos o se atrasen en la entrega de la mercancía.

Para el análisis externo de la empresa, se puede observar las oportunidades que tiene por la amplia localidad de la empresa en las Islas del Caribe y las fronteras venezolanas, es decir, existen diferentes países a los cuales se le puede ofertar los productos y pueden ser llamativos para incrementar sus ventas. Actualmente la empresa solo tiene ventas nacionales, por lo que la exportación puede ayudar a expandir su mercado a otros países, adicionalmente se realizaron diferentes cambios de documentos y requisitos en donde se facilitaron los procesos aduanales y solicitud trámites para la exportación de productos y los diferentes cambios de normativas en donde incentivan a los exportadores venezolanos a realizar esta venta.

Por otro lado, se encuentran las amenazas que puede presentar la empresa durante la exportación, en donde el tiempo de llegada y salida de las navieras es impredecible y puede presentarse retrasos que arriesgan la venta debido al tiempo de vida útil del producto. Al igual que el tránsito marítimo, el transporte terrestre puede presentar diferentes retrasos por los agentes aduanales, las rutas de tránsito, seguridad de mercancía, etc. Los trámites y documentos pueden ser una amenaza ya que pueden presentar algún retraso y el tiempo de la venta se hace más largo. La devaluación de la moneda extranjera debido a que el producto puede llegar a ser menos atractivo para los otros países por que los costos aumentarían y en algunos países presentan leyes en las cuales se rigen el consumo de alimentos y las tablas nutricionales de los productos pueden presentar restricciones.

Finalmente, existe una oportunidad de negocio debido a los cambios en las normativas venezolanas las cuales incentivan a la producción venezolana a participar en el mercado internacional debido a la facilidad de los trámites y documentos exigidos para poder exportar, además que le da una oportunidad a la empresa a ser reconocida a nivel regional por su variabilidad de productos. Así como existen factores positivos, se puede

mencionar factores negativos como el corto tiempo de vida útil de los productos, por lo que se tiene un mayor riesgo en las amenazas que tiene la empresa.

4.1.2. Estrategias de la matriz DOFA

La matriz DOFA se puede usar para establecer las estrategias que puede presentar la empresa y consisten en situaciones que requieren una respuesta para el caso. A continuación (Figura 5) se presenta las respuestas estratégicas de la matriz DOFA en donde se puede observar las oportunidades que se pueden aprovechar con las fortalezas de la empresa (estrategias ofensivas), las que se tienen que enfrentar con las debilidades (estrategias adaptativas), aquellas que usan las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas (estrategias reactivas) y por último las amenazas que se deben enfrentar con las debilidades (estrategias defensivas).

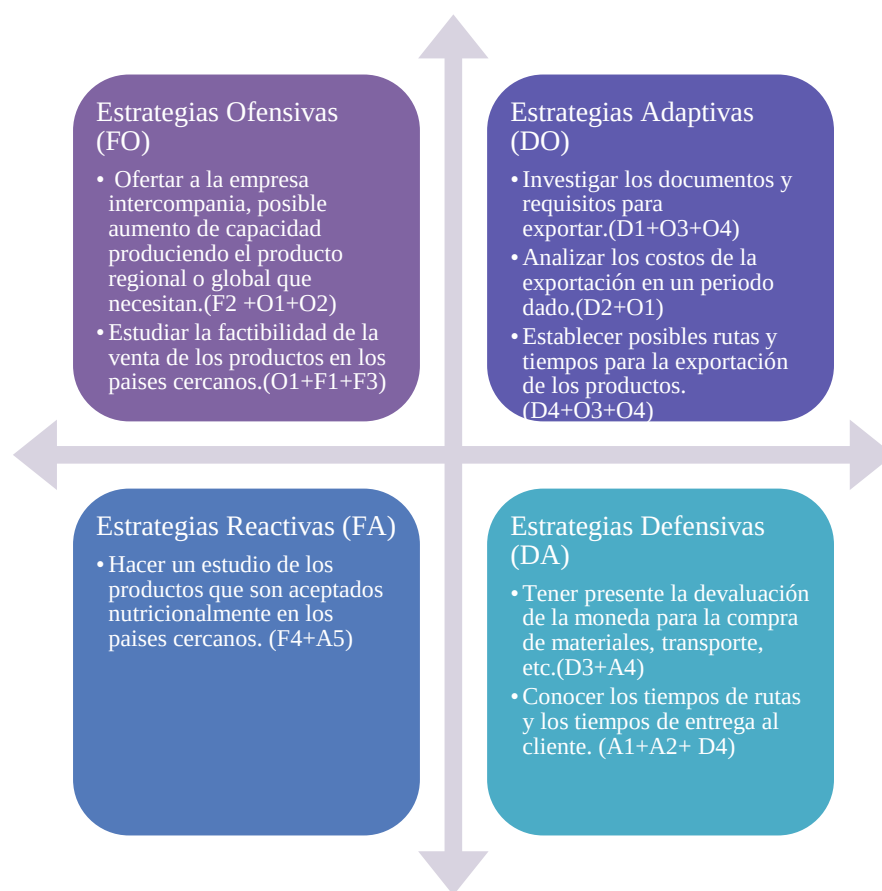


Figura 5. Matriz de las estrategias de la matriz DOFA.
Fuente: Elaboración propia.

4.2. Procesos modulares de la venta internacional

Dentro de la empresa se requieren diferentes procesos para la elaboración de la venta a los diferentes países. (Figura 6).



Figura 6. Diagrama de bloques de los procesos principales.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1. Negociación

El proceso de la negociación inicia con la definición de volumen, en donde se va determinar qué productos de todo el portafolio están disponibles para exportar, una vez con la lista de productos el área de mercadeo inicia la primera fase que es enviar a área de R&D de las diferentes regiones las distintas fichas técnicas de los productos, de los cuales recibe una respuesta de acuerdo con la tabla nutricional si son o no aceptados en la región. Una vez que se tenga la respuesta, se solicita al área de finanzas los precios de transferencia y al área de R&D solicita los planos mecánicos del empaque, para luego definir el portafolio, donde se procede a la negociación con el cliente y comercio exterior comienza a enviar una muestra.

Si el cliente lo requiere algún cambio de fórmula o empaque se inicia el proceso de Innovación de la empresa en donde son los diferentes procesos cuando un producto es nuevo para la empresa o sufre alguna modificación, en este proceso se hacen todo los permisos y pruebas para que el producto sea aceptado en el territorio nacional con una duración de 8 meses. Cuando se realiza un acuerdo con el cliente se define el incoterms (CIP, FOB, CIF, etc.) por las cuales se va a trabajar, para así cuando se apruebe la negociación se inicia el proceso de Workflow de Clientes de ventas, donde estos son los procesos requeridos para la creación de un cliente en el Sistema SAP. Por último, cuando se crea el cliente en el sistema SAP se procede a elabora una orden de pedido y enviársela al área de planificación.

A continuación (Figura 7) se muestra el flujograma del proceso de negociación:

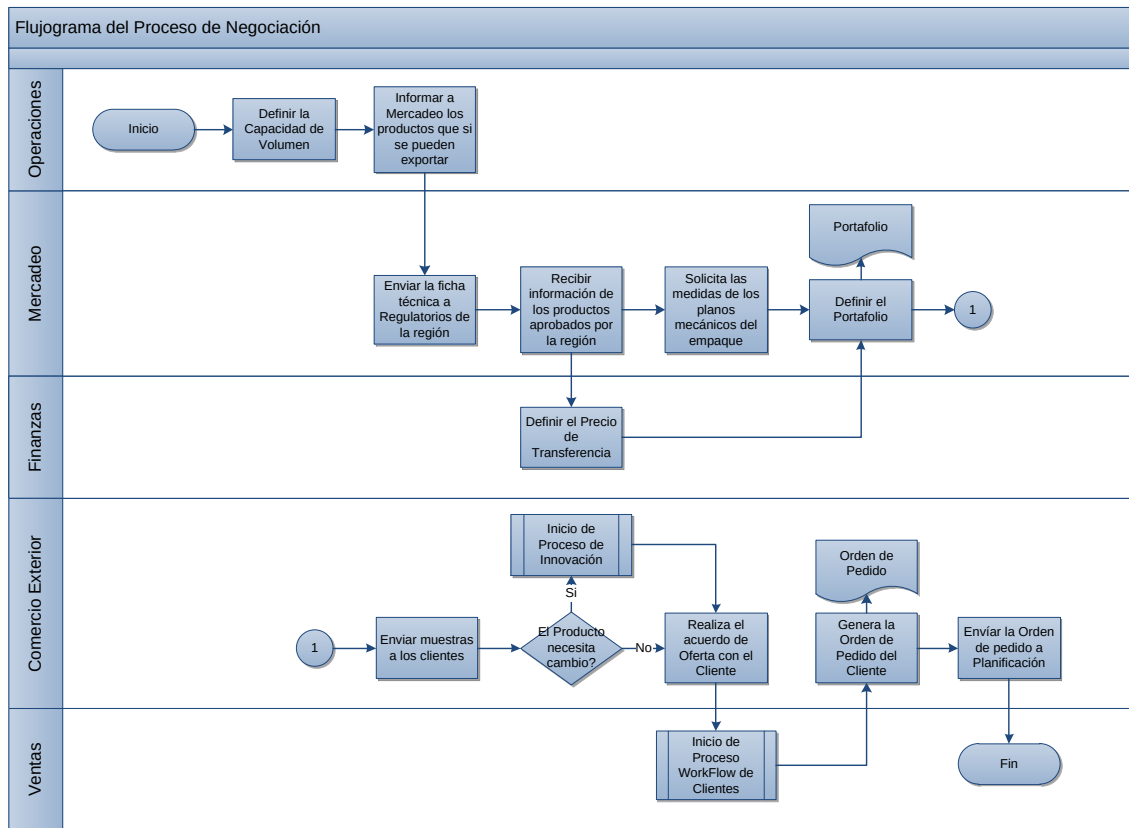


Figura 7. Flujograma de Proceso de Negociación.
Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Planificación

Este proceso comienza desde la recepción de la orden de pedido, las actividades elaboradas en las plantas y finalizando con la carga del camión. Una vez recibida la orden de pedido, planificación lo incluye en el forecast del mes para la estimación y el análisis de la demanda futura de los productos, luego se evalúa si existe suficiente materia prima para producir, en el caso de que no se disponga del material, se identifica las causas (falta de materia prima, retraso en la llegada a planta, entre otros) y así se realiza la ubicación del mismo, donde luego se le pregunta al cliente si se encuentra de acuerdo para elaborar el Solped en SAP, que consiste en la solicitud de abastecimiento de materiales, donde se realiza la compra y se notifica al cliente la fecha que dispondría del producto. Una vez aprobada la orden de compra del cliente se define los itinerarios de transporte (marítimo

o terrestre) y se comunica al equipo de contenedor la fecha acordada al operador logístico¹. (Figura 8).

Luego, planificación envía la información en SAP de la orden de compra a la planta donde se va a producir, para que almacén de materia prima haga la explosión de la cantidad de materia prima y empaque que se necesita para producir la demanda del cliente por medio de la MF60. Con la cantidad de materia prima a utilizar se realiza el pedido de los mismos y se traspasa al piso de producción. La empresa cuenta con diferentes plantas que se encuentran en La Grita y Santa Cruz, pero existe una planta tercera ubicada en el Vigía, que se encarga únicamente de la producción de Natuchips (plátano).

Para la producción de las plantas de la empresa, se prepara la línea de producción, verificando que cumple con los lineamientos necesarios como preparación de equipos, limpieza de la línea, mantenimiento, entre otras. Una vez verificado el cumplimiento de la línea se arranca la producción de exportación, donde se hace una verificación del cumplimiento de proceso y empaque cada hora, estos datos de calidad se cargan en el sistema, y se obtiene el Weak Link de proceso y empaque donde se indica las características de calidad del producto. (Figura 9)

Luego, se realiza el ICC y acomodados que es el índice de calidad y algún acomodo del producto que son los estándares internos de la empresa, si el proceso se encuentra controlado se imprime el Certificado de Análisis (CoA) que confirma que el producto regulado cumple con las especificaciones del mismo, si no se encuentra dentro de los estándares la producción se dirige para el consumo nacional.

Para la producción de la planta Co-Packer, una vez empezada la producción se envía muestras a planta La Grita, donde se verifica el cumplimiento de las especificaciones y se emite un certificado de calidad, el cual establece que el producto está apto para exportar. Cuando termina la producción se envía los productos a la planta y se ingresa en el almacén por vía SAP.

¹ Expotran. (s.f.). Nosotros. Obtenido de <http://www.expotran.com/nosotros/>

Para Finalizar el proceso de planificación, toca el almacenamiento del producto terminado en la planta, en donde el departamento de Producto Terminado crea, localiza y ubica en el Rack en la bodega PT01 (bodega de planta), para posteriormente bloquearlo hasta finalizar la producción de productos a exportar, luego se desbloquea y se realiza la orden de transporte, y se verifica si el vehículo disponible cumple con las especificaciones de calidad que sean aptas para transportar el producto terminado (Sin agujeros, sin entradas de agua, limpio, entre otras). Seguidamente se procede a cargar los productos a exportar, se emite los documentos (guía de despacho, número de contabilización, lista de empaque). (Figura 10).

