



Escuela de Graduados

Trabajo Final para Optar por el Título de:

Maestría en Gerencia y Productividad

“Diseño de un manual de procedimientos de exportación para la empresa Costa Farms, Inc. Agosto, 2014”.

Sustentante

Nombre

Violeta E. Delgado Pujols

Matricula

2012-1559

Asesora

Edda Freites Mejia, MBA

Santo Domingo, D.N.

Agosto, 2014

DEDICATORIA

A mi madre Miguelina Pujols por apoyarme siempre en mis iniciativas de superación y a mi hijo Roberto la fuente de mi inspiración para luchar cada día.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al creador por impulsarme y protegerme cada día de mi vida y permitirme lograr este sueño.

A Costa Farms, la empresa que ha sido para mí la universidad más grande y de mayor aprendizaje, por apoyarme en esta aventura y por permitirme aportarle mis conocimientos.

A mis hermanos Ingrid y Rafa y mi novio Elgin que soportaron mi ausencia y me dieron fuerzas y apoyo para poder lograrlo.

A mis amigas Altagracia Pozo y Julisa Medina, sin ustedes tantas noches de desvelo hubieran sido más difíciles. Siempre las recordaré amigas.

RESUMEN

La investigación realizada durante el periodo Mayo-Julio 2014 es una respuesta a la necesidad de mejorar el proceso de documentación de exportación en Costa Nursery Farms, Inc. La propuesta tiene como objetivo principal, estandarizar el proceso de documentación y empaque de los productos que se exportan en la organización. Para de esta forma eficientizar y agilizar el proceso, logrando evitar los errores que ocasionan inconvenientes a los clientes. Para lograr la información necesaria para elaborar esta propuesta, se utilizó la metodología de entrevistas a clientes y empleados de la empresa, incluyendo también un proceso de observación y descripción de los procesos. En las entrevistas el 100% de los empleados estuvo de acuerdo en que el proceso de documentación y de empaque posee debilidades que deben ser mejoradas, por su parte los clientes manifestaron en un 100% haber tenido problemas con alguna documentación. Esto ocasiona desconfianza de ellos hacia la empresa, por lo que es una situación que debe ser corregida. Después de recolectada toda la evidencia de las debilidades del proceso y su análisis, se presenta una propuesta de mejora, constituida por un manual de procesos completo, para servir de libro de consulta diaria para los empleados involucrados en el proceso de embarque y documentación de la organización.

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. DEFINICIONES Y REGULACIONES EN TORNO A DOCUMENTACION DE EXPORTACION	4
1.1 Origen de los documentos de embarques	4
1.2 Requisitos literales y elementos personales del documento de conocimiento de embarque o Bill of lading (BL)	5
1.3 Definición y términos Incoterms 2010.....	6
1.4 Listado de los documentos necesarios por tipo de embarque.....	8
1.4.1. Documentos para embarque aéreo	8
1.4.2. Documentos para embarque marítimo	9
1.5 Sistemas de control de calidad de documentos.....	9
1.6 Normas generales de exportación para productos perecederos	9
1.7 Normas generales de exportación de esquejes y follajes ornamentales a Estados Unidos.....	10
1.8 Regulaciones sobre embalaje y etiquetado.	11
1.9 Regulaciones de control en Holanda	14
1.10 Estándares de calidad en la unión europea.....	15
1.11 Formas de acceso al territorio Holandés	16
1.11.1. Acceso marítimo	17

1.11.2.	Acceso aéreo	17
1.11.3.	Principales aeropuertos en Holanda	18
1.12	Normativa fitosanitaria de Holanda.....	19
1.12.1.	Tratamiento de embalajes	19
1.13	Exigencias de Holanda para los certificados fitosanitarios	19
1.14	Formas de acceso al territorio de Estados Unidos	20
1.14.1	Datos sobre los principales puertos de Estado Unidos	21
1.14.2	Aeropuertos que reciben carga desde el caribe en Estados Unidos	24
1.14.3	Aspectos importantes en la logística de exportación hacia Estado Unidos	24
1.14.4	Documentos requeridos para Ingreso de mercancías de forma comercial	24
1.14.5	Código internacional de protección de los buques y de las instalaciones portuarias:	25
1.14.6	Plazo para presentar manifiesto anticipado	25
1.14.7	Exigencia de la Norma Internacional de Protección Fitosanitaria	26
1.14.8	Transporte de carga por carretera en Estados Unidos	26
1.15	Puertos de salida desde Republica Dominicana.....	28
1.15.1	El Puerto de Haina	29
1.15.2	Puerto Caucedo	29
1.15.3	Infraestructura de Puerto Caucedo	30
1.15.4	Código de seguridad de Caucedo	30
1.16	Elaboración de manuales para realizar procedimientos cumpliendo estándares requeridos	32

1.16.1	Definición de manual	33
1.16.2	Pautas para la elaboración de manuales de procedimientos	33
1.16.3	Pautas para elaborar las políticas y lineamientos del manual de procesos de embarques	34
1.16.4	Recomendaciones generales para la descripción de los procesos, aspectos de forma	35
1.17	Diagrama de flujo o flujograma, Definición	37
1.17.1	Ventajas de realizar Diagramas de Flujo	37
1.17.2	Pautas generales para elaborar diagramas de flujo	38
1.17.3	Aspectos básicos de forma que debe contener un diagrama de flujo	39
1.17.4	Tipos de Diagrama	41
1.17.5	Simbología del diagrama de flujo	42
1.17.6	Simbología ASME	43
1.17.7	Símbolos del ANSI	44
1.17.8	Simbología DIN	46
CAPITULO II OBSERVACION Y ANALISIS DEL PROCESO DE PREPARACION DE DOCUMENTOS DE EXPORTACION EN COSTA FARMS, INC.....		47
2.1	Proceso de recopilación de la información para mejorar la elaboración de los documentos	47
2.1.1	Entrevista a clientes	47
2.1.2	Entrevistas a empleados de la empresa relacionados al proceso	48
2.1.3	Análisis de los resultados de las entrevistas	50
2.2	Graficas de descripción procesos.....	54