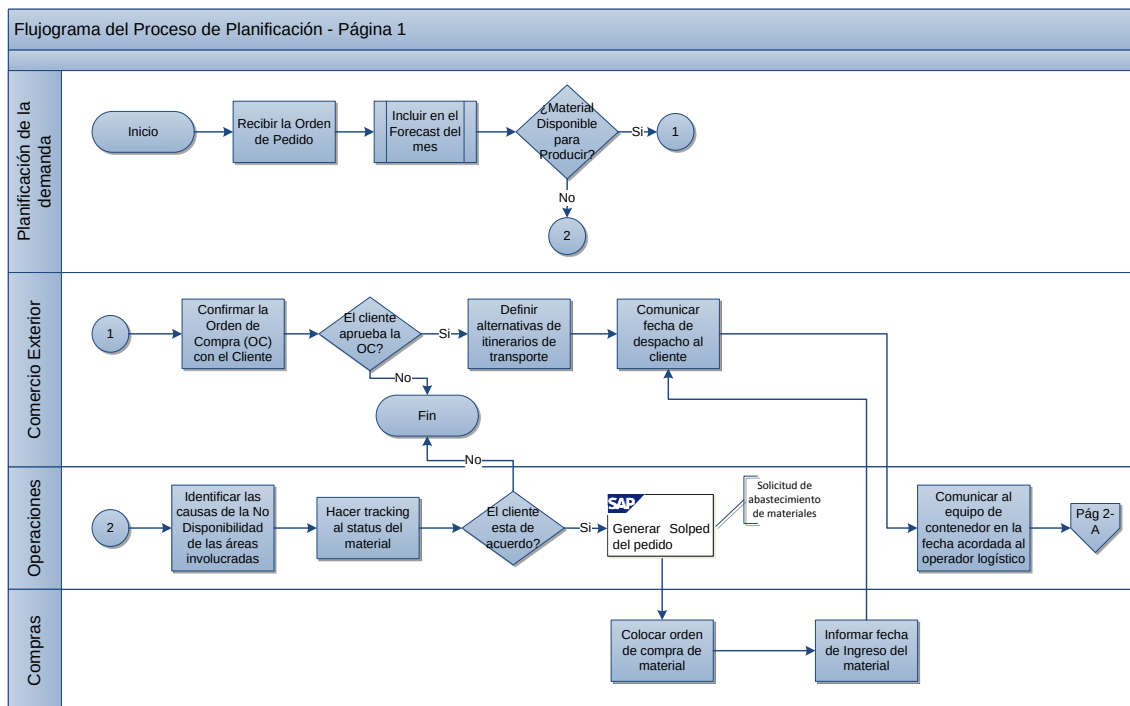


Figura 8. Flujograma del Proceso de Planificación- Página 1
Fuente: Elaboración Propia

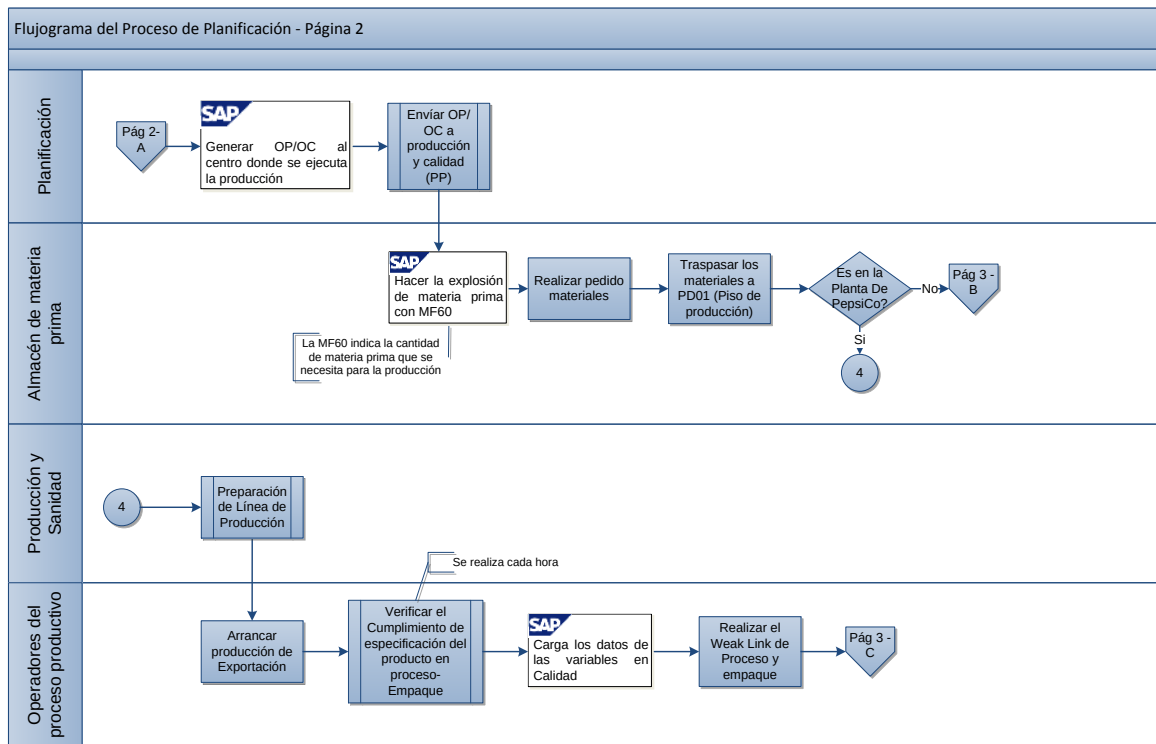


Figura 9. Flujograma del Proceso de Planificación- Página 2
Fuente: Elaboración Propia

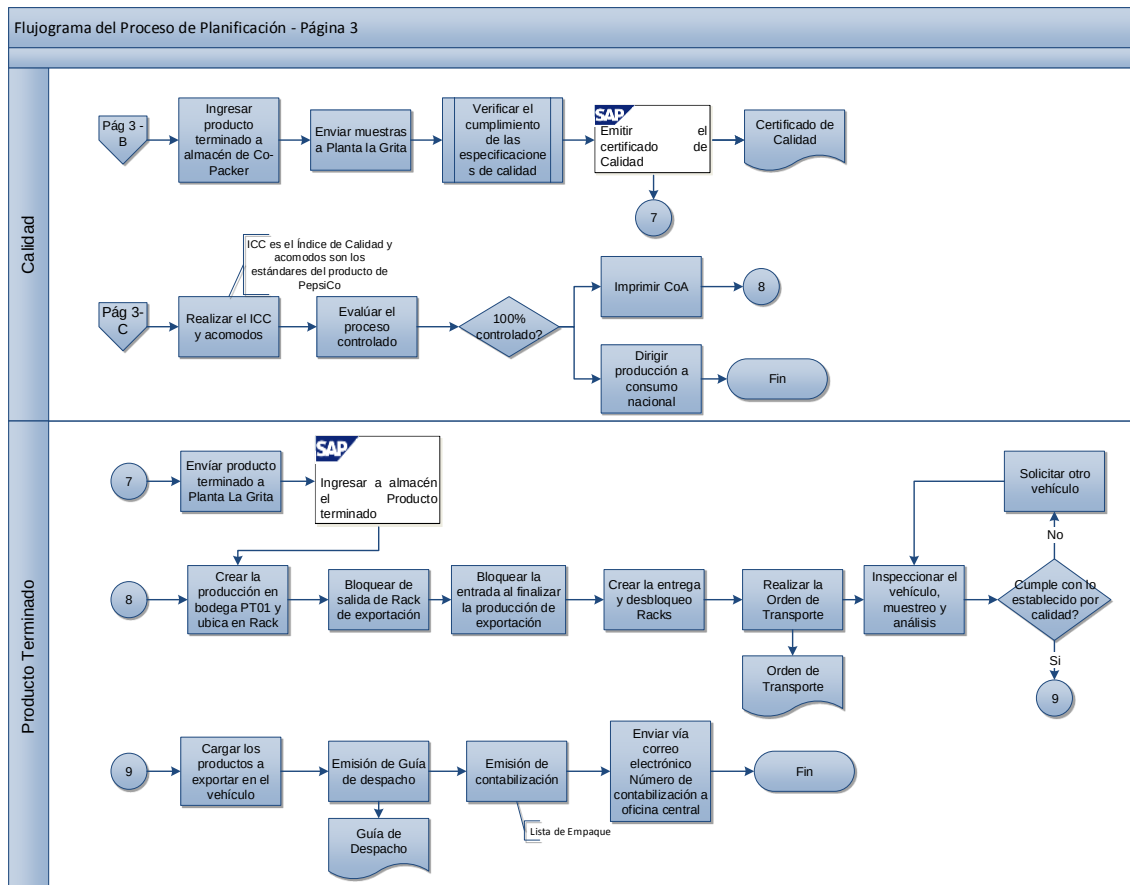


Figura 10. Flujograma del Proceso de Planificación- Página 3

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3. Facturación

Como la empresa no posee el módulo de exportación en el sistema SAP, la factura será realizada de forma manual desde la oficina central, por ende, este proceso comienza cuando contabilidad recibe el número de contabilización emitido desde planta, donde se monta un formato de la factura y se envía al Centro de Servicios Compartidos (CSC) que es la central de la compañía ubicada en México, solicitando el número de documento de SAP para poder emitir la factura financiera. Por efectos de control y registro se solicita la nota de despacho escaneada y una vez revisada se imprime la factura donde se procede a validar y enviar a las diferentes áreas, donde la original se dirige a comercio exterior u operador logístico para que esta se dirija con la mercancía, a cuentas por cobrar para

validar en el reporte FBL5N en SAP, el cual indica las cuentas del cliente y se envía al cliente el status de la factura. Por último, como la factura es financiera está no hace movimiento de inventario, por ende, se envía un correo electrónico al departamento de costo y este le indica al área de operaciones las pautas para hacer la salida del inventario por la localidad de aduanas (almacén virtual) en SAP. (Figura 11).

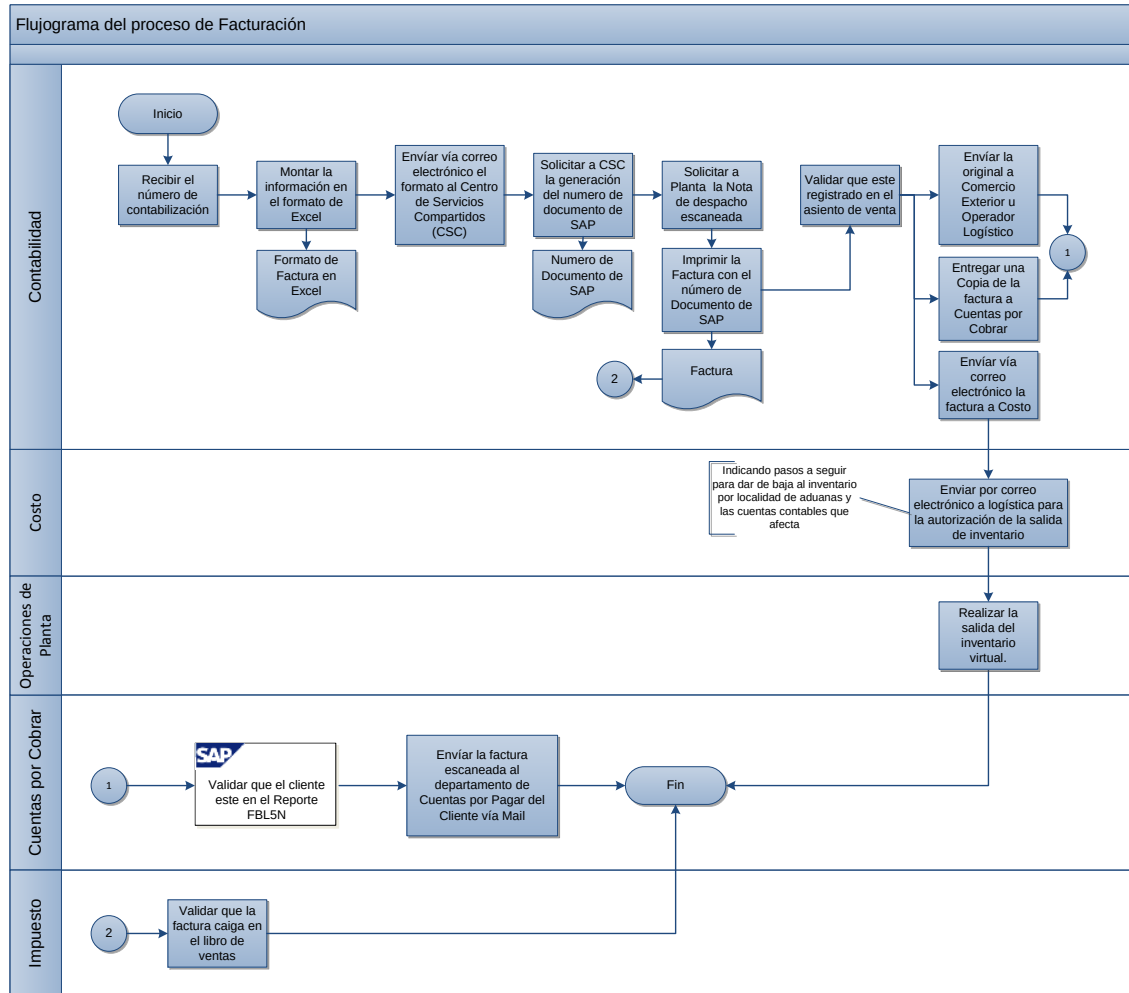


Figura 11. Flujograma del proceso de Facturación.
Fuente: Elaboración Propia

4.2.4. Transporte

El proceso de transporte (Figura 12) inicia cuando se recibe la factura en la planta, ya que la mercancía tiene que viajar con la factura, nota de despacho, lista de empaque, CoA y la guía SADA. La operación de transporte y aduanas la realiza un operador logístico contratado por la empresa, igualmente en la figura se refleja las actividades realizadas por el operador logístico y los agentes aduanales.

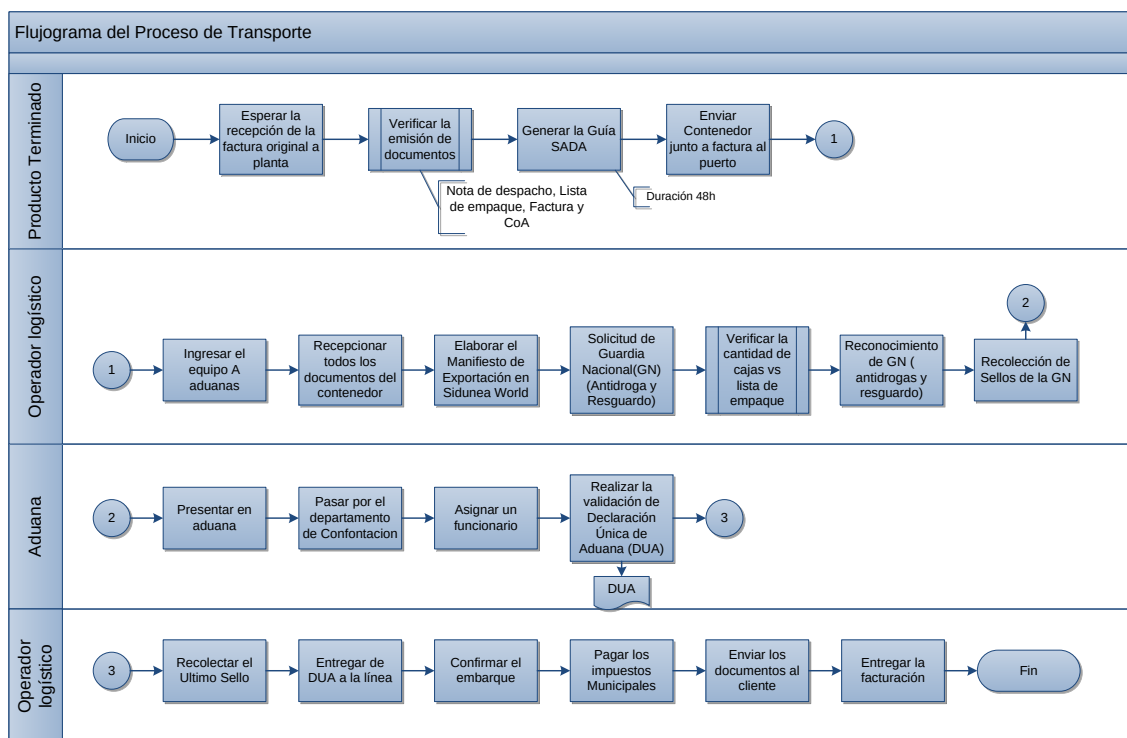


Figura 12. Flujograma del proceso de transporte.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.5. Cobranza

Una vez que la mercancía que sale del territorio venezolano, en donde se notifica al DL-VE Exportación que es una agenda de correo electrónico el cual incluye a todo el equipo del proyecto de exportación, se inicia la declaración ante la página de CENCOEX en los próximos cinco (5) días continuos de haber realizado la salida de la mercancía de Venezuela, y se entregan los documentos requeridos. (Figura 13)

Una vez que llega la mercancía al cliente, el departamento de cuentas por cobrar inicia el proceso de pago, donde se comunica con el cliente indicando las cuentas y si existe alguna incidencia por nota de crédito. Estas pueden ser de diferentes motivos como: mercancía dañada, faltante en el pedido y por devolución. En el caso de que existiese una devolución (Figura 14), se envía a CSC en los próximos 30 días continuos para la emisión de la nota de crédito y ser enviada al cliente para que este proceda al pago de la factura.