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS Y ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE EMBARQUES	61
3.1 Propuesta de mejoras para las deficiencias encontradas.....	61
3.2 Manual de procesos	64
3.2.1 Objetivos	64
3.2.2 Alcance	64
3.2.3 Responsabilidades	65
3.3 Política del manual de procesos de embarques de Costa Farms.	67
3.4 Identificación de procesos	68
3.4 Simbología del manual de procesos de Costa Farms, Inc.....	69
3.5 Apertura del proceso de embarque semanal.....	70
3.5.1 Descripción del proceso general	70
3.6 Mapa de procesos de alto nivel de Costa Nursery Farms, Inc.	71
3.7 Descripción del proceso global de exportación en Costa Farms. .	72
3.8 Descripción de proceso de embarque aéreo a Estados Unidos y Europa.....	74
3.9 Descripción del proceso de embarques marítimos a Miami y Europa.	76
3.10 Descripción del proceso de embarques marítimos Europa	80
3.11 Descripción de la elaboración del certificado Fitosanitario para contenedor.....	82
3.12 Descripción de la elaboración del DUA	87
3.13 Descripción de la elaboración de la lista de empaque.....	91
CONCLUSIONES.....	x

LISTA DE REFERENCIAS.....xii

ANEXO1

ANEXO2

ANEXO3

ANEXO4

ANEXO5

ANEXO6

ANEXO7

ANEXO8

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Exportaciones de la Rep. Dom. Productos agropecuarios y agroindustriales hacia estados unidos año 2013.</i>	13
<i>Tabla 2. Ranking de los primeros 25 puertos de Latinoamérica</i>	31
<i>Tabla 3. Encabezado de un diagrama de flujo</i>	39
<i>Tabla 4. Estructura de un diagrama de flujo.</i>	40
<i>Tabla 5. Descripción narrativa del diagrama de flujo</i>	40
<i>Tabla 6. Simbología ASME.</i>	44
<i>Tabla 7. Simbología de la ANSI</i>	45
<i>Tabla 8. Simbología DIN</i>	46
<i>Tabla 9. Lista de clientes de la empresa.</i>	53
<i>Tabla 10. Resumen de elaboración de todos los procesos y sus tiempos utilizando la simbología ANSI.</i>	54
<i>Tabla 11. Descripción del proceso de elaboración de facturas.</i>	55
<i>Tabla 12. Proceso de reservación de contenedor para Miami</i>	56
<i>Tabla 13. Proceso de elaboración de formulario DUA.</i>	57
<i>Tabla 14. Proceso de exportación de contenedor para Europa.</i>	58
<i>Tabla 15. Proceso de elaboración de fitosanitario.</i>	60
<i>Tabla 16. Listado de procesos identificados en el proceso de exportación.</i>	69
<i>Tabla 17. Simbología del Instituto Alemán de normalización</i>	70
<i>Tabla 18. Descripción del proceso global de exportación en Costa Farms.</i>	72
<i>Tabla 19. Descripción de proceso de embarque aéreo a Estados Unidos y Europa.</i>	74
<i>Tabla 20. Descripción del proceso de embarques marítimos a Miami y Europa.</i>	76

<i>Tabla 21. Descripción del proceso de embarques marítimos Europa</i>	80
<i>Tabla 22. Descripción del proceso de elaboración de Fitosanitario</i>	82
<i>Tabla 23. Descripción del proceso de elaboración del DUA electrónico</i>	87
<i>Tabla 24. Descripción del llenado del Cites.</i>	91

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Mapa de procesos general de Costa Farms, Inc.</i>	71
<i>Ilustración 2. Flujograma del proceso general de embarques aéreos a Estados Unidos y Europa de Costa Farms, Inc. Responsables: Supervisor de empaque, Sup. Producción y Enc. Documentación.</i>	73
<i>Ilustración 3. Flujograma del proceso de embarque marítimo a Miami y Europa de Costa Farms, Inc. Responsables: Sup. Empaque, Supervisores de producción, Enc importación y Encargado(a) de documentación.</i>	79
<i>Ilustración 4. Flujograma del proceso de elaboración del fitosanitario</i>	86
<i>Ilustración 5. Flujograma de la elaboración del DUA de Costa Farms, Inc. Responsables: Encargado(a) de documentación.</i>	90
<i>Ilustración 6. Flujograma de proceso de permiso CITES de Costa Farms, Inc. Responsables: Enc ventas, Enc documentación y Enc importaciones.</i>	95

INTRODUCCIÓN

Para las empresas inmersas en procesos productivos la estandarización de sus procesos mediante el uso de estándares internacionales es un requisito indispensable para su éxito. Es el único camino que puede garantizarles lograr un producto y un servicio con estándares de calidad aceptables ante la creciente demanda global del mercado. La calidad no es una opción empresas dado que el entorno externo es cada vez más agresivo. Los clientes no sólo buscan un producto sino el valor agregado que la empresa sea capaz de incluirle de manera que pueda superar sus expectativas. En ese sentido, las organizaciones deben velar porque sus procesos y servicios sean eficientes a fin de lograr la fidelidad de sus clientes y ampliar su mercado.

Una forma probada para lograrlo es recopilar todos los procesos y compilarlos en manuales. Sin embargo para poder hacerlo de forma correcta se requiere realizar previamente un estudio de tiempo de estos, al igual que un análisis de las partes de cada proceso que le agregan valor o le añaden atrasos, para buscar la forma más eficiente y conveniente de hacerlos y plasmarlos en el manual de la forma correcta.

Esta mejora puede ser implementada en los procesos para la elaboración de productos así como la gestión de los servicios, considerando en este último el trato al cliente, la rapidez en la respuesta a las demandas. Implementando coordinación logística avanzada de procesos, Costa Nursery Farms, Inc., puede lograr satisfacer la demanda de sus clientes, en servicio de logística de calidad a la vez de mejorar su eficiencia en sus procesos internos.

El objetivo principal de esta investigación es elaborar una propuesta para la mejora del proceso de documentación de exportación. Los objetivos específicos son identificar cuáles son las fallas más comunes por las que los clientes se quejan en la documentación y porque suceden; de igual forma recopilar información sobre los clientes para la elaboración de la documentación y empaque de sus pedidos; y a partir de esto elaborar un manual terminado con la información necesaria para elaborar la documentación y que sea utilizado como libro de consulta diaria por los empleados envueltos en el proceso.

La justificación de la investigación se basa en el hecho de que hasta ahora toda la información para la elaboración de documentos se maneja de forma dispersa e informal y no existen pautas escritas para basar los procedimientos; la empresa necesita un manual donde estén plasmados todos los procesos para que todos los responsables de estos puedan tenerlo como libro de consulta en caso de dudas durante la ejecución.

Para llevar a cabo el proceso de esta investigación se utilizarán diferentes metodologías que permitan conocer la situación actual y la valoración de las propuestas, como las entrevistas a los clientes y al personal envuelto en el proceso de documentación y empaque y la observación. A partir de la observación se elaborarán gráficas de procesos para identificar las distintas operaciones envueltas, así como identificar los tiempos y retrasos.

Los tipos de estudio que se utilizarán serán el descriptivo (describir el fenómeno estudiado) sustentado en las observaciones a realizar y las entrevistas. Para llegar a una conclusión se utilizará el estudio analítico.

Los métodos que se utilizarán serán el deductivo, ya que se partirá de los datos generales para llegar a una conclusión particular; el método analítico así como la síntesis, a fin de llegar a una conclusión luego del análisis realizado.

Se usarán fuentes primarias, tales como encuestas, así como fuentes secundarias como libros, artículos e internet.

De lo planteado anteriormente en esta investigación, se desarrollarán tres capítulos, estructurados de la siguiente manera: en el primer capítulo se tratará todo el marco teórico concerniente a historia, requerimientos internacionales de documentos de exportación, regulaciones internacionales de embalajes y se mostrarán las pautas que deben seguirse en la elaboración de manuales de procesos.

Luego de conceptualizar se presentará en el segundo capítulo la situación actual del proceso de documentación de exportación. Incluyendo la descripción actual de procedimientos y sus tiempos, además de las responsabilidades que conciernen a cada departamento envuelto en el proceso. Se mencionarán en el los resultados de las entrevistas y de la observación y el análisis de los resultados.

El tercer capítulo consiste en la propuesta de mejora de la situación descrita en el capítulo dos. Se presentará en este último capítulo el manual terminado para ser usado por Costa Farms, Inc., en su proceso de exportación.

CAPÍTULO I. DEFINICIONES Y REGULACIONES EN TORNO A DOCUMENTACION DE EXPORTACION

El presente capítulo tratará acerca de los conceptos involucrados en la elaboración de documentos de embarques, definición de términos, regulaciones internacionales de tráfico de mercancías, sistemas de control de calidad para documentos y el listado de documentos necesarios. De igual forma, se presenta información básica sobre los puertos de salida de Republica Dominicana, incluyendo también información sobre los puertos de llegada y aeropuertos de Estados Unidos y Holanda En adición a esto introducimos las definiciones y aspectos relacionados con la elaboración de manuales de procesos. Definiciones de flujogramas, simbologías y formas de elaborarlos.

1.1 Origen de los documentos de embarques

Según Guerrero, S, (s.f.)¹ hasta el año 1590 en el transporte de mercancías solo se usaban simples recibos. A partir de este año aparecen pruebas del uso del contrato de transporte de mercancías por mar. Ya para ese entonces usaban formularios los españoles y holandeses de los cuales derivan los formularios actuales.

El título de representatividad de las mercancías aparece a final del siglo XVII, pero aun en el siglo XVIII fue muy discutida. Debido al incremento del comercio mundial con la globalización en auge, durante, la revolución industrial originada en Gran Bretaña, el conocimiento de embarque adquiere fuerza y se consagra en ley. En Francia, en 1807 se incluye en el Código de Napoleón, Código de Comercio de 1807.

¹ <http://www.scribd.com/doc/27660543/CONOCIMIENTO-DE-EMBARQUE>

El conocimiento de embarque “recibido para embarque”, que aparece al término del siglo XIX, al crearse los primeros servicios de línea permanentes. Este documento continuó siendo discutido, porque algunos expertos del derecho marítimo decían que este “Conocimiento de embarque” no aseguraba las mercancías para nada.

Finalmente con la adopción de las Reglas de La Haya, a través del Convenio Internacional de Bruselas para la Unificación de Ciertas Reglas en Materia de Conocimientos de Embarque, el 24 de Agosto de 1924, cuando este tipo de conocimiento de embarque adquiere título de naturalización, siendo hoy en día uno de los más comunes.

1.2 Requisitos literales y elementos personales del documento de conocimiento de embarque o Bill of lading (BL)

- a) Nombre, domicilio y firma del transportador-naviero (el deudor).
- b) Nombre y domicilio del cargador, quien es el prestatario del servicio de transportación (el acreedor).
- c) Nombre y domicilio de la persona a cuya orden se expide el conocimiento (ya que puede expedirse a la orden de persona distinta del cargador) que será el consignatario, o bien la indicación de ser al portador.
- d) Número de orden del conocimiento.
- e) Especificación de los bienes objeto del conocimiento, con la indicación de su naturaleza, calidad y demás circunstancias útiles para su identificación.
- f) Indicación del costo del flete y demás gastos de transporte, de las tarifas de transporte (por metro cúbico, a granel, peso, etc.), con indicación de que ya fueron pagadas o si son por cobrar.

- g) Indicación de los puertos de salida y de destino.
- h) Nombre y matrícula del buque en el que la mercancía será transportada en caso de tratarse de un transporte por nave designada.
- i) Bases para determinar la indemnización que el transportador pagará al cargador en caso de pérdida o avería, ya que el transportador será responsable de los daños o averías sufridas que le sean imputables.
- j) El cargador puede dejar su mercancía a bordo del navío, en muelle o en bodega. En el primer caso, se expedirá un conocimiento de embarque y en el segundo, se expedirán conocimiento de recepción para embarque; el primero debe reunir la literalidad arriba señalada y el segundo debe reunir además, la siguiente:
 - k) La mención de recibido para embarque.
 - l) La indicación del lugar donde se almacenará la mercancía, mientras sean embarcadas.
 - m) El plazo estipulado para el embarque.

Un ejemplo de un BL o AWB se puede ver en el anexo 8.

1.3 Definición y términos Incoterms 2010

Se conoce como Incoterms a los términos Comerciales Internacionales, los cuales son de conocimiento obligatorio para las personas que se relacionan con el tema de los contratos internacionales. Los INCOTERMS son "un estándar internacional de términos comerciales, desarrollado y promovido por la Comisión de Derecho y Práctica Mercantil de la Cámara de Comercio Internacional (CLP-ICC)". Todo ello facilita el

comercio internacional, y a que estos términos estandarizados se den de igual forma en todos los países.

Se debe tener cuidado cuando se definen porque estos términos han sufrido variaciones a lo largo de los años. Inicialmente se utilizaban las definiciones establecidas en el año 2000, pero en la actualidad se usa la versión revisada del 2010, que entró en vigencia en 2011.

Es importante recalcar que estos términos solamente se refieren a tránsito de bienes, no de servicios, de acuerdo con Huimber, L. 2010.