Por último, se recibe el pago del cliente y se verifica en las cuentas bancarias, en los próximos 5 días continuos se debe remitir a CENCOEX entregando una lista de recaudos (Anexo 1) y comienza el proceso de declaración de venta de divisas al Banco Central de Venezuela (BCV) según el Convenio Cambiario N°34 de la Gaceta Oficial 41.102. (Figura 15)

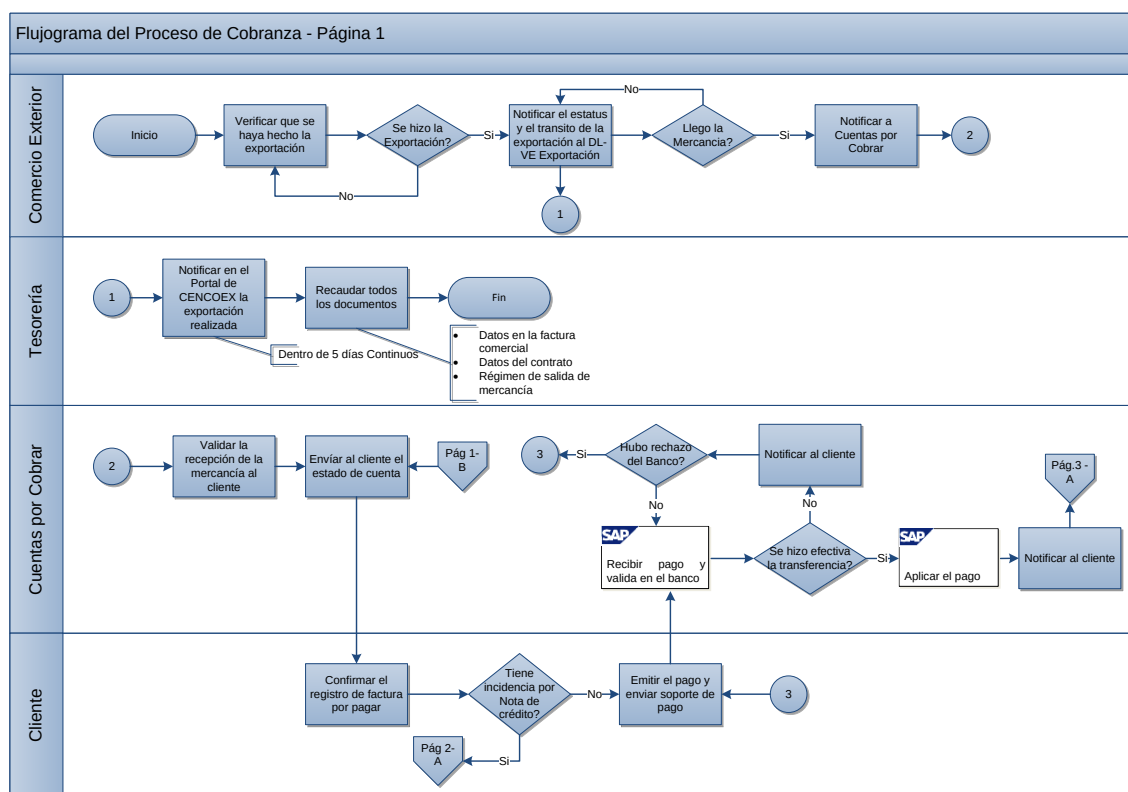


Figura 13. Flujograma del proceso de cobranza – página 1

Fuente: Elaboración Propia

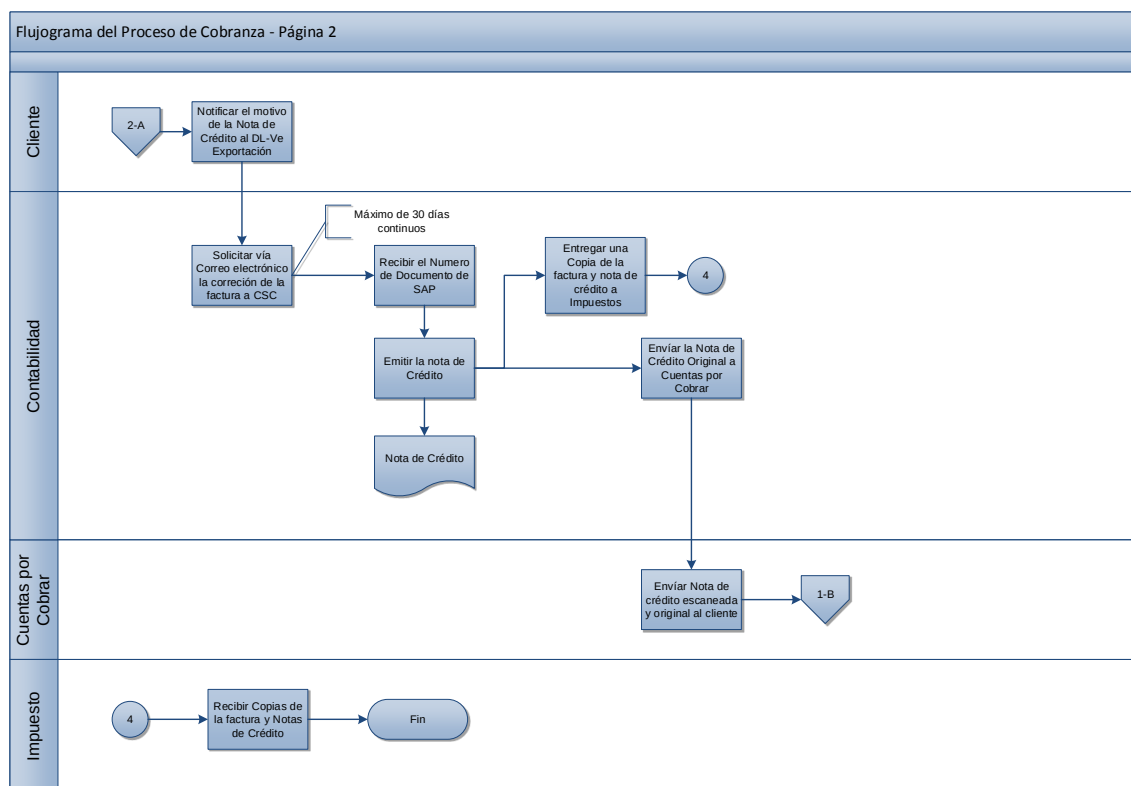


Figura 14. Flujograma del proceso de cobranza – página 2
Fuente: Elaboración Propia

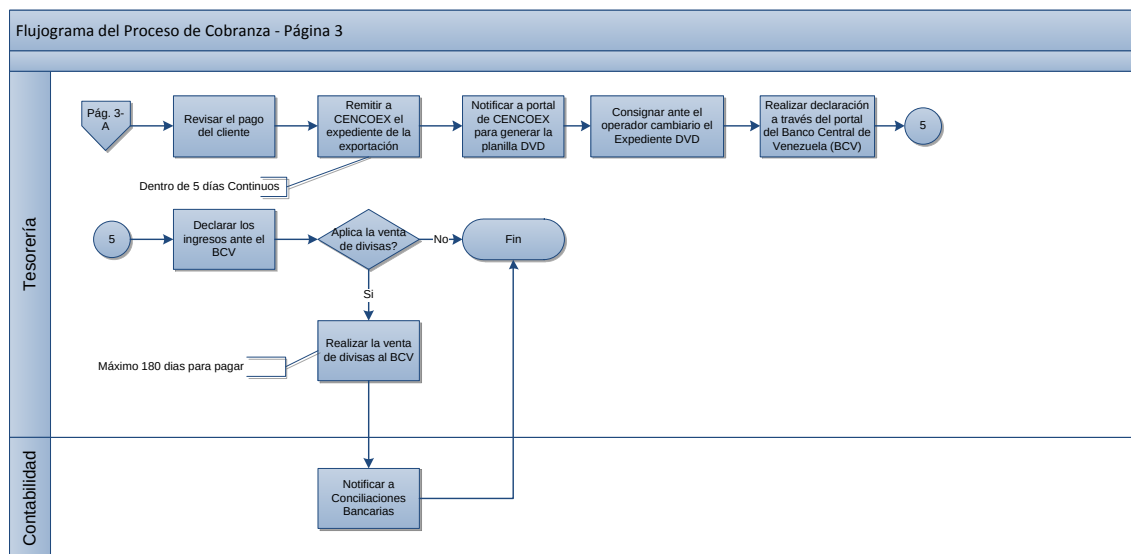


Figura 15. Flujograma del proceso de cobranza – página 3.
Fuente: Elaboración Propia

4.3. Documentos y Requisitos

Según lo establecido el gobierno venezolano se realizó un cuadro con todos aquellos documentos y trámites requeridos para poder exportar (Anexo 1), donde se puede visualizar el nombre, el tiempo establecido por la gaceta oficial u operador logístico y la descripción de cada uno de estos.

De esta manera documentar los tiempos y requisitos legales que lleva cada uno de estos documentos durante el proceso de exportación establecida por la Corporación Venezolana de Comercio Exterior (CORPOVEX) y otros entes gubernamentales. A continuación, se presenta un diagrama de bloques donde se puede resumir la tabla mencionada anteriormente y los vínculos entre cada documento y trámites. (Figura 16)

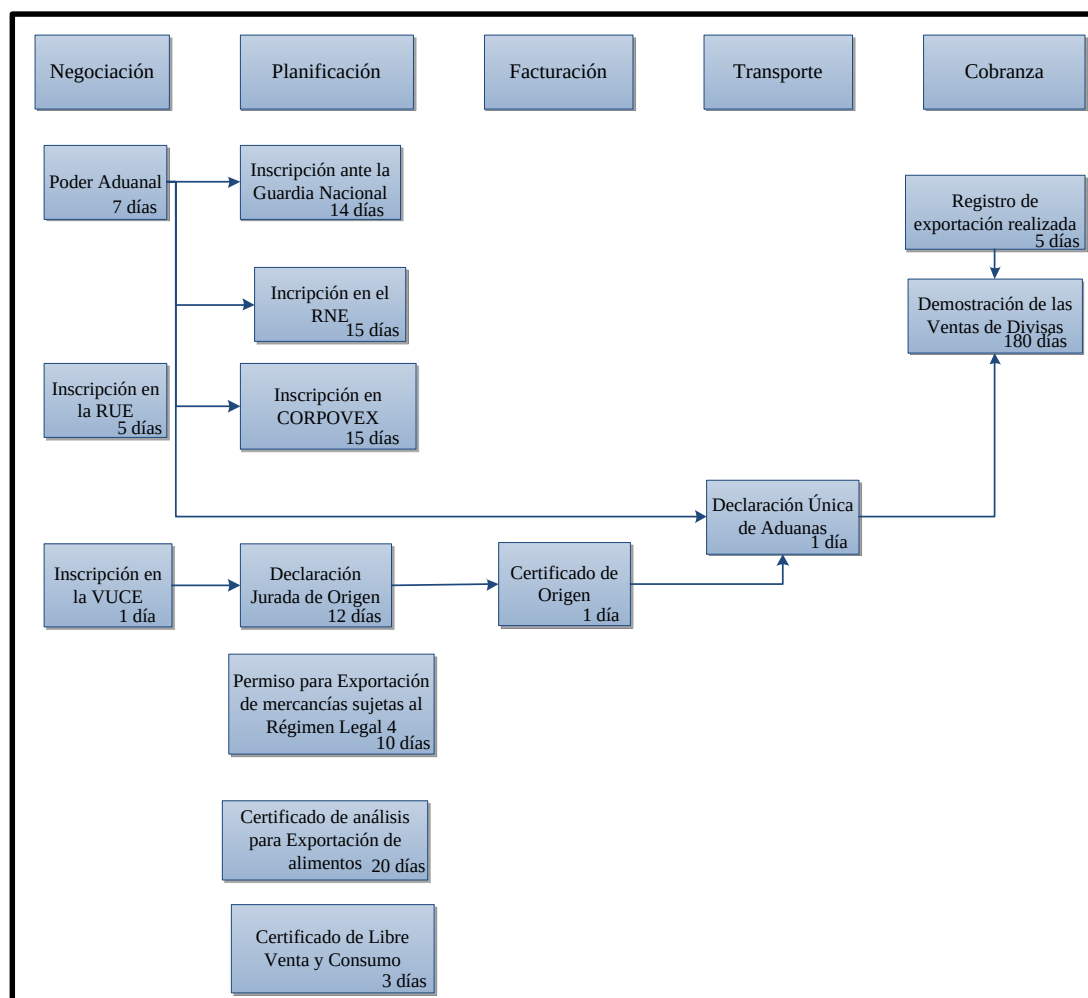


Figura 16. Diagrama de bloques de los documentos y requisitos.
Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO V

5. ANALISIS DE DATOS Y RESULTADOS

En este capítulo se presentan análisis de costos de la cadena de valor del sistema de exportación para la empresa productora de Snacks, en donde se encuentran los datos de los productos a exportar y los posibles países a las cuales se va a realizar esta venta internacional, con el fin de escoger un mercado y un producto para realizar el análisis de costo y el porcentaje que impacta cada uno de estos en el valor total del producto.

Es importante destacar que, para la selección del mercado, se hizo un estudio en el mes de marzo de 2018 desde un aspecto general y luego se fue evaluando cada restricción reduciendo el tamaño de resultados hasta tener un país definitivo.

5.1. Preselección del Mercado

Para poder realizar un análisis de costo de la cadena de valor del sistema de exportación, se tiene que conocer los países factibles a las cuales se puede realizar esta venta. Como el tiempo de vida del producto es limitado se seleccionaron de manera general los países fronterizos y cercanos de Venezuela (Figura 17). En estos, se encuentran Colombia, Brasil, Panamá y algunas Islas del Caribe tomando en cuenta el transporte marítimo y terrestre en el caso de Colombia. (Figura 18).



Figura 17. Posibles países para la Exportación.
Fuente: Elaboración Propia

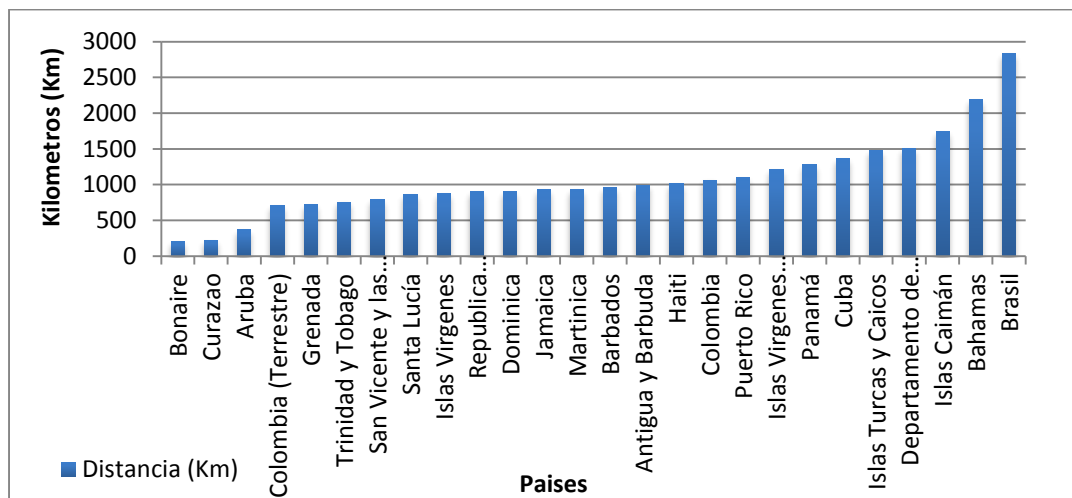


Figura 18. Gráfico de Distancias entre Venezuela y países cercanos.
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la gráfica Brasil y Bahamas quedan descartados debido a que se encuentran por encima del promedio de las distancias, al igual que Bonaire, Curazao y Aruba porque a principios del año 2018 se estableció una medida de suspensión de comercio aéreo y marítimo entre Venezuela y estos países.