De acuerdo con el mismo autor; Los Incoterms se dividen en 3 grupos como se describe a continuación:

a) Grupo E Salida

EXW Ex Works En Fábrica

b) Grupo F

Transporte Principal No Pagado

FCA Free Carrier Libre Transportista

FAS Free Alongside Ship Libre al Costado del Buque

FOB Free on Board Libre a Bordo

c) Grupo C

Transporte Principal Pagado

CFR Cost and Freight Costo y Flete

CIF Cost, Insurance & Freight Costo, Seguro y Flete

CPT Carriage Paid To Porte (Flete) Pagado Hasta

CIP Carriage and Insurance Paid To Porte (Flete) y Seguro Pagado hasta

d) Grupo D Llegada

DAT Delivered at Terminal Entregada en Terminal

DAP Delivered at Place Entregada en Lugar asignado

DDP Delivered Duty Paid Entrega en Destino con Derechos Pagados

DAT y DAP: Reemplazan a DAF, DES, DEQ y DDU

DAT - descargada del vehículo de llegada (DEQ)

DAP - lista para ser descargada (DAF, DES y DDU)

1.4 Listado de los documentos necesarios por tipo de embarque

1.4.1. Documentos para embarque aéreo

Para un embarque aéreo de plantas vivas los documentos requeridos para exportar desde Republica Dominicana hacia estados unidos y Europa, son el AWB, la factura comercial, el certificado fitosanitario, el Dua, la Visa (formulario único), certificado de origen. En caso de ser plantas que estén en la lista de plantas en peligro de extinción también debe llevar un permiso llamado CITES. ²

² Tomado de CEI-RD <http://www.cei-rd.gov.do/ceird/documentosgenerales.aspx>

1.4.2. Documentos para embarque marítimo

Para un embarque marítimo de plantas vivas los documentos requeridos para exportar desde República Dominicana, son el BL (Bill of lading), la factura comercial, el certificado fitosanitario, el Dua, la Visa (formulario único), certificado de origen. En caso de ser para Europa se debe llenar también un formulario llamado EUR-1. En caso de ser plantas que estén en la lista de plantas en peligro de extinción también debe llevar un permiso llamado CITES, de acuerdo con la convención internacional de CITES.³ En los anexos del 1 al 8 se pueden encontrar ejemplos de todos estos documentos.

1.5 Sistemas de control de calidad de documentos

De acuerdo con Riveras (2010)⁴, toda institución debe tener un sistema de control de documentos. Esta actividad consiste en mantener una lista de cada documento utilizado en cada proceso, con una descripción de su uso. De esta forma cada vez que se elabore un documento se puede verificar con la descripción si este fue elaborado correctamente y si cumple con la norma establecida.

1.6 Normas generales de exportación para productos perecederos

Los productos perecederos son todos los productos compuestos por materia viva, entre ellos tenemos los vegetales, animales, frutas, plantas vivas y flores. Para que su manejo sea adecuado es importante conocer las características de cada producto, para poder darle un adecuado, empaque, cosecha, almacenamiento y transporte. Es muy importante conocer la

³ <http://www.cites.es/en/legislacion/Pages/Legislacion-de-aplicacion.aspx>

⁴

(<http://www.uaslp.mx/Spanish/Administracion/DGC/SICAL/Dependencias%20del%20Sical/Direccion-Institucional-de-Gestion-de-Calidad/Documents/DIG-GEC-PRC-01.pdf>)

cadena de frío que necesita nuestro producto y cuál es la condición que nos ofrece la compañía transportista para el traslado de estos productos de un país a otro.

La documentación requerida para exportar tanto por aire como por mar este tipo de productos es la misma que para otras mercancías, sin embargo la diferencia está en que este tipo de mercancía necesita un documento especial otorgado por el ministerio de agricultura de cada país y este se llama certificado sanitario. En este se especifica que la mercancía cumple con los requerimientos exigidos por cada país. Hay países que solo requieren que se le ponga el tratamiento que recibieron las plantas, sin embargo otros exigen una certificación que asegure que los productos están libres de plagas específicas que son de importancia cuarentenaria para ese país⁵.

1.7 Normas generales de exportación de esquejes y follajes ornamentales a Estados Unidos.

Las importaciones de follaje realizadas por los Estados Unidos, se conforman principalmente por hojas, ramas y demás productos similares utilizados para buqués o para propósitos ornamentales. Los principales abastecedores del mercado son Italia, México, Costa Rica y Canadá; últimamente han ganado terreno las importaciones provenientes de India y China principalmente en lo que respecta a buqués secos o blanqueados.

El país de cosecha y cultivo le confieren origen al producto, aun cuando se cultiven a partir de semillas, bulbos, tubérculos, rizomas, esquejes, retoños, yemas u otras partes vivas de plantas importadas de un

⁵ http://www.negociosgt.com/main.php?id=26&show_item=1&id_area=98

país no parte. Toda exportación hacia los Estados Unidos de plantas ornamentales, flores y follaje, debe estar acompañada por un certificado fitosanitario, extendido por el Ministerio de Agricultura, de cada país, en donde se verifica que el embarque ha sido inspeccionado conforme los requerimientos fitosanitarios de los Estados Unidos⁶.

1.8 Regulaciones sobre embalaje y etiquetado.

Los materiales utilizados para embalaje deben ser nuevos, sanitariamente aptos, técnicamente adecuados, homogéneos y resistentes a la manipulación y transporte. En el caso de ser madera, esta deberá ser tratada con tratamientos aprobados, cada pieza de madera debe llevar la estampa que certifique haber sido tratada.

Asimismo, la rotulación y etiquetado debe indicar el nombre de la empresa, fecha de embalaje, nombre del productor, origen del producto y lugar donde fue producido, además de los datos de la empresa hacia donde terminará.

Las regulaciones de USDA establecen que los esquejes enraizados no deben contener tierra al ingresar; además no se permite el ingreso de plantas en el medio donde han enraizado ya que esto constituye un riesgo de que ingresen plagas, de llevar suelo, debe ser sustrato nuevo que ha sido añadido al momento del empaque, esta es una de las regulaciones más estrictas.

Para ingresar plantas vivas se requiere permiso escrito de entrada emitido por el Servicio de Salud Animal y Vegetal de los Estados

⁶ http://www.negociosgt.com/main.php?id=26&show_item=1&id_area=98

Unidos (Animal and Plant Health Inspection Service, USDA-APHIS-PPQ). El permiso es usualmente solicitado por el importador en los Estados Unidos. Existen tres tipos de permisos que se pueden obtener:

- 1) Permiso PPQ, formulario 597: Permiso escrito que se utiliza para solicitar la entrada de plantas vegetales y sus productos.
- 2) Permiso VS: Es un permiso escrito que se solicita para entrar material prohibido por la regulación de los estados Unidos. Regulaciones bajo la autoridad aduanal según manual, 7CFR 319.74.
- 3) Permiso CITES: Se utiliza para solicitar la entrada de productos protegidos internacionalmente de acuerdo con la Convención Internacional de Comercio. Si son productos protegidos internacionalmente de acuerdo al Convenio Internacional CITES, se requiere autorización de la oficina de vida silvestre, ubicada en el Ministerio de medio ambiente.