5.2. Preselección de Portafolio

Se debe determinar cuáles son aquellos productos que se pueden exportar para este periodo, para esto se tomó los datos de la capacidad de línea de producción y el porcentaje de utilización para el producto en la línea, como se puede observar en la siguiente gráfica (Figura 19). El portafolio resultante es de 8 productos que se pueden agregar cantidades sin reducir la producción de la línea, aquellos que no aparecen en la gráfica no cumplen con las condiciones para ofrecer en el mercado internacional.

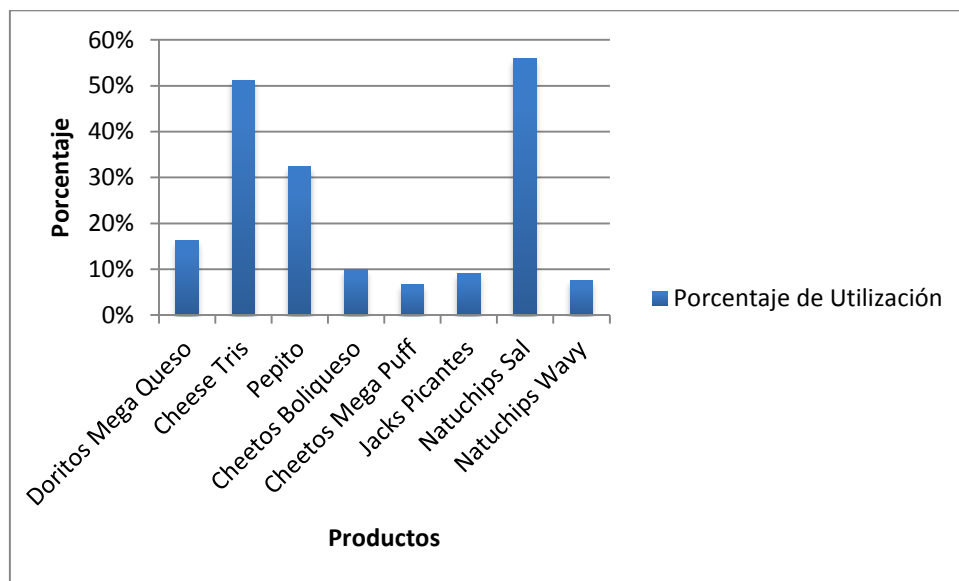


Figura 19. Gráfico de porcentaje de utilización de los productos en la línea.
Fuente: Elaboración Propia.

Cabe destacar que los productos con mayor porcentaje de utilización son Cheese Tris y Natuchips Sal, pero este último se trabaja con una empresa tercera que puede aumentar la capacidad con mayor facilidad.

5.2. Priorización de Mercado

De acuerdo con los países y productos previamente seleccionados, se van a priorizar según la oportunidad por demanda, restricciones regulatorias internas y el tiempo de entrega de los productos actualmente.

5.2.1. Oportunidades según Demanda

Como se tiene definido los productos, para realizar el respectivo análisis de los países con mayor importación de productos se utiliza el código arancelario de estos productos. En el siguiente cuadro (Tabla 4) se muestra el código y las marcas a las cuales pertenece.

Tabla 4. Códigos Arancelarios de los productos seleccionados.
Fuente: Elaboración Propia.

Código Arancelario	Descripción	Marcas
1904.10.00.00	Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado.	Cheese Tris Doritos Cheetos
2008.99.00.00	Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte. Sección los demás.	Natuchips

Por medio del uso de Trade Map se puede tener los datos de comercio de los diferentes países importadores según el código arancelario en donde se puede observar la demanda de cada uno de estos países y el país proveedor junto con su participación de los cuales se escogera los primeros cinco países con mayor importación.

Según el código arancelario 2008.99.00.00 los países con mayor importación en monto son Jamaica, Panamá, Colombia, Trinidad y Tobago y República Dominicana (Tabla 5). También se puede observar que el país donde se tiene menor participación del

proveedor es Panamá con un 21.1%, lo que indica que es un mercado apto por la poca participación que tienen las empresas en el país.

Tabla 5. Importación de los países según el código arancelario 2008.99.00.00.

Fuente: Trade Map.

Importador	Valor importado en 2016 (miles de USD)	Cantidad importada en 2016 (Tons)	Primer Proveedor	Participación en la importación %
Jamaica	10.015,00	2.122,00	Republica Dominicana	40,2
Panamá	5.964,00	1.809,00	Costa Rica	21,1
Colombia	3.473,00	1.854,00	Tailandia	47,8
Trinidad y Tobago	2.535,00	593,00	Costa Rica	64,2
República Dominicana	2.310,00	1.050,00	Honduras	69,1
Barbados	1.163,00	356,00	Costa Rica	54,3
Aruba	1.066,00	739,00	Estados Unidos	85,6
Cuba	891,00	638,00	España	67,6
Bahamas	815,00	166,00	Estados Unidos	79
Santa Lucía	330,00	83,00	Costa Rica	65,2
Antigua y Barbuda	291,00	82,00	Trinidad y Trinidad	52,6
Granada	218,00	40,00	Costa Rica	90,8
Curaçao	191,00	62,00	Canada	40,3
Islas Caimanes	182,00	44,00	Jamaica	72,5
Haití	90,00	58,00	Estados Unidos	87,8
San Vicente y las Granadinas	74,00	16,00	Costa Rica	55,4
Dominica	71,00	10,00	Costa Rica	98,6
San Martín (parte Holandesa)	20,00	4,00	Jamaica	70
Islas Vírgenes Británicas	16,00	2,00	Jamaica	100

Para el código arancelario 1904.10.00.00, que se refiere a todos los productos a base de maíz, los países con mayor importación en el valor son Colombia, Panamá, Republica Dominicana, Jamaica y Haití. Se puede observar que Estados Unidos es el mayor proveedor de estos países, exceptuando Colombia y Jamaica. (Tabla 6)

*Tabla 6. Importación de los países según el código arancelario 1904.10.00.00.
Fuente: Trade Map*

Importador	Valor importado en 2016 (miles de USD)	Cantidad importada en 2016 (tons)	Primer Proveedor	Participación en la importación %
Colombia	38.554,00	38.351,00	Chile	51,6
Panamá	33.982,00	11.655,00	Estados Unidos	35,6
República Dominicana	30.890,00	11.592,00	Estados Unidos	36,1
Jamaica	22.465,00	6.057,00	Trinidad y Tobago	67,6
Haití	6.659,00	9.108,00	Estados Unidos	67,7
Trinidad y Tobago	5.372,00	2.170,00	Estados Unidos	71,5
Santa Lucía	3.397,00	795,00	Trinidad y Tobago	43,8
Aruba	3.351,00	760,00	Estados Unidos	77,8
San Vicente y las Granadinas	1.999,00	606,00	Trinidad y Tobago	53,4
Antigua y Barbuda	1.740,00	615,00	Estados Unidos	66,1
Islas Caimanes	1.474,00	507,00	Estados Unidos	88,2
Cuba	1.311,00	501,00	España	69,9
Curaçao	1.237,00	459,00	Estados Unidos	62,2
San Martín (parte Holandesa)	1.018,00	345,00	Estados Unidos	91,2
Islas Vírgenes Británicas	533,00	178,00	Estados Unidos	89,9
Granada	380,00	136,00	Reino Unido	41,1
Dominica	347,00	142,00	Estados Unidos	50,1
Bonaire, San Eustaquio y Saba	80,00	45,00	Reino Unido	62,5

5.2.2. Análisis de conformidad de Regulatorio de los países

Estas restricciones se refieren a los componentes encontrados en la tabla nutricional de los productos, que se rigen bajo las leyes internas de cada país. A continuación, se presenta (Tabla 7) las zonas regionales y los productos que están aprobados por los regulatorios de los países destino, en donde el color verde significa que la tabla nutricional cumple con los estándares de regulatorio, el color amarillo indica que solo para el año 2018 es aprobado el producto y el color rojo significa que el producto no posee las condiciones.

*Tabla 7. Resultados de pruebas de regulatorio interno de la empresa.
Fuente: R&D de PepsiCo.*

Producto	Colombia	Centro América	Caribe
Cheese Tris			
Pepito			
Cheetos Boliqueso			
Cheetos Mega Puff			
Doritos Mega Queso			
Tortilla Picante			
Natuchips Sal			
Natuchips Ondulados			

Como se puede observar, el portafolio de productos preseleccionados se redujo a 6 productos. Cabe destacar que estos son marcas globales (Doritos Mega Queso) y marcas regionales (Cheese Tris, Natuchips y Cheetos Boliqueso), las razones de estos resultados son datos confidenciales de la empresa que no podrán ser revelados para este Trabajo de Grado.

5.2.3. Tiempos de entrega de producto

Es necesario saber el tiempo de entrega usando los medios de transporte para exportar por los tiempos de vida útil del producto. Para el transporte marítimo la mercancía es solicitada 2 semanas antes de que el barco llegue a Puerto Cabello para agilizar los trámites aduanales, de manera que cuando esté aprobada, el barco se encuentre en el puerto para cargar la mercancía. A continuación (Figura 20, Figura 21) se refleja los procesos del operador logístico y los tiempos de cada actividad.

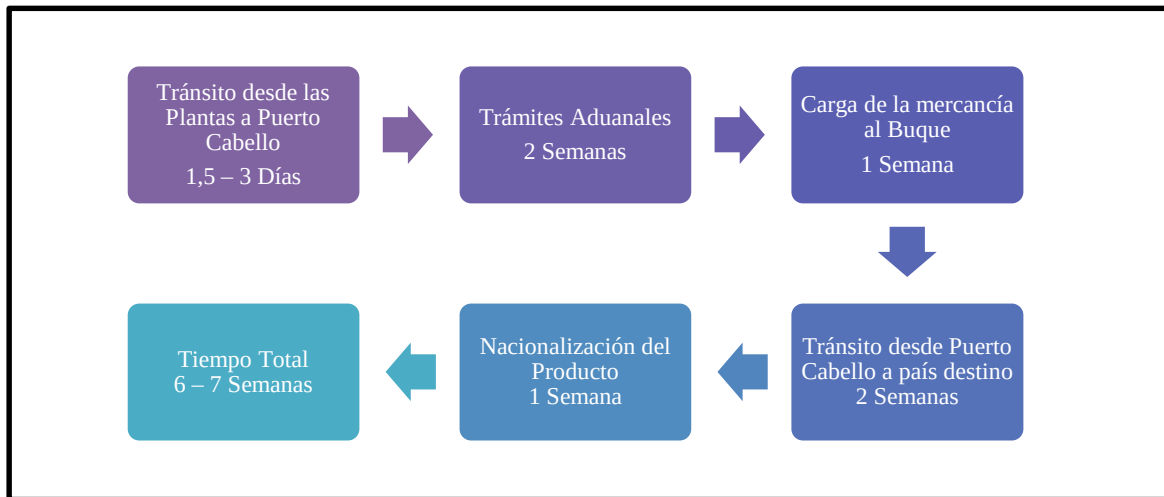


Figura 20. Proceso de Tránsito Marítimo

Fuente: Operador Logístico

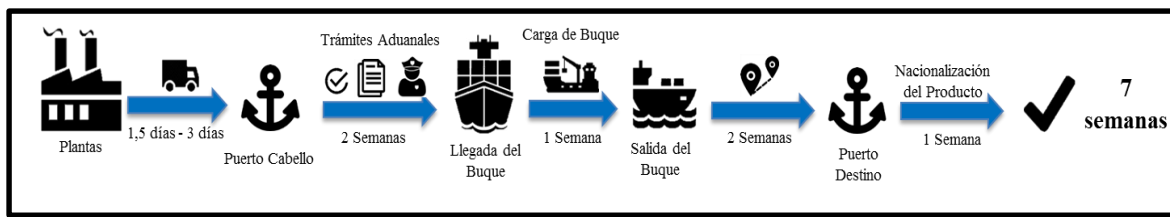


Figura 21. Representación Gráfica de Tránsito Marítimo

Fuente: Elaboración Propia

Las plantas de la empresa están ubicadas en Santa Cruz (estado Aragua) y una en La Grita (estado Mérida), el tiempo de traslado al puerto (estado Carabobo) son de 1,5 días y 3 días respectivamente. Como se puede observar la mercancía dura un tiempo de 3 semanas en el territorio venezolano y luego desde la salida del barco la duración varía dependiendo del país a donde se exporte, pero un tiempo promedio es de 2 semanas por el trasbordo que tiene que hacer el barco en los diferentes países hasta llegar al puerto destino, al igual con la nacionalización del producto varía dependiendo del país, pero un promedio es de 1 semana.

Para el transporte terrestre, el operador logístico se dirige desde las plantas a Guarero (estado Zulia) donde se encuentra el puesto de control migratorio terrestre Paraguachón para realizar los trámites aduanales y una vez que este todo aprobado se

dirigen al punto destino. En las siguientes figuras (Figura 22, Figura 23) se muestra el proceso de tránsito terrestre realizado por el operador logístico.

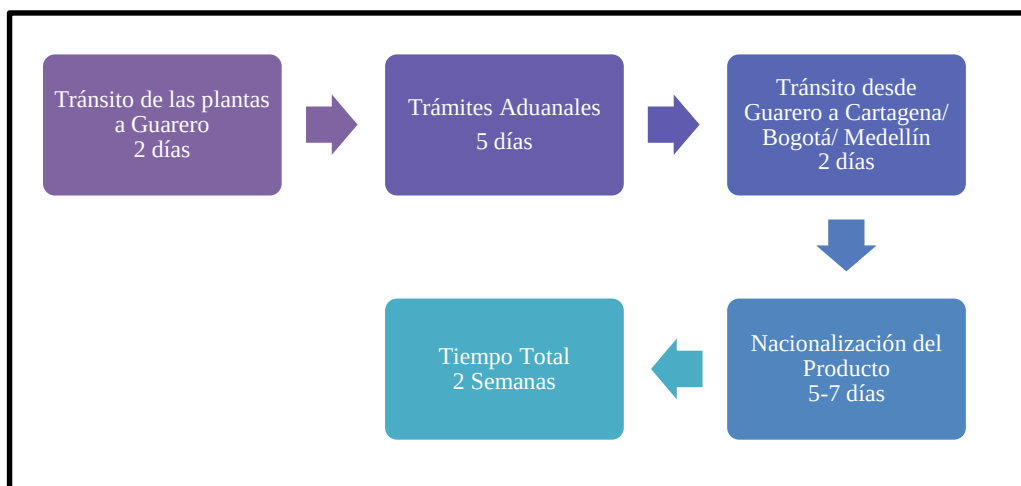


Figura 22. Proceso de Tránsito Terrestre.
Fuente: Operador Logístico

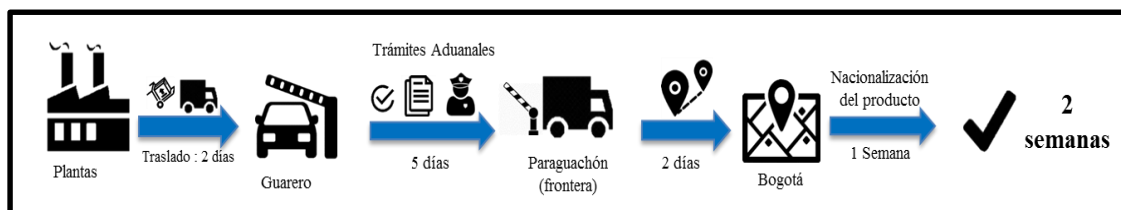


Figura 23. Representación Gráfica de Tránsito Terrestre.
Fuente: Elaboración Propia

5.3. Selección del Mercado

Por los resultados del estudio de los productos y los países (Figura 24), el país más factible para realizar una negociación es Colombia debido a la duración de 2 semanas de tránsito terrestre a comparación del tránsito marítimo que tiene 7 semanas con los productos Cheese Tris, Cheetos Mega Puff y Doritos Mega Queso.