El exportador solicita el permiso CITES, al menos una semana previo al embarque, en el caso de estados unidos, el importador no necesita hacer aprobación previa a la llegada del embarque, solo debe recibir el original con el grupo de documentos del embarque previo a su inspección. Sin embargo en el caso de las exportaciones realizadas a Europa, el Cites debe ser enviado al importador y este debe someterlo a aprobación previo a que se le envíe el producto, el proceso toma alrededor de tres semanas, una vez que lo tiene aprobado, se puede realizar el envío. Al realizar el envío el exportador debe llenar la casilla 14 del permiso, en donde se colocan las cantidades exactas que se van a exportar. Cuando un embarque lleva

permiso Cites es importante que este permiso, sea similar en cantidades a la factura comercial en la parte de la casilla 14⁷.

Para cumplir con las regulaciones de cuarentena de plagas en Estados Unidos, todo embarque es revisado en la USDA, para determinar la ausencia de plagas o enfermedades; la inspección se basa en el grado de riesgo de cada especie y familia de la planta. La metodología de revisión es bastante estricta, revisan un 80% del embarque y si detectan una plaga, la identifican, y ponen en cuarentena el producto inspeccionado, posterior a la cuarentena, junto con el importador deciden si van a destruir o fumigar el producto, para posteriormente liberarlo, para proteger el país de plagas.

Es muy importante que las empresas en Rep. Dom. conozcan muy bien los requerimientos de exportación a Estados Unidos, dado que a mayoría de las exportaciones de productos agropecuarios realizadas desde Republica Dominicana tienen como destino final los Estados Unidos de acuerdo con el CEI-RD en su estadística del año 2013.

Tabla 1. Exportaciones de la Rep. Dom. Productos agropecuarios y agroindustriales hacia estados unidos año 2013.

País	2013		Participación %	
	Total Kg	Valor FOB	2012	2013
Total exportado	6,197,768,100	8,077,938,788	100%	100%

⁷ http://www.negociosgt.com/main.php?id=26&show_item=1&id_area=98

País	2013		Participación %	
	Total Kg	Valor FOB	2012	2013
Total exportado Agropecuarios y agroindustriales	1,509,973,109	1,783,962,752	24.4%	22.1%
Exportado a USA (Agropecuarios)	275,903,385	746,498,024	8.3%	1.8%

Fuente: Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana CEI-RD⁸

1.9 Regulaciones de control en Holanda

Al igual que los Estados Unidos en la unión Europea, existen regulaciones para las importaciones desde países extranjeros.

En Holanda se aplican los siguientes controles:

- a) Control de Calidad a la Importación (CONCAL),
- b) Inspección Sanitaria de Importación (SANIM), Inspección Fitosanitaria (FITIN),

8

<http://www.ceird.gov.do/ceird/pdf/Estadisticas/Exportaciones%20de%20productos%20agropecuarios%20hacia%20Estados%20Unidos%202012-2013.pdf>

- c) Inspección Veterinaria de Importación (VETER),
- d) (CITES) Convención Internacional que regula el comercio de Especies de Flora y Fauna en vías de Extinción.

El acceso al mercado europeo puede hacerse más difícil debido a la rápida proliferación de reglamentación en el área de seguridad, salud, calidad y medio ambiente. La nueva reglamentación tiene grandes repercusiones en las posibilidades de venta de los productos de los países en desarrollo y países en transición. De acuerdo a Proexport (2008), dentro de éstas reglamentaciones se encuentran: 1) la Marca de la CE; 2) La Responsabilidad del producto; 3) ISO 9000; 4) Reglamentación relativa al Medio Ambiente y 5) Etiquetado de Comercio Justo⁹.

1.10 Estándares de calidad en la unión europea

Según Proexport, (2008), el objetivo actual y futuro del mercado Europeo, es lograr el bienestar del consumidor, y cualquier producto que cumpla con los requisitos mínimos de calidad, tiene libertad de movimiento dentro de la Unión Europea, pero debido a la cada vez mayor importancia que tiene la Calidad dentro de la Unión Europea, aquellos productos, que cumplan, los más altos estándares de Calidad, tendrán preferencia por parte de los consumidores. Los exportadores que deseen entrar al mercado Europeo, deben estar actualizados en los estrictos y cada vez mayores

⁹ <http://www.multimedia.webatu.com/18572redfi/pdf/holanda.pdf>

requerimientos de calidad¹⁰.

1.11 Formas de acceso al territorio Holandés

Holanda es uno de los países Europeos con mayores y mejores facilidades de transporte, su ubicación, infraestructura y la variada gama de servicios marítimos y aéreos, lo han convertido en uno de los principales puntos de llegada, trasbordo y distribución de la región, convirtiéndose éste en la puerta de entrada de Europa y sobretodo en el centro de distribución hacia otros lugares.

De acuerdo con la Pag. Holanda.es, los Países Bajos desempeñan un papel destacado en el sector del transporte y la distribución. La industria holandesa del transporte por carretera mantiene una cuota de aproximadamente el 22% del mercado internacional del transporte por carretera en Europa; el puerto de Róterdam es el más grande del mundo, con transbordos de más de 370 millones de toneladas al año y el aeropuerto Schiphol gestiona más de 1,45 millones de toneladas de mercancías al año, cifra que lo convierte en el cuarto aeropuerto de tráfico de mercancías más grande de Europa. La cuota de mercado europeo de los Países Bajos en cuanto a centros de distribución para las empresas americanas y asiáticas en Europa es de un 57%¹¹.

¹⁰ <http://www.multimedia.webatu.com/18572redfi/pdf/holanda.pdf>

¹¹ <http://www.holanda.es/es/negocios-con-holanda/sobre-holanda/informaci%C3%B3n-sectorial/transporte-log%C3%ADstica>

1.11.1. Acceso marítimo

Holanda cuenta con una excelente infraestructura portuaria con más de 40 puertos entre principales y auxiliares, una de sus mayores fortalezas es contar con los puertos de Róterdam y Ámsterdam.

El reconocido puerto de Róterdam, está situado al Suroeste de los Países Bajos, es un puerto frutícola, con gran experiencia en el manejo de carga e instalaciones multipropósito, en los últimos años se ha posicionado como el principal puerto europeo, cuenta con rutas directas desde los principales puertos de Latino América. Existen servicios directos de transporte de carga vía marítima hacia Holanda y con conexiones en Róterdam, desde los puertos Dominicanos de Caucedo y Haina, los tiempos de tránsito oscilan entre 12, 22 y 28 días¹².