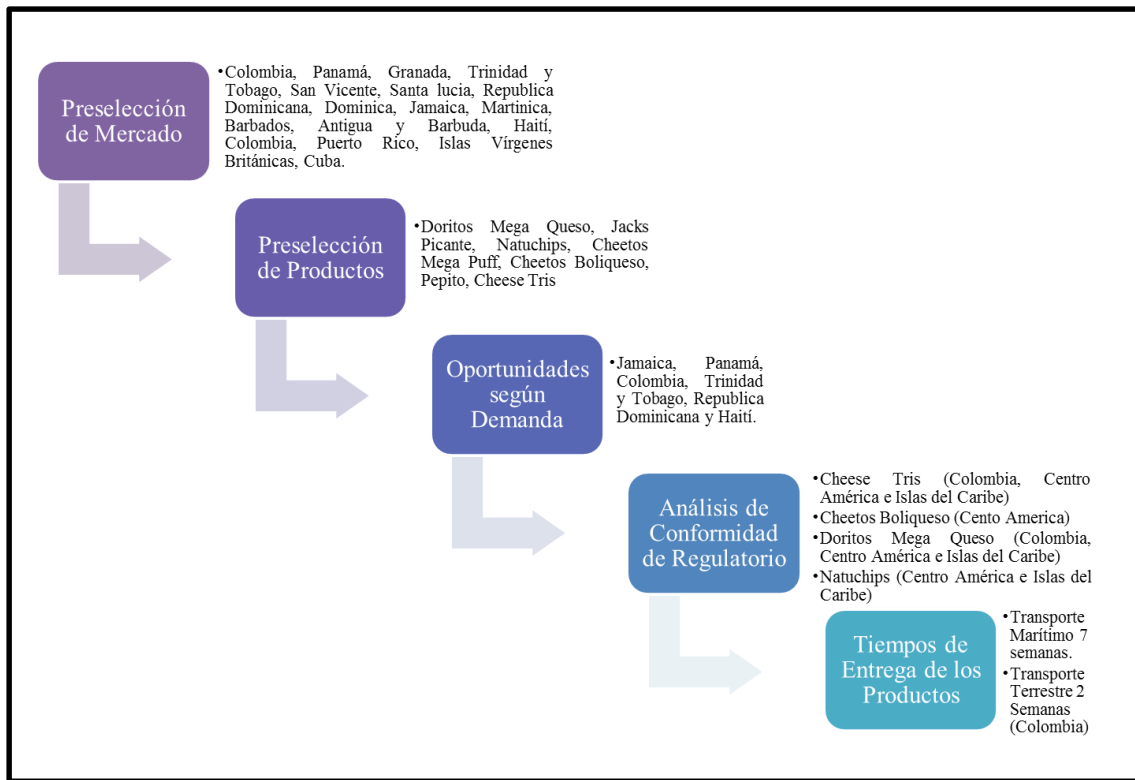


Figura 24. Resultados del estudio de mercado.
Fuente: Elaboración Propia

Para escoger que tipo de producto se va a ofrecer a Colombia, se requiere entender la demanda o la necesidad que presentan en el mercado. Actualmente este país requiere una mayor capacidad de Doritos Mega Queso ya que exporta para otros países de Latinoamérica y necesita cubrir la demanda de su mercado.

Por ende, para efectos de la Cadena de Valor se va a estudiar los costos asociados a la exportación de Doritos Mega Queso a Colombia por vía Terrestre con la negociación CIP en donde se cubre el transporte y el seguro al punto destino. (Figura 25)



Figura 25. Exportación de Doritos desde Venezuela a Colombia.
Fuente: Elaboración Propia.

5.4. Cadena de Valor del Sistema

Para el presente Trabajo de Grado, dado que se requiere el análisis de la cadena de valor del sistema de exportación de PepsiCo Alimentos S.C.A es importante definir cuáles son aquellas actividades que generan valor durante el proceso, las cuales son las actividades por medio que la empresa crea un producto a sus compradores y así evaluar el margen de ganancia que tendrá la empresa sobre su producto final.

Para la elaboración de la cadena de valor fue requerida una serie de entrevista no estructuradas con las diferentes áreas para saber cuáles actividades generan que agregan valor sobre el proceso y las actividades de apoyo que requerían para efectuar la cadena de valor.

A continuación (Figura 26) se muestra la cadena de valor modelo del sistema de exportación tomando en cuenta que se requiere exportar con lo que se tiene actualmente de productos y sistemas, sin modificaciones de algún tipo, se puede observar en la

infraestructura de la empresa los departamentos que prestan apoyo para que las actividades primarias sean ejecutadas, como por ejemplo el departamento de legal que prestara su apoyo en todo lo que tiene relación con los tramites de documento y los requisitos necesarios para poder exportar, también la gestión de recursos humanos en donde si es necesario se contratara el personal pero el mayor enfoque será en las capacitaciones del personal para que el proceso fluya correctamente. Para el desarrollo de tecnología se realizarán actividades que no generan un costo adicional sobre el producto porque se va a trabajar con lo que se tiene, sin la inversión de algún programa o equipos para el proceso de exportación.

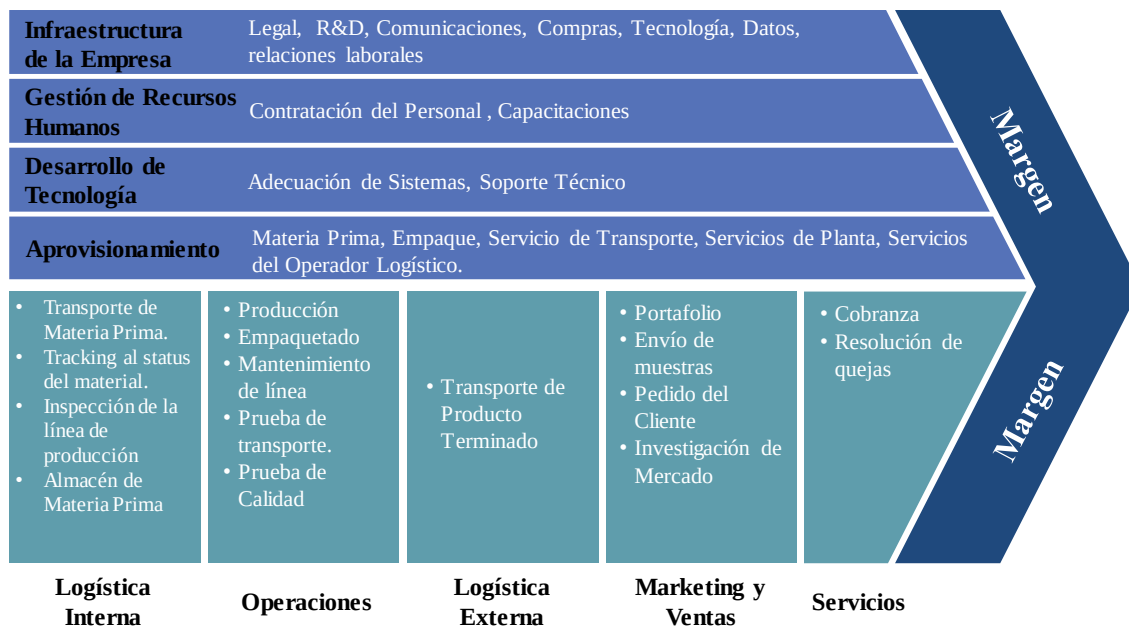


Figura 26. Cadena de Valor del Sistema de Exportación.

Fuente: Elaboración Propia.

5.5. Análisis de la Cadena de Valor.

Una vez que se tiene la cadena de valor del sistema con las actividades identificadas, se procede a analizar cada una de ellas según la actividad primaria y así observar cada uno de los costos generados.

5.5.1. Logística Interna

En estas actividades se encuentra todo el manejo de materia prima (transporte, almacenamiento, inspecciones) para ello se utilizan servicios de transporte como aprovisionamiento, pero no requiere de otro costo adicional en las actividades de apoyo y se encuentran en los costos de mano de obra indirecta.

5.5.2. Operaciones

Las actividades que generan valor sobre el producto que se requiere en la transformación de materia prima a producto terminado. En estas actividades se necesita como aprovisionamiento la materia prima, el empaque, el transporte interno y los servicios que se usan de la planta. Para la gestión de recursos humanos se trataría con la capacitación del equipo para que los productos no tengan ningún error de producción y cumplan con los estándares de calidad y en tal caso que lo amerite alguna adecuación del sistema o soporte técnico por parte de tecnología. Los departamentos de apoyo serían compras para toda la parte de aprovisionamiento de los materiales, relacionales laborales para el manejo de los operadores de planta, entre otros.

5.5.3. Logística Externa

En estas actividades se va a disponer de la compra del servicio de un operador logístico, el cual se va a encargar de transportar el producto terminado desde las plantas hasta el país destino, tomando en cuenta todos los costos de trámites aduanales, servicio de transporte, seguro de la mercancía y otros gastos operativos.

5.5.4. Mercadeo y Ventas

En el proceso de exportación no se posee ventas ya que no existe una fuerza de venta durante el proceso o existencia de un canal de distribución, por la parte de mercadeo se tendrá la definición del portafolio de productos, investigación de mercado, pedido del cliente y el envío de muestras con el apoyo del departamento de R&D, el cual ayudará en la investigación de mercado, los documentos del producto y en la definición del portafolio para ofrecer.

5.5.5. Servicios

Durante esta actividad primaria, se va a referir a todos los servicios post venta que se realiza, para efectos de este trabajo de grado se ejecuta la cobranza del producto y la resolución de alguna queja que amerite alguna nota de crédito.

5.5.6. Procesos en la Cadena de Valor

Para obtener un análisis más detallado dentro de la cadena de valor se puede visualizar los flujogramas de los procesos involucrados en cada una de las actividades primarias y actividades de apoyo. A continuación, se puede observar (figura 27) el flujo de información, el cual indica el intercambio de la información y las relaciones contractuales entre las actividades. El proceso comienza con la investigación de mercado para luego de tener las necesidades del cliente, se envía las muestras para tener una información más detallada de la opinión del cliente sobre los productos , una vez que el cliente envía las especificaciones del producto se procede a realizar el pedido del cliente, la información se dirige a las actividades internas dentro de la empresa en donde se enlazan con la disponibilidad de insumos (materia prima, empaque) y lo requerido para realizar la producción, donde se necesita del aprovisionamiento de insumos y los servicios de transporte de los mismos. Luego con los insumos y el mantenimiento respectivo de las líneas, se realiza la gestión de producción donde calidad informa si el producto se encuentra en las condiciones preestablecidas por la empresa y luego la información llega para la salida del inventario para la entrega al cliente por medio de un operador logístico y cuando ya la mercancía es transportada se informa acerca del cobro al cliente. Estas actividades tienen relaciones con la nómina y la contratación del personal, al igual que las capacitaciones para que la información llegue a todas las personas incluidas en el sistema de exportación.

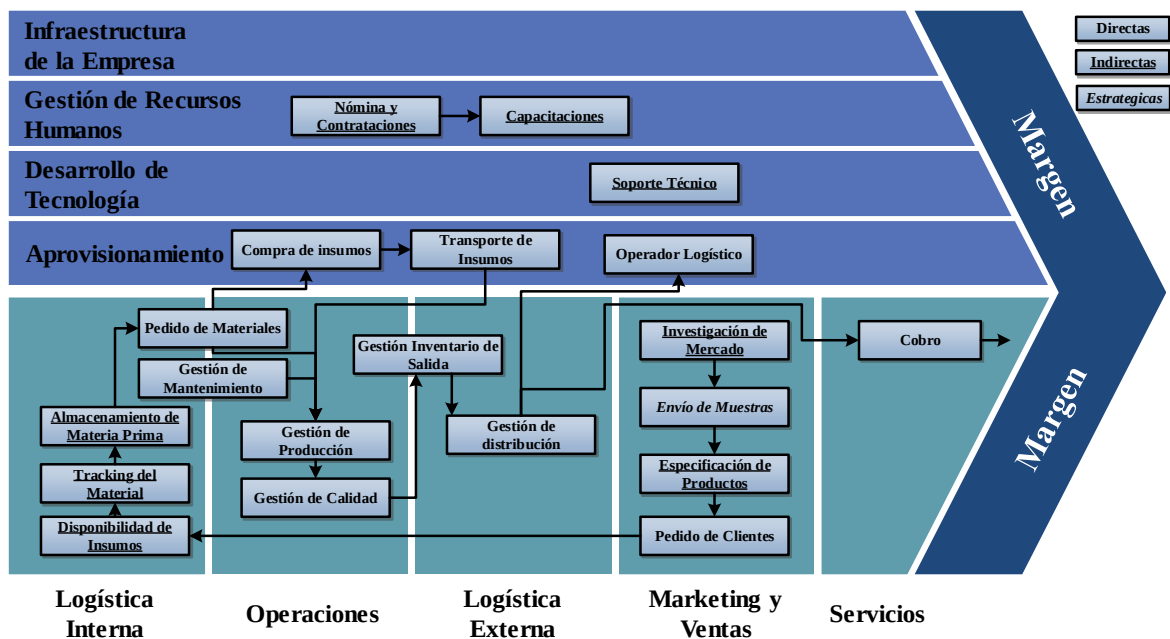


Figura 27. Flujos de Información en la Cadena de Valor.

Fuente: Elaboración Propia.

El flujo físico indica el movimiento de bienes físicos durante los procesos, para el sistema de exportación se comienza con la recepción de insumos, luego transportados al almacén de materia prima para luego pasar a la fabricación en donde se va a transformar en producto terminado, para el caso de repuestos se envía para el proceso de mantenimiento de la línea de producción. Una vez que el producto terminado este listo, se almacena en los racks y se realiza el inventario de salida para que pueda ser transportado por el operador logístico hacia el país destino y por ultimo queda la entrega de la mercancía al cliente. Las devoluciones en este caso se manejarán si el producto terminado se encuentra dentro del país, de lo contrario se va a proceder a destruir en el país importador. Además, se tiene como flujo físico al personal, en el caso de realizar algún trámite o proceso que amerite el movimiento de las personas. (Figura 28).

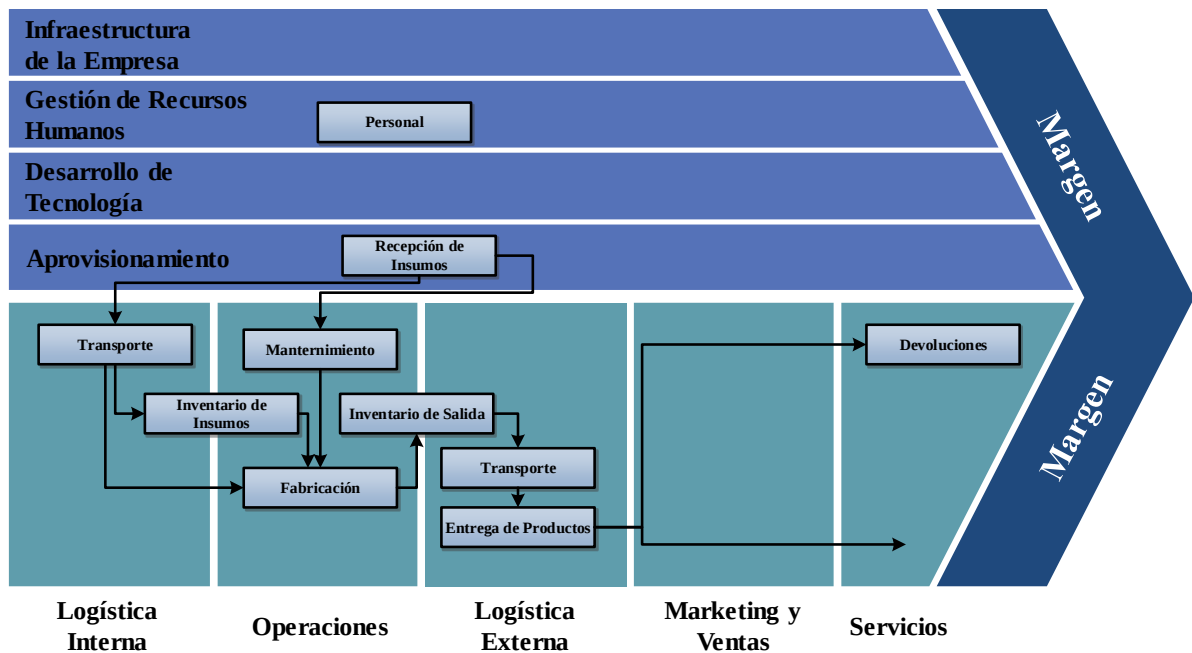


Figura 28. Flujos Físicos en la Cadena de Valor.
Fuente: Elaboración Propia.

5.5.7. Análisis de Costos

Para el análisis de costo se dividió en 2 valores, el valor del producto que es la transformación de insumos (materia prima, empaque), mano de obra directa, mano de obra indirecta, Gastos Indirectos donde se encuentra la depreciación de los equipos, los alquileres, los consultores externos, las personas, reparación, mantenimiento y otros, los servicios utilizados para la producción como agua, electricidad, entre otras y el servicio de empaquetado que es donde se encuentran los costos de realizar el acomodo del producto terminado que para este caso es el Doritos Mega Queso. En el anexo 2 se encuentra al mayor detalle los componentes de los tipos de costo del valor del producto.

Adicionalmente se encuentra el valor logístico, el cual es un costo aportado por el operador logístico contratado, donde va realizar todas las operaciones logísticas para transportar el producto terminado desde la planta hasta el punto destino (Bogotá). Los costos asociados son los servicios aduanales donde es la tarifa del servicio aduanal durante la exportación, este costo es por cada vehículo que pase por la frontera, los servicios de transporte es la tarifa que cobra el transportista desde la planta hasta el punto destino,

servicios de almacén que se refiere al pago que se realiza en la aduana, donde se tiene que almacenar el producto durante el chequeo con el operador aduanal y otros servicios que son los gastos operativos que se realizan durante este proceso. (Tabla 8).

*Tabla 8. Costos porcentuales de la Exportación.
Fuente: Elaboración Propia.*

Valores	Tipos de Costos	Costo Porcentual	Costo Acumulado
valor del producto	Materia Prima	10,28%	10,28%
	Material de Empaque	23,88%	34,16%
	Mano de Obra Directa	1,22%	35,37%
	Mano de Obra Indirecta	4,89%	40,26%
	Gastos Indirectos	5,00%	45,26%
	Servicios	0,09%	45,35%
	Empaquetado	0,45%	45,80%
Valor Logístico	Servicios de Transporte	37,91%	83,71%
	Servicios Aduanales	6,41%	90,12%
	Servicios de Almacén	5,98%	96,10%
	Servicio Cargue Descargue	1,57%	97,67%
	Servicio de Seguro	1,81%	99,48%
	Gastos Operativos	0,52%	100,00%

En el siguiente gráfico (Figura 29) se muestra la relación porcentual de los costos y se puede observar que el mayor peso del valor de producto se encuentra en la materia prima y el empaque, debido a que el producto de marca Doritos presenta diferentes ingredientes que son importados, a comparación de los otros costos para la elaboración del producto. Después se observa un incremento por el valor logístico debido a que los costos asociados a transportes están valorizados con la moneda extranjera y este incrementa el costo total del producto, a pesar que los cálculos que se hicieron fue con el dólar DICOM establecido en el mes de marzo del 2018.

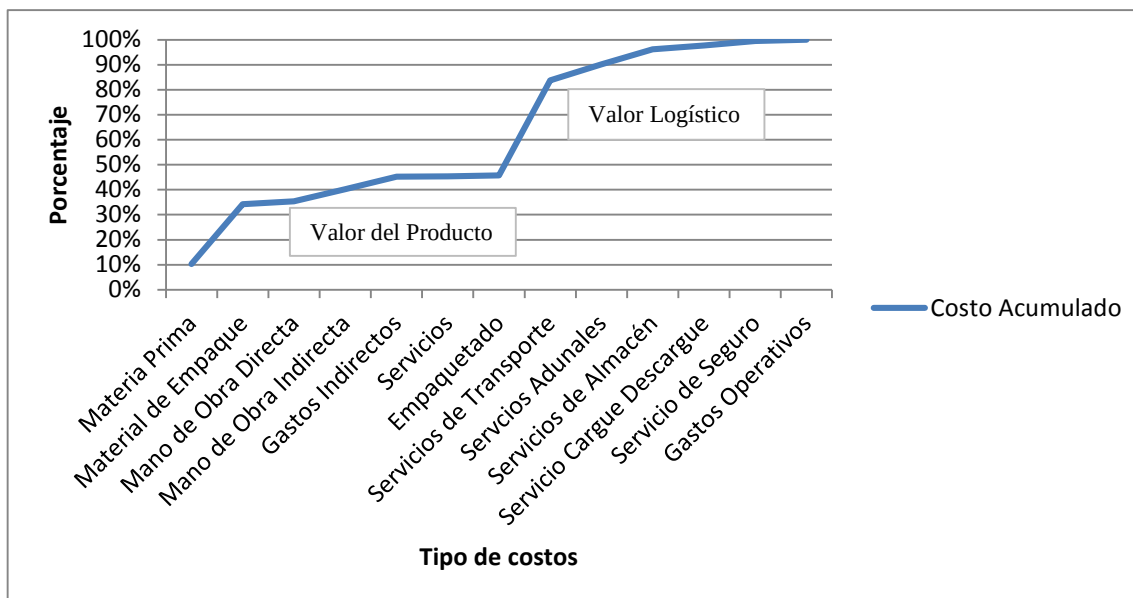


Figura 29. Gráfico de costo porcentual del producto.
Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente se puede decir que el valor del producto tiene un porcentaje de 45.80% y el valor logístico tiene 54.20% del costo total de realizar una exportación en Venezuela para Bogotá de Doritos Mega Queso. Se puede resaltar que el costo de la transformación de materia prima en producto terminado es menor que el valor logístico por lo que se tiene una ventaja a nivel de competidores porque se presentan productos con menores costo de producción, lo cual es conveniente para el país importador, ya que su mayor gasto sería en las operaciones logísticas dentro de su país.

CAPÍTULO VI

6. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

En el siguiente capítulo tiene la finalidad de elaborar una propuesta de implementación del sistema de exportación para la empresa de acuerdo a las actividades.

6.1. Plan de Implementación

A continuación (tabla 9), se presenta el plan de implementación del sistema de exportación, el cual será dividido según sus procesos medulares, donde las actividades seleccionadas son aquellas más importantes durante el proceso de exportación y las que ayudarán a definir el tiempo del proyecto con sus recursos que son las áreas involucradas en la actividad. Además se encuentra un diagrama de Gantt (Figura 30) en donde se puede observar los tiempo de implementación del proyecto, en donde, se tiene como fecha de inicio en el mes de Mayo y posible fecha de finalización para la primera semana de septiembre.

*Tabla 9. Plan de Implementación del Sistema de Exportación.
Fuente: Elaboración Propia.*

Nº	Nombre de Actividad	Duración	Comienza	Termina	Actividad Predecesora	Recursos
1	Negociación	8 sem	Mar 18-05-01	Lun 18-06-25		
2	Definir el Volumen	1 sem	Mar 18-05-01	Lun 18-05-07		Operaciones
3	Definir el Precio	1 sem	Mar 18-05-08	Lun 18-05-14	2	Finanzas
4	Definir el Portafolio	2 sem	Mar 18-05-15	Lun 18-05-28	3	Mercadeo
5	Acuerdo con el Cliente	3 sem	Mar 18-05-29	Lun 18-06-18	4	Comercio Exterior
6	Orden de Pedido	1 sem	Mar 18-06-19	Lun 18-06-25	5	Comercio Exterior
7	Planificación	3.9 sem	Mar 18-06-26	Lun 18-07-23		
8	Forecast de producción	0.5 sem	Mar 18-06-26	Jue 18-06-28	6	Operaciones
9	Planificación de producción	2 sem	Jue 18-06-28	Jue 18-07-12	8	Planta
10	Producción	0.4 sem	Jue 18-07-12	Lun 18-07-16	9	Planta
11	Entrega del producto	1 sem	Lun 18-07-16	Lun 18-07-23	10	Producto Terminado
12	Facturación	2.4 sem	Lun 18-07-23	Mie 18-08-08		
13	Solicitud CSC	1 sem	Lun 18-07-23	Lun 18-07-30	11	Contabilidad
14	Emisión de la factura	1 sem	Lun 18-07-30	Lun 18-08-06	13	Contabilidad
15	Envío de factura planta	0.4 sem	Lun 18-08-06	Mie 18-08-08	14	Comercio Exterior
16	Transporte	2.4 sem	Lun 18-08-06	Mie 18-08-22		
17	Recaudo de Documentos	0.4 sem	Lun 18-08-06	Mie 18-08-08	14	Operador Logístico
18	Operador Logístico	2 sem	Mie 18-08-08	Mie 18-08-22	17	Operador Logístico
19	Cobranza	2 sem	Mie 18-08-22	Mie 18-09-05		
20	Cobro al cliente	2 sem	Mie 18-08-22	Mie 18-09-05	18	Tesorería, Cuentas por Cobrar ,Impuesto

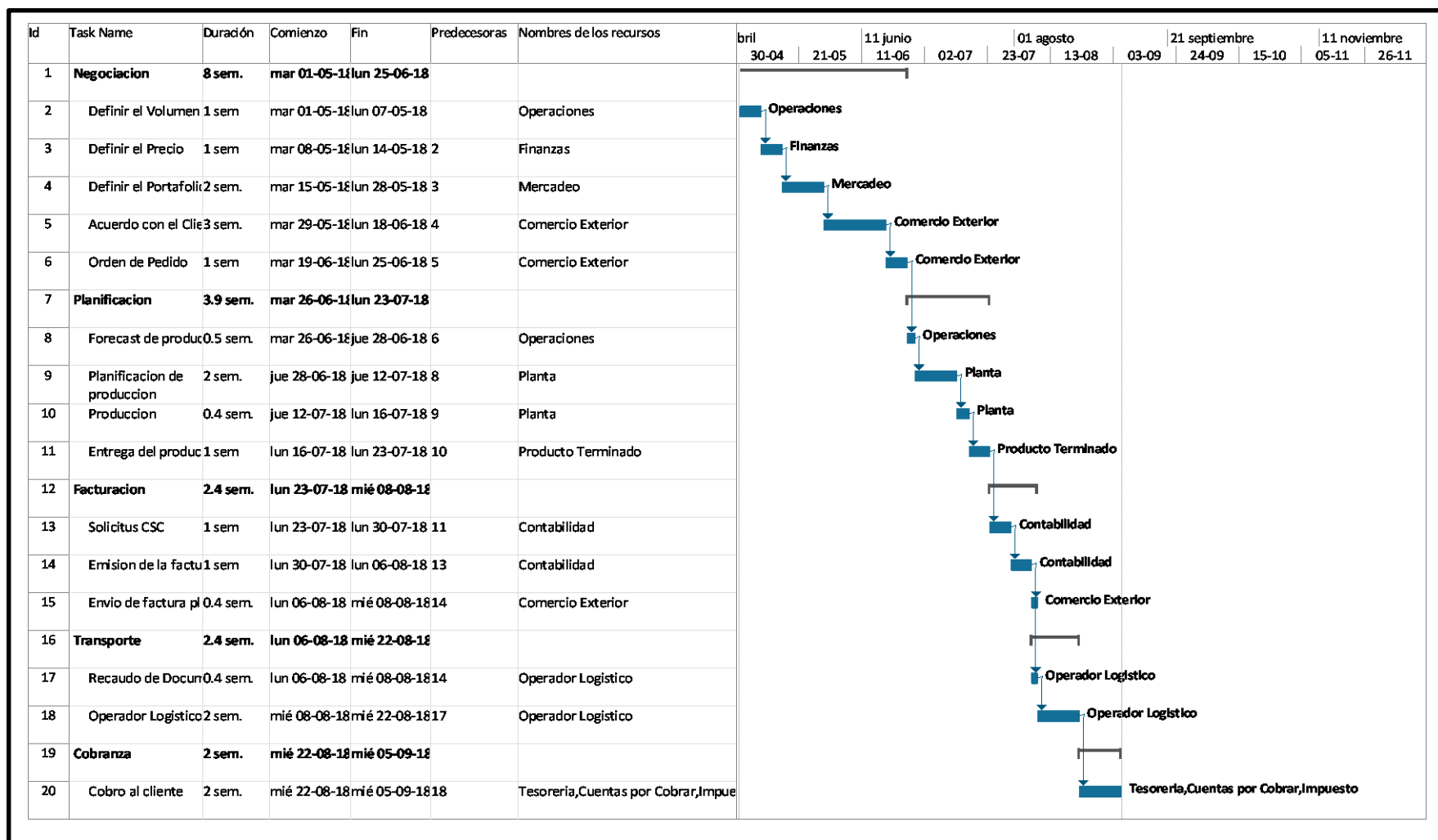


Figura 30. Diagrama Gantt del Plan de Implementación del Sistema de Exportación.

Fuente: Elaboración Propia

6.1.1. Matriz de Riesgos.

Para el plan de implementación se tomó en cuenta los posibles riesgos que se pueden presentar durante la ejecución, además es de importancia ya que el tiempo del producto es corto por lo que se requiere de un plan de mitigación para que no exista un impacto en los tiempos de entrega al cliente.