1.11.2. Acceso aéreo

Para acceder a Holanda vía aérea, este país cuenta con 27 aeropuertos, los cuales cuentan con servicio aduanero y dotación de

¹² <http://www.multimedia.webatu.com/18572redfi/pdf/holanda.pdf>

equipos para el manejo de carga. Actualmente, para acceder a estos aeropuertos desde República Dominicana, se deben realizar conexiones en Madrid o Paris. Existen aerolíneas con aviones de gran capacidad para transportar, miles de kilos de productos¹³.

1.11.3. Principales aeropuertos en Holanda

- Ámsterdam Airport Schiphol
- Rotterdam / The Hague Airport
- Eindhoven Airport
- Maastricht Aachen Airport
- Groningen Airport Eelde

Los aeropuertos de Ámsterdam y Rotterdam tienen facilidades para el almacenamiento en frío, debido a la gran cantidad de carga perecedera que se maneja en estos. Dentro de esta carga se encuentra como principal producto las flores, de gran importancia para el país dado que, Holanda es por excelencia el principal exportador de flores y plantas, lo cual lo ha convertido, en el primer país a nivel mundial con características excepcionales en el manejo de este producto, razón por la cual, el volumen de exportaciones como de importaciones aumenta considerablemente cada año¹⁴.

¹³ <http://www.holandalatina.com/aeropuertos.htm>

¹⁴ <http://www.multimedia.webatu.com/18572redfi/pdf/holanda.pdf>

1.12 Normativa fitosanitaria de Holanda

1.12.1. Tratamiento de embalajes

Holanda pertenece a la Unión Europea y estos países a partir del 1^{ro} de marzo de 2005, comenzaron a aplicar la norma internacional para medidas fitosanitarias (NIMF-15), esta medida reduce el riesgo de dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera, la medida recae en: Pallets, Estibas, Bloques, Cajas y demás empaques y embalajes de madera¹⁵.

1.13 Exigencias de Holanda para los certificados fitosanitarios

La Unión Europea requiere que los certificados fitosanitarios hechos para plantas y productos derivados indiquen estar libre de las plagas especificadas en los anexos I y II del EC Plant Health Directive No. 2000/29/EC. Además deben cumplir con lo especificado en el anexo IV parte A sección 1 y parte B de esa directriz. Esto de acuerdo con el IPPC/FAO, Estándar internacional de medidas fitosanitarias, (International Standard for Phytosanitary Measures- ISPM No. 12)

A partir de enero del 2005 una declaración adicional es requerida en ciertos casos para exportar productos perecederos a Holanda, dependiendo del país y del tipo de producto¹⁶.

¹⁵ Página del World Factbook de la Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos -CIA. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/nl.html>

¹⁶http://ec.europa.eu/food/plant/plant_health_biosafety/trade_non_eu/docs/declarations_phyto_certificates_en.pdf

El manual “Directive 2000/29/EC” [Artículo 13a (4)(b)] estipula que el certificado, en el caso de plantas y otros productos listados en el anexo IV parte A sección I o parte B, debe especificar debajo del título “Declaración adicional del formulario” que tratamiento especial de los requeridos recibió el producto y con cuales cláusulas cumple. Esta declaración se da mediante referencias especificadas en el anexo IV de Directive 2000/29/EC [Article 13.1]. Para que cada exportador pueda escoger su declaración adecuada debe saber cuáles son los requerimientos para su país específico. Debido a que todas las plantas y derivados son regulados por esta norma, la declaración adicional debe proveer referencia sobre todas las alternativas de tratamientos posibles por lo que puede optar¹⁷.

1.14 Formas de acceso al territorio de Estados Unidos

De acuerdo con Proexport.co, Estados Unidos posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 400 puertos y sub puertos, de los cuales 50 manejan el 90% del total de toneladas de carga. Estos se encuentran localizados estratégicamente en los Océanos Pacífico y Atlántico. Algunos de los puertos estadounidenses se encuentran dentro del rango de los más grandes y de mayor movimiento de carga del mundo. Para la costa Este los más importantes por la afluencia de navieras con servicio directo y regular los puertos de: Houston, Nueva York, Baltimore, Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans y Charlestown. Mientras que en la costa Oeste en su mayoría los barcos llegan hacia los puertos de Los Ángeles y Long Beach¹⁸

¹⁷http://ec.europa.eu/food/plant/plant_health_biosafety/trade_non_eu/docs/declarations_phyto_certificates_en.pdf

¹⁸ <http://tlc-eeuu.proexport.com.co/logistica/acceso-maritimo>

1.14.1 Datos sobre los principales puertos de Estado Unidos

El Puerto de los Ángeles: Se encuentra en California en la costa Oeste. Está conformado por 7500 acres, 43 millas de muelles, 27 amarraderos disponibles y 27 terminales de carga, incluyendo facilidades para carga a granel líquida y sólida, contenedores, transbordo (break bulk), automóviles y carga mixta (omni). Es uno de los puertos más ocupados ya que maneja los mayores volúmenes de carga a lo largo de toda su extensión. Su alta actividad está relacionada con la sólida economía norteamericana y con la recuperación de las economías asiáticas, que han aumentado su demanda de productos norteamericanos.

Instalaciones y servicios de alta calidad junto con una red combinada de transporte terrestre y ferroviario permiten que las cargas que arriban al puerto sean despachadas eficientemente a los destinatarios. Entre las principales importaciones del puerto contenedores: tenemos muebles, indumentaria, productos electrónicos, juguetes, equipos de computación, entre otros.

El puerto de los ángeles es uno de los 10 más importantes de Estados Unidos; cuenta con 27 terminales principales de carga, incluyendo localidades para manejo de vehículos, contenedores, productos de carga seca y líquida, al igual que carga refrigerada. El Terminal puede albergar cargueros de hasta 250.000 toneladas de peso muerto y otra de las facilidades con que cuenta es el acceso ferroviario para la entrega de mercancía, Román, L., (2011)¹⁹.

¹⁹ <http://www.procomer.com/contenido/descargables/logistica-exportacion/america-norte/puertos-costa-oeste-usa-enero-2011-an.pdf>

El puerto de Oakland: Según Román, L., (2011), el puerto de Oakland es la puerta de flujo comercial entre Estados Unidos y Asia y el decimoquinto de mayor actividad de contenedores cargueros del mundo. En espacio este posee más de 12,9 Km² de tierra, 10 muelles, 71 grúas pórtico tipo post-panamax, El Puerto de Oakland fue el primer puerto de la Costa Pacífica de los Estados Unidos en construir portacontenedores. Ahora es el cuarto puerto más ocupado de los Estados Unidos; detrás del de Long Beach, Los Ángeles y el Newark.

El Puerto de Long Beach: Long Beach está listado como el segundo puerto de mayor movimiento de los Estados Unidos y es el decimosegundo puerto de mayor actividad de contenedores cargueros del mundo. El Puerto de Long Beach es uno de los puertos líderes mundiales más ocupados, porque es una entrada principal para el comercio entre los Estados Unidos y Asia. El Puerto comprende 3,200 acres de tierra, 10 muelles de embarque, 80 literas 71 grúas de pórtico post-panamax. Román, L., (2011).

El Puerto de Seattle: El puerto de Seattle es servido por 24 líneas de barcos de vapor con horarios fijos, es el principal puerto de los Estados Unidos en exportaciones por tonelaje en contenedor a Asia. El Puerto maneja 6 terminales marítimas comerciales con 26 grúas de contenedor, una terminal moderna de grano de giro profundo, una oficina de aduanas, y una zona de comercio exterior que incluye 1,400 acres de puerto marítimo e instalaciones aeroportuarias. Además, el Puerto opera la Shilshole Bay Marina, la Terminal Fishermen, el Puerto de Bell Harbor y la Harbor Island Marina, con más de 2,300 literas para barcos de paseo y barcos de pesca comerciales. Según Román, L., (2011).

Puerto de Miami: El puerto de Miami es conocido como el principal punto de carga hacia Latinoamérica y el Caribe. Es rankeado como un puerto de categoría mundial con más de 9 millones de toneladas de carga cada año. Las principales líneas navieras utilizan el Puerto de Miami para sus operaciones con Latinoamérica con frecuencias semanales a casi todos los puertos de la región latinoamericana. Kyrula, J., Abreu, M., Lynskey, K., Lopez, J., (2013).²⁰.

De acuerdo con el informe anual de operaciones del Puerto de Miami (2013), el nombre oficial es Puerto de Dante B. Fascell de Miami-Dade está situado en Miami, Florida sobre la Bahía Biscayne. El puerto reconocido como la capital de la travesía del mundo y de la entrada del cargo de las Américas. Como puerto de la clase mundial, el puerto de Miami está entre un grupo de la élite de puertos en el globo. Es un contribuidor importante a las economías local y del estado. Con más de 9 millones de toneladas de cargo y sobre 1 millón de contenedores pasan a través del puerto. Esta combinación de las actividades de viajes turísticos y manejo de carga crean aproximadamente 98.000 empleos, y tiene un impacto económico en el condado de Miami-Dade de más \$12 mil millones de dólares²¹.

²⁰ <http://www.miamidade.gov/portmiami/library/reports/comprehensive-annual-financial-report-2013.pdf>

1.14.2 Aeropuertos que reciben carga desde el caribe en Estados Unidos

Aeropuerto de Miami: La generación económica anual del aeropuerto es de 26.7 mil millones de dólares. El Miami International Airport (MIA) y las industrias relacionadas con la aviación, generan cerca de 282 mil empleos directos e indirectos en la economía local. Entre los aeropuertos de Estados Unidos. Es el primero en manejo de carga, el segundo en transporte de pasajeros internacionales, el tercero en carga total.

En este aeropuerto funcionan 42 líneas aéreas, entre ellas Aeroméxico, American Airlines, Air Canadá, Avianca, British Airways, Delta, Iberia, Interjet, Lufthansa, Taca, US Airways. De acuerdo a datos del 2011, este aeropuerto ocupa el primer lugar en los Estados Unidos por porcentaje de vuelos internacionales y el segundo en volumen de pasajeros internacionales. Según, Cadena, H., (2013)²².

1.14.3 Aspectos importantes en la logística de exportación hacia Estado Unidos

1.14.4 Documentos requeridos para Ingreso de mercancías de forma comercial

Documento de transporte, (B/L), la guía aérea (AWB) o certificado del portador, (nombramiento del consignatario para objetivos de aduana), Factura comercial (con tres copias), emitido por el vendedor, Manifiesto de

²² <http://www.eluniversalsanantonio.mx/economia-negocios/2013/10-datos-relevantes-del-aeropuerto-internacional-de-miami-16369.html>

Carga o Ingreso, formulario de aduana 7533 o Despacho Inmediato formulario de aduana 3461, Listas de bienes (Packing List), y otros documentos necesarios para determinar si la mercancía puede ser admitida, según Román, L., (2011).

1.14.5 Código internacional de protección de los buques y de las instalaciones portuarias:

De acuerdo con Román, L., (2011), “A raíz de los actos terroristas ocurridos en los Estados Unidos el 11 de septiembre de 2001, se vio la necesidad de incrementar las medidas de seguridad en todos los puertos del mundo en general, con el fin de contrarrestar el accionar de los grupos terroristas. Por esta razón, la Organización Marítima Internacional (OMI) adopta el código ISPS (Siglas en inglés) y en Español PBIP (Código Internacional para la protección de los buques y de las instalaciones portuarias). Este proceso se ejecuta desde el 12 de diciembre de 2002 por la conferencia de los Gobiernos contratantes del Convenio Internacional, para la seguridad de la vida humana en el mar y enmiendas necesarias a los capítulos V y XI del convenio SOLAS empleándolo de forma obligatoria a partir del 1 de julio de 2004”.

1.14.6 Plazo para presentar manifiesto anticipado

Entre las medidas de seguridad que tuvieron que adoptar todos los puertos y aeropuertos a raíz de la Ley de Seguridad está el manifiesto anticipado. De acuerdo con Román, L., (2011), Para transporte marítimo y aéreo fue establecido, el envío anticipado del manifiesto de carga, mediante el cual las navieras y aerolíneas, deben presentar este documento al Servicio de Aduanas de Estados Unidos: En transporte marítimo 48 horas antes de embarcar la carga, mientras en transporte

aéreo, se debe realizar la transmisión en el momento de despegue de la aeronave, para los aeropuertos ubicados al norte de Ecuador, esta reglamentación se aplica, en embarques que tengan como destino final o se encuentren en tránsito en puertos y/o aeropuertos de Estados Unidos²³.

1.14.7 Exigencia de la Norma Internacional de Protección Fitosanitaria

Según Román, L., (2011), Estados Unidos aplica la norma NIMF-15 desde febrero de 2004. Esta medida se aplica para evitar el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de empaque), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional. Es decir que los exportadores que usen este tipo de embalajes, deben conseguir la autorización NIMF-15). Las autoridades de agricultura en Rep. Dom. Verifican que las empresas apliquen el tratamiento y sellen correctamente la madera de embalajes²⁴.