Los posibles riesgos se presentan en el siguiente cuadro (Figura 31) con la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tiene dentro del proceso de exportación. Como se puede observar en el cuadrante I se encuentran los riesgos con un alto impacto y alta probabilidad de ocurrencia, donde están los retrasos de los registros, documentos en los entes gubernamentales y pueden afectar el retraso del proyecto, los retrasos en el transporte terrestre por alguna incidencia puede afectar el tiempo de llegada del producto y por último el cambio de la legislación aduanera en donde pueden requerir algún documento adicional o requisito previo a la exportación.

En el cuadrante II se encuentran aquellos riesgos de baja probabilidad pero generan un alto impacto, como por ejemplo el abasto de materia prima y empaque, el cual se refiere al retraso de llegada de materia prima de un proveedor y el paro de producción en la línea por algún inconveniente lo que impacta es que los tiempos del proyecto se alarguen más de lo establecido. El cuadrante III en donde se refleja la baja probabilidad y el bajo impacto no se tiene contemplado ningún riesgo para este sistema de exportación.

Para el cuadrante IV están los riesgos en donde hay alta probabilidad pero el impacto no es relevante, se puede tomar en cuenta las tablas nutricionales de los productos que no sean aprobados por el país destino, pero no impactan debido a que existen diferentes productos con los cuales se puede ofertar. Otro punto es la devolución de los clientes que esto puede ocurrir por los toques de la mercancía para llegar al punto destino en donde pueden llegar cajas rotas o mojadas o bolsas de producto terminado abiertas, pero no reflejan un gran impacto porque se tiene un porcentaje máximo establecido de la cantidad de productos invendibles.

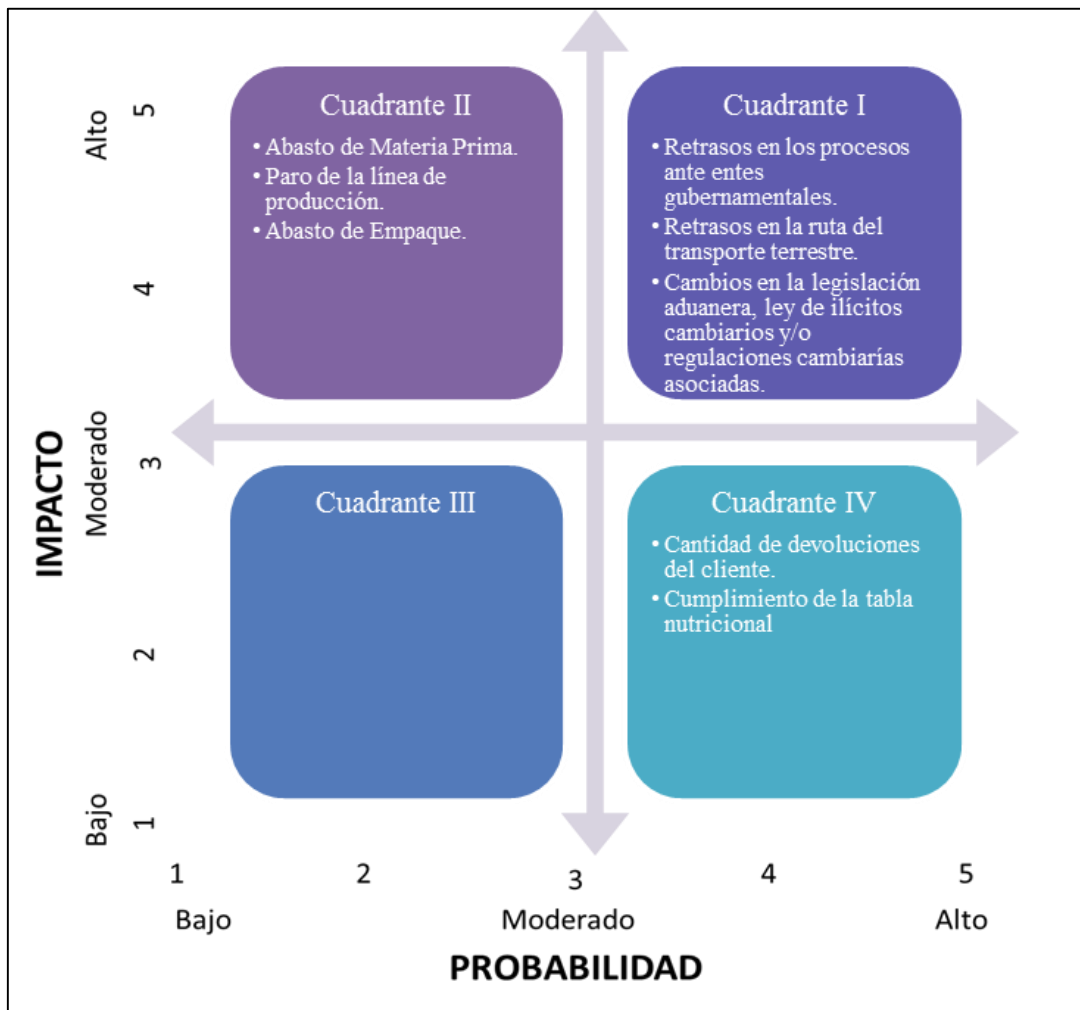


Figura 31. Matriz de Riesgo del Sistema de Exportación
Fuente: Elaboración Propia

6.1.2. Plan de Mitigación de Riesgos

El plan de mitigación de cada uno de los posibles riesgos presentados anteriormente se puede observar en el cuadro (Tabla 10). Cabe destacar que para algún cambio se atrasa la producción y el despacho al cliente, pero es importante que no ocurran atrasos una vez realizada la producción debido a que el tiempo de vida de los productos es corto y si se atrasa las actividades puede llegar a su fecha de vencimiento o puede llegar con fecha de invendible para el cliente por lo que sería una pérdida monetaria para la empresa. Por eso lo primordial si se atrasa algún proceso es cambiar la fecha de producción de manera que

cuando ya se tenga todo lo necesario, se envía el pedido a producción para que el tiempo de entrega del producto cumpla con lo establecido en el plan. Además el mantenimiento y estado de las líneas de producción es de suma importancia porque algún paro en la línea retrasa tanto la producción nacional como la internacional y tendría un alto impacto para el proyecto.

*Tabla 10. Plan de mitigación de los riesgos.
Fuente: Elaboración Propia.*

Riesgos	Plan de Mitigación
Retrasos en los procesos ante entes gubernamentales	Aplazar los tiempos de producción hasta que los documentos y requisitos para exportar estén completados
Retrasos en la ruta del transporte terrestre.	Realizar mantenimiento preventivo del vehículo, revisión de cauchos y revisión de la ruta para el punto destino.
Cambios en la legislación aduanera, ley de ilícitos cambiarios y/o regulaciones cambiarias asociadas	Consultar antes y después de la exportación el plazo de los registros y el cumplimiento de los registros
Abasto de materia prima y empaque	Asegurar la llegada de la mercancía para el tiempo establecido para la producción.
Paro de la línea de producción.	Realizar mantenimiento preventivo a la línea de producción para evitar algún daño durante el periodo.
Cantidad de devoluciones del cliente.	Asegurar que la carga de la mercancía tenga estabilidad dentro del cambio y que el cuidado movimiento de los productos.
Cumplimiento de la tabla nutricional	Ofertar otros productos que sí cumplan con las condiciones nutricionales del país

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del desarrollo del presente Trabajo de Grado, se requiere las conclusiones de los objetivos planteados, así como también las recomendaciones para ser tomadas en cuenta en la implementación del sistema.

7.1. Conclusiones

En un principio se analizó la situación actual de la empresa por medio de una matriz DOFA la cual ayudo a determinar que el proyecto de exportación es viable, a los cambios de la normativa venezolana, la facilidad en el proceso de exportación y las fortalezas de la empresa se puede determinar que la exportación es una oportunidad del negocio para su expansión en el mercado internacional. Una vez con esta información se caracterizó los procesos operativos requeridos, donde se dividió en cinco procesos medulares (Negociación, Planificación, Facturación, Transporte, Cobranza) y a través de entrevistas no estructuradas y observación directa, se elaboró un diagrama de flujo por cada uno de ellos indicando las actividades y el departamento que se encarga de ejecutarlas.

Una vez con cada uno de los procesos operativos caracterizados se procedió a elaborar un diagrama de bloques donde se reflejan los vínculos de todos los documentos y requisitos necesarios según la normativa venezolana, en donde indican en qué momento de los procesos medulares se deberían realizar y además los tiempos de demora de cada uno de ellos. Con esta información se elaboró una tabla de datos en donde se refleja el documento, los requisitos, el tiempo de trámite y la descripción de este documento.

Se realizó un estudio de mercado en donde se determinó que Colombia es un país factible para exportar por el tiempo de tránsito de los productos ya que el tiempo de vida útil de estos es limitado, y por motivos de demanda del país importador se trabajó con Doritos Mega Queso. Con estos datos se pudo realizar la cadena de valor del sistema, en donde se refleja las actividades primarias y las actividades de apoyo, donde se hizo un análisis interno de los procesos dentro de la cadena de valor en donde se encuentra el flujo de información y el flujo de físicos. Por último, se realizó una análisis de los

costos, por medio de entrevistas no estructuradas, donde se obtuvo los datos de los costos de producción y los costos logísticos para exportar Doritos Mega Queso a Bogotá, dando como resultado un 45.80% el valor del producto y 54.20% el valor logístico y se resaltó que la exportación desde Venezuela tiene una ventaja competitiva con los otros países debido a sus bajos costos operativos de producción, lo que lleva a tener más atracción en sus productos.

Finalmente, se realizó una propuesta de implementación por medio de un diagrama de Gantt, en donde se escogieron las actividades fundamentales dentro de cada uno de los procesos medulares y se colocaron cada uno de los recursos que son los departamentos de la empresa encargados de ejecutar.

7.2. Recomendaciones

A continuación, se presentan las principales recomendaciones que se proponen a la empresa productora de alimentos, entre ellas se encuentra:

- Tener un registro de los documentos y requisitos aprobados que se necesitan para exportar, de tal manera de restar los tiempos de los tramites y eliminar los tramites de documentos ya existentes.
- Si se desea ampliar la exportación de la empresa a Latinoamérica desde Venezuela, se recomienda realizar la salida de la mercancía por vía marítima desde Colombia usando a este como hub de transporte, ya que los tiempos logísticos son menores y la llegada de los buques son más frecuentes con el objetivo de ampliar la exportación.
- Realizar el cambio de empaque con un material de alta barrera para el producto tenga mayor vida útil, y así se pueda exportar a países lejanos que tengan mayor demanda de los productos.
- Realizar un estudio de factibilidad para los cambios de fórmula de los productos que no fueron aprobados por regulatorio de cada país.

Bibliografía

- Arias. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Centro de Comercio Internacional. (s.f.). *Trade Map*. Recuperado el 16 de Marzo de 2018, de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Dawa, S. (23 de abril de 2018). *Incoterms 2018 EXW, FCA, FAS, FOB, CFR, CIF, CPT, CIP, DAF, DES, DEQ, DDU*. Recuperado el 2018 de abril de 25, de IasPaper: <https://www.iaspaper.net/incoterms-ddp-upsc-economics/>
- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Recuperado el 12 de febrero de 2018, de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Expotran. (s.f.). *Nosotros*. Obtenido de <http://www.expotran.com/nosotros/>
- Extendieron cese de comunicaciones con Aruba, Curazao y Bonaire*. (9 de enero de 2018). Recuperado el 11 de marzo de 2018, de El Nacional: http://www.el-nacional.com/noticias/mundo/extendieron-cese-comunicaciones-con-aruba-curazao-bonaire_218063
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, R., Carlos, F., & Pilar, B. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hinojosa, M. (11 de marzo de 2013). *Diagrama de Gantt*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de Hinojosa María Alejandra. (2003, marzo 11). Diagrama de Gantt. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/diagrama-de-gantt>
- Investopedia. (2018). *What is ' Reseach and Development- R&D '*. Recuperado el 24 de abril de 2018, de <https://www.investopedia.com/terms/r/randd.asp>
- Jamart, S. (2009). *Hub*. Recuperado el 29 de Abril de 2018, de Blogística: <http://blogistica.es/glosario/h/hub/>
- PepsiCo Alimentos S.C.A. (s.f.). *Compañía*. Recuperado el 19 de 02 de 2018, de <http://www.pepsico.co.ve/nuestra-compania>
- Pérez, J. (2017). *Definición de diagrama de bloques*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de Definición.de: <https://definicion.de/diagrama-de-bloques/>

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina, S.A.

Significados: descubrir lo que significa, conceptos y definiciones. (7 de Abril de 2014).

Significado de Snack. Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de Significados.com:

<https://www.significados.com/snack/>

Tasas de Cambio DIPRO y DICOM. (2017). Recuperado el 10 de abril de 2018, de

Cambio Bolívar: <http://cambiobolivar.com/dipro-dicom/>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2002). *Manual de Trabajos de Grado*

de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: FEDUPEL.

Glosario

- **Acomodos:** son aquellos arreglos que tiene el producto de acuerdo a las normas internas de la compañía.
- **Aduana:** es una oficina pública de constitución fiscal establecida generalmente en costas y fronteras, cuyo objetivo es registrar el tráfico internacional de mercancías que se importan y exportan desde un país y cobrar los impuestos que establezcan las mismas.
- **Certificado de Calidad:** documento que indica que se cumple los requisitos para su consumo.
- **CIF (Costo, Seguro y Flete):** es un incoterms en donde se refiere que el vendedor se debe hacer cargo de envío, transporte marítimo y seguro desde que sale de planta hasta llegar al puerto destino.
- **CIP (Carriage and Insurance Paid to):** es un incoterm que el vendedor debe responsabilizarse de hacer llegar la mercancía al punto de destino acordado con el comprador a bordo del medio de transporte.
- **CoA:** Certificado de Análisis para excipientes el cual debe cumplir con los requisitos de regulatorio, este certificado puede asegurar que el lote cumple con todas las especificaciones fisicoquímicas y microbiológicas del producto.
- **Código Arancelario:** es un código específico de un producto establecido en el Sistema Armonizado de la Organización Mundial de Aduanas (OMA). Consta de un mínimo de 6 dígitos y puede tener un máximo de diez, mientras más dígitos tenga, más específicos es el producto al que identifica.
- **Co-Packer:** planta contratada por la empresa para la producción de Natuchips.
- **FBL5N:** Es una transacción utilizada en SAP que muestra un detalle exhaustivo de todas las operaciones registradas con los deudores.
- **FOB (Libre a Bordo):** es un incoterm en donde la responsabilidad de entrega del vendedor se termina hasta que los productos sobrepasan la borda del buque, sin el pago del flete, en donde el vendedor está obligado a pasar la mercancía en aduana de exportación.