1.14.8 Transporte de carga por carretera en Estados Unidos

Al momento de realizar exportaciones al mercado de Estados Unidos, se debe tener en cuenta el transporte interno por carretera así como el peso máximo permitido para los camiones, según Román, L., (2011). Para cumplir esto, los contenedores que ingresan a este país y camiones que transitan deben cumplir con lo siguiente:

²³ <http://www.procomer.com/contenido/descargables/logistica-exportacion/america-norte/puertos-costa-oeste-usa-enero-2011-an.pdf>

²⁴ <http://www.procomer.com/contenido/descargables/logistica-exportacion/america-norte/puertos-costa-oeste-usa-enero-2011-an.pdf>

Peso máximo permitido por contenedor en Miami y Fernandina Beach

Contenedor de 20': Máximo 38.000 libras

Contenedor de 40' y 45': Máximo 44.000 libras

Contenedor de 40' Reefer: Máximo 50.000 libras

Contenedor de 20' Commodity TILES: Máximo 47.500 libras

Peso máximo permitido por contenedor en Houston

Contenedor de 20': Máximo 39.000 libras

Contenedor de 40': Máximo 44.000 libras

De no cumplir con este peso en estas ciudades se aplica un recargo por sobrepeso: US \$ 400 por cada 2000 libras.

Peso máximo permitido por contenedor en otros destinos: Puerto / Puerto

Contenedor de 20': Máximo 44.000 libras

Contenedor de 40': Máximo 52.500 libras

De no cumplir con lo anterior se pueden aplicar recargo por sobre peso: US\$ 250 por cada 2000 libras.

Si el destino final de la carga es una ciudad en el interior del país, sin excepción, el peso máximo permitido por contenedor de 20' y de 40' es de 46.000 lbs.

Para el transporte de mercancías en camión existen 2 modalidades, LTL (Less Than Truck Load) y FTL (Full Truck Load), esto es básicamente trailers de 53" (53 pies de largo) y de 28" (28 pies de largo) que aproximadamente manejan 45,000 lbs, y 20,000 lbs respectivamente.

Es importante conocer la terminología de cargos adicionales al flete en transporte internacional que cobran las navieras y líneas aéreas en el momento de cotizar un transporte internacional.

Lista de terminología usada en flete de transporte

BAF: Bunker Adjustment factor (Cargo por combustible) (M)
EBA: Emergency Bunker adjustment (Cargo por combustible de emergencia) (M-A)
PSS: Peak season surcharge (Cargo por temporada alta) Para importación de Asia a América aprox. 15 junio a 31 de diciembre (promedio de 15% del costo de flete) (M)
SSC: Security surcharge (Cargo por seguridad) (M-A)
THC: Terminal handling charge (Cargos de terminal, del operador logístico)
Doc Fee: Cargos por documentación (M-A-T) / Tica Free (M)

1.15 Puertos de salida desde Republica

Dominicana

De acuerdo con Marítima Dominicana el país cuenta con 16 puertos de distintos tamaños en todas las costas, ubicándose la mayoría en la parte sur de la isla.

Los puertos son AES Andrés, Puerto viejo (Azua), Barahona, Boca Chica, Cabo Rojo, Caucedo, Itabo, La Romana, Las calderas, Manzanillo, Palenque, Puerto Plata, Rio Haina, Puerto Duarte (Samaná) y Santo Domingo. De estos puertos los más importantes y de mayor movimiento de contenedores son el Rio Haina y el Caucedo. Mardom (s.f). A

continuación presentamos los datos más importantes de Puerto Rio Haina y Puerto Caucedo²⁵.

1.15.1 El Puerto de Haina

El Puerto de Rio Haina se ha convertido en uno de los tres puertos más transitados del país, manejando carga para la zona metropolitana de Santo Domingo. Está localizado en la parte oeste de Santo Domingo, en el río Haina, posee facilidades en ambos lados del río. Tiene capacidad para recibir 15 barcos de contenedores a la vez.

De acuerdo con APORDOM (Autoridad portuaria dominicana), el puerto posee 250 mil metros cuadrados en su patio de carga. Tiene capacidad de estacionamiento para 2,000 vehículos de importación. En cuestiones de seguridad de maneja bajo el código de Ley Protección de Buques e Instalaciones portuarias. Tiene también almacenes para granos, químicos, cementos, entre otros. El puerto es administrado por Haina International Terminals²⁶.

1.15.2 Puerto Caucedo

De acuerdo con Cadena, H., (2005), el puerto Caucedo es administrado por DP World, empresa multinacional que administra 19 terminales portuarias a nivel mundial con presencia en Medio Oriente, Asia, Europa, Australia, y América Latina, 4 zonas francas, entre las que encuentra el Jebel Ali Free Zone, considerada como la más grande del mundo y 3 centros logísticos. Toda la experiencia, conocimiento, energía y

²⁵ http://www.mardom.com/app/do/puertos_det.aspx?id=1057

²⁶ <http://www.apordom.gov.do/rio-haina.html>

reputación de DP World ha sido implementada en el Puerto Caucedo impactando positivamente la eficiencia y productividad del Puerto.

Han sido tan significativas las mejoras del Puerto Caucedo que muchas líneas a nivel regional y mundial han expresado su interés en utilizar a este puerto de trasbordo en un futuro cercano. Debido a las mejoras implementadas por DP world en Caucedo, cuando las líneas marítimas utilizan a Caucedo como puerto de trasbordo, los tiempos de espera y los costos para los clientes que mueven carga con esas líneas se reducen significativamente, ya que los buques madre llegan directamente a República Dominicana. De igual forma nuevas normas operativas han mejorado los tiempos de espera en las puertas de entrada y salida para los transportistas nacionales. Cadena, H., (2005)

1.15.3 Infraestructura de Puerto Caucedo

El Puerto de Caucedo posee instalaciones para embarcaciones modernas post-Panamax, tales como un muelle 600 metros, con una profundidad de 14 metros; un patio de contenedores de 500 mil metros cuadrados. Con capacidad para 9,500 contenedores de 40'; ágil acceso para vehículos de carga con 16 carriles (12 de entrada y 4 de salida); sistema operativo de informática (NAVIS), 5 grúas post-Panamax y 13 grúas de patio (RTG).). Cadena, H., (2005)

1.15.4 Código de seguridad de Caucedo

Luego del 11 de septiembre del 2001 y debido a los ataques terroristas que azotan el mundo actualmente, los Estados Unidos ha desarrollado una serie de iniciativas y códigos para facilitar los procesos de revisión de carga que entran por sus puertos de aquellos países certificados y en cumplimiento