- **Guía de Despacho:** es un documento tributario que se usan en el traslado de la mercancía y confirma la entrega del producto a destino.
- **Guía SADA:** es una guía de movilización de productos alimenticios.
- **Hub:** se refiere al puerto como centro logístico competitivo de distribución o conexión, donde se dirigen la carga de mercancía con el objetivo de redistribuirlas.
- **ICC:** Índice de Calidad de manejo en las plantas.
- **Incoterms:** son los términos que se tiene con el cliente una vez negociado el producto, donde entre el vendedor y el comprador definen hasta qué punto es responsable de la mercancía, las condiciones de entrega, entre otras.
- **Lista de Empaque:** es un documento que permite a todas las personas involucradas en el trámite de exportación identificar las mercancías. Esta contiene la cantidad exacta contenida en cada una de las cajas y cada uno de los detalles de los productos.
- **MF60:** es una transacción de SAP que permite visualizar la cantidad de materiales que se va a usar para la producción.
- **Nota de crédito:** Es el documento por el cual la empresa comunica a un cliente que se ha acreditado en su cuenta cierta cantidad, disminuyendo el total adeudado.
- **Operador Logístico:** es una empresa que está a cargo de transportar el producto desde las plantas hasta el puerto destino, realiza todos aquellos trámites aduanales.
- **Precio de transferencia:** son aquellos precios fijados en las transacciones internacionales entre compañías vinculadas fiscalmente.
- **PT01:** Bodega virtual en SAP de la planta donde se coloca las cantidades y características del producto terminado.
- **R&D (Research & Development):** Es el departamento denominado Investigación y el desarrollo, donde se realiza el trabajo para la innovación, introducción y mejora de sus productos y procedimientos.
- **Sidunea World:** es el Sistema Aduanero Automatizado donde se realiza la administración aduanera y tributaria, para el registro y procesamiento de información

- **Snack:** Aperitivo ligero que se come entre comidas como papas o algún alimento de paquete, frutos secos, etc.
- **Solped de pedido:** es un documento de SAP que crea un sector solicitando al departamento de compras la adquisición de materia prima.
- **Weak Link:** especificación del producto terminado durante la producción
- **Work Flow:** es el flujo de actividades que se necesitan para crear o modificar un proceso.

Anexos

Anexo 1: Tablas de Documentación y Requisitos para exportar desde Venezuela.

Tabla 11. Requisitos y Documentos.

Fuente: Elaboración Propia

N°	Nombre	Requisitos y Documentos	Tiempo	Descripción	Proceso de Ejecución
1	Poder Adhual	- Formulario de Poder Actualizado - Registro Mercantil - Últimas Actas Constitutivas - RIF de la empresa - Copia de la Cédula de Identidad o Pasaporte (en caso de extranjeros) de la persona que firma el poder.	7 días	Este documento deberá ser consignado ante la aduana por la cual se realizarán las operaciones de exportación autorizando al operador logístico externo como representantes ante la aduana.	Negociación
2	Inscripción ante la Gaceta Nacional	- Registro Mercantil - RIF Actualizado - Fotocopia de la Cédula de Identidad del Representante Legal - Copia del Poder Notariado del Representante Legal - Fotografía tipo Carnet del Representante de la empresa o apoderado de la empresa - Fotografía tipo postal del representante de la empresa o apoderado de la empresa - Constancia de residencia de su localidad - Fotografía de la fachada y del interior de la empresa exportadora 2 referencias personales, con copia de la cédula de identidad - Copia de un recibo de servicio (Agua, Luz) - Foto de la mercancía o producto final - Datos completos del consignatario en el exterior (dirección, Correo Electrónico y Teléfonos)	14 días	Es el registro de la empresa ante el comando de la guardia nacional (antidrogas y resguardo nacional) como empresa exportadora. El cual se debe concretar una reunión entre el representante legal y el teniente y/o comandante a cargo. Nota: Se realiza una vez a menos que haya un cambio de autoridad y es por <i>cita previa</i> .	Planificación
3	Inscripción en la VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior)	No aplica	1 día	Es una herramienta estratégica para la facilitación del comercio exterior, a través de la simplificación del flujo de información durante el proceso de tránsito, ingreso o salida del territorio nacional de mercancías de acuerdo a la normativa legal vigente. La VUCE es administrada de forma centralizada por el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Internacional, permitiendo a las autoridades competentes y organismos gubernamentales recibir o tener acceso a la información para la gestión de las permisos necesarios para las actividades de comercio exterior.	Negociación
4	Inscripción en la RUE (Registro de Usuarios Exportadores)	- Fotocopia de la Cédula de Identidad o pasaporte del Representante Legal - Copia del documento autenticado o registrado en el cual conste la representación legal. - Copia del RIF actualizado - Copia del Acta Constitutivo y Estatutos Sociales y de su última modificación, cuando corresponda, debidamente registrados. - Copia del documento de propiedad, arrendamiento, uso o usufructo del inmueble correspondiente a su dirección principal. - Original de los estados financieros correspondientes al último ejercicio económico auditados por Contador Público Colegiado con sus notas complementarias y debidamente visado por el Colegio de Contadores Públicos. - Copia del documento de registro o autorización ante el organismo público encargado de la supervisión y control de la actividad desarrollada por el solicitante, cuando corresponda. - Copia de las declaraciones y pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA) de los tres últimos periodos impositivos cuando corresponda. - Copia de las declaraciones y pago del Impuesto Sobre la Renta (ISLR) de los tres últimos ejercicios fiscales, cuando corresponda. - Original y copia de la solvencia del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS) - o de la constancia de no afiliación de ser el caso. - Original y copia de la solvencia Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) o de la carta de no afiliación de ser el caso. - Original y copia de la Solvencia Laboral emitida por el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de trabajo.	5 días	Es la base de datos que lleva el Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX) de los usuarios que realicen operaciones enmarcadas en el ámbito de aplicación de la providencia N°14.	Negociación
5	Inscripción en el RNE (Registro Nacional de Exportadores)	- Copia de la Cédula de Identidad del Solicitante (Persona Natural) - Planilla de solicitud de inscripción - En caso de firma personal, copia del Registro Mercantil (Persona Natural) - Ejercicio detallado del proceso productivo o actividad comercial del solicitante exportador (Persona Natural) - Balance Personal auditado visado por el Colegio de Contadores Públicos Correspondiente (Persona Natural) - En caso de apoderado: Copia del poder que lo acredite y Cédula de Identidad (Persona Natural) - Copia del Acta Constitutivo debidamente registrada (Personas Jurídicas) - Estatutos Sociales con la última Acta de Asamblea debidamente registrada (Personas Jurídicas) - Copia de la Cédula de Identidad del representante legal (Personas Jurídicas) - En caso de apoderado: copia del poder que lo acredite y cédula de identidad (Personas Jurídicas) - Estados financieros auditados de los (3) últimos ejercicios económicos, visados por el Colegio de Contadores Públicos correspondiente (Personas Jurídicas) - Ejercicio detallado del proceso productivo o actividad comercial del solicitante exportador (Personas Jurídicas)	15 días	Sistema de información que permite, mediante procedimiento expedito y veaz, controlar y otorgar celeridad a los regímenes de incentivos fiscales y a los incentivos de riesgo previstos en las leyes de carácter tributario y originado por operaciones aduaneras de exportación	Planificación
6	Inscripción en la Corporación Venezolana de Comercio Exterior (CORPOVECE)	- Copia de Acta Constitutiva debidamente registrada. - Estatutos Sociales con la última acta de asamblea debidamente registrada. - Copia de la Cédula de Identidad del Representante Legal - En caso de apoderado: Copias del poder que lo acredite y cédula de identidad. - Estados Financieros auditados de los tres (3) últimos ejercicios económicos, visados por el Colegio de Contadores Públicos correspondientes. - Ejercicio detallado del proceso productivo o actividad comercial del solicitante exportador.	15 días	La Corporación Venezolana de Comercio Exterior concentra su esfuerzo en organizar y garantizar las importaciones para cubrir las necesidades del país y las exportaciones para generar ingresos; para ello realiza actividades de procura nacional e internacional, almacenamiento logístico, almacenamiento de aduanas, importación y suministro de bienes e insumos requeridos para el desarrollo de las actividades productivas nacionales públicas y privadas conforme a la Agenda Económica Bolivariana y enmarcadas en las acciones del motor exportador. Gaceta Oficial 40577	Planificación
7	Permiso para Exportación de mercancías sujetas al Régimen Legal 4	- Planilla de solicitud del permiso de Importación y/o Exportación debidamente firmada y sellada, la cual podrá ser obtenida en la página web del Ministerio del Poder Popular para Industria y Comercio. - Copia de la Factura pro-forma de la Orden de Compra del producto a Exportar. - Relación de los registros o historial durante los 2 últimos años de exportador, en el caso de que aplique	10 días	El permiso para exportación de mercancías sujetas al régimen legal 4, contiene un documento emitido por el ministerio del poder popular con competencia en materia de industria y comercio, mediante el cual se administra la comercialización externa de los insumos, bienes y productos sujetos a dicho permiso, que aseguran la producción nacional, de acuerdo con lo previsto en la normativa vigente en materia de aduana. Gaceta Oficial 6222	Planificación

Tabla 12. Requisitos y Documentos 2.
Fuente: Elaboración Propia

Requisitos y Documentos					
N°	Nombre	Requisitos	Tiempo	Descripción	Proceso de Ejecución
8	Declaración Jurada de Origen	- Formulario de declaración Jurada de Origen. - Registrado en la VUCE.	12 días	Documento emitido por el Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Internacional, previo análisis del perfil del producto, en el cual se indica las normas de origen, así como los mercados para los cuales puede obtener el certificado de origen.	Plificación
9	Certificado de análisis para Exportación de alimentos	- Solicitud motivada, donde se indique el trámite requerido y el país de destino del producto. - Registro Sanitario del producto emitido por el servicio autónomo de contraloría sanitaria del poder popular para la salud. - Muestra para análisis del producto a exportar. - Comprobante de pago del monto correspondiente a la gestión, cuya cantidad será informada en la página web del ministerio y del instituto.	20 días	El Certificado de Análisis para la Exportación de alimentos constituye un documento emitido por el ministerio del poder popular con competencia en materia de salud, a través del instituto nacional de higiene "Rafael Rangé", mediante el cual se evalúa el grado de inocuidad de los alimentos a exportar a través de la revisión integral y el análisis de control de los mismos, conforme a la normatividad interna aplicable a la materia y demás normativas internacionales que rigen el ámbito sanitario de los alimentos. Gaceta Oficial 6222	Plificación
10	Certificado de Libre Venta y Consumo	"Planilla Única de Solicitud", la cual deberá descargarse del portal del servicio Autónomo de contraloría Sanitaria (SACS), llenarla y consignarla en la taquilla correspondiente del Servicio Autónomo. - Número de Registro Sanitario mediante el sistema automatizado y estar vigente. - Comprobante de pago del monto correspondiente a la gestión, cuya cantidad será informada en la página web del servicio autónomo.	3 días	El certificado de libre venta y consumo constituye un documento emitido por el ministerio del poder popular con competencia en materia de salud, a través del servicio autónomo de contraloría sanitaria, mediante el cual se constata la aptitud sanitaria de los productos de uso y consumo humano, que según restricción alguna par a su comercialización internacional, deberá obtener previamente a la salida del país de la mercancía, el certificado de libre venta y consumo para exportación, siguiendo el trámite a que se refiere esta sección. Gaceta Oficial 6222	Plificación
11	Certificado de Origen	- Declaración jurada de origen, efectuada conforme al modelo disponible a través de la página web del ministro del poder popular para el comercio exterior e inversión internacional o retirarse en formato físico la sede del despacho del ministro. - Formulario del Certificado de Origen, que puede descargarse en la página web del ministro del poder popular para el comercio exterior e inversión internacional o retirarse de la sede del ministro. - Copia de la factura comercial definitiva (firmada y sellada por el exportador), y en caso de ser comercializador copia de la factura de compra al productor local - Comprobante de pago del monto correspondiente a la gestión a favor del banco de comercio exterior (BANCOEX), cuya será informada en la página web del referido banco.	1 día	El certificado de origen es el documento emitido por el ministro del poder popular para el comercio exterior o inversión internacional, mediante el cual se deja constancia, conforme a la información suministrada por el productor final o exportador, que un producto es originario de la república bolivariana de Venezuela y cumple con las normas de origen establecidas en acuerdo comerciales suscritos por la república bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial 6222	Facturación
12	Declaración Única de Aduanas (DUA)	- Copia del documento de transporte (conocimiento de embarque, carta de porte aéreo o carta de porte terrestre, según el medio de transporte empleado), y representación impresa de la Carta de Porte Aéreo Internacional emitida por medios Electrónicos - CPAIE. - Copia SUNAT de la factura o representación impresa tratándose de la factura electrónica, documento del operador (código 34) o documento del participante (código 35) o Boleta de Venta u otro comprobante que implique transferencia de bienes a un cliente domiciliado en el extranjero y que se encuentre sellado en el Reglamento de Comprobantes de Pago, según corresponda; o declaración jurada de valor y descripción de la mercancía cuando no exista venta. - Documento que acredite el mandato a favor del agente de aduana: copia del documento de transporte debidamente endosado o poder especial. - Otros que por la naturaleza de la mercancía se requiera para su exportación. - Adicionalmente se requiere cuando corresponda lo siguiente: - Copia de la nota de crédito o de débito SUNAT. - Declaración jurada del exportador de las comisiones en el exterior, de no estar consignadas en la factura. - Relación consolidada de productores y copias de las facturas SUNAT emitidas, por cada uno de los productores que generaron dicha exportación. - Copia de la factura SUNAT que emite el comisionista que efectúa la exportación a través de intermediarios comerciales. - Relación consolidada del porcentaje de participación (contratos de colaboración empresarial). - Copia del contrato de colaboración empresarial.	1 día	El DUA es el soporte de declaración de exportación o importación antes las autoridades aduaneras.	Transporte
13	Registro de Exportación Realizada	- Datos contenidos en la Factura Comercial Definitiva - Datos del contrato donde conste la exportación, la obligación y condiciones de pago de la misma, cuando corresponda - Régimen de salida de la mercancía	5 días	A los fines de facilitar, estimular y generar un mejor desempeño de las exportaciones, se deberá informar a través del portal de CENCOEX, dentro de cinco (05) días continuos de haberse realizado la exportación.	Cobranza
14	Demstración de las Venta de Divisas	- Planilla correspondiente a la venta de divisas (DVD) - La(s) factura(s) comercial(es) definitiva(s), los cuales deben estar expresadas en moneda extranjera - El contrato, acuerdo o convenio donde conste la exportación, cuando corresponda - Carta de Instrucción dirigida al operador cambiario para que proceda a venta de divisas - Original y copia de los SWIFT correspondientes a la venta - Declaración Única de Aduana (DUA) - Planilla de Declaración y Pago de Impuesto al Valor Agregado (IVA) - Copia del estado de Cuenta Bancario en Moneda Extranjera, y/o la documentación donde se evidencie la fecha de la disponibilidad de las Divisas, donde se evidencie la fecha de pago de su cliente.	180 días	A los fines de demostrar la venta de divisas al Banco Central de Venezuela (B.C.V.), el exportador deberá remitir a CENCOEX el expediente con los siguientes recaudos dentro de cinco (05) días hábiles, una vez recibido el pago	Cobranza

Anexo 2: Costos detallados del valor del producto.

Tabla 13. Componentes de los Costos del Valor del Producto

Fuente: Elaboración Propia

Tipo de Costo	Componentes	Costo Porcentual
Materia Prima	Aceite	1,82%
	Maíz	4,45%
	Sazonador	3,98%
	Otros MP	0,02%
Material de Empaque	Cartón	9,98%
	Película	13,88%
	Otros ME	0,02%
Mano de Obra Directa	Operarios de Línea de Producción	1,22%
Mano de obra Indirecta	Empleados dentro de las plantas	4,89%
Gastos Indirectos	Depreciación, Alquileres, Personas, Reparación, entre otros	5,00%
Servicios	Luz, Agua, Electricidad, Otros.	0,09%
Empaquetado	Servicio de Maquila, Otros.	0,45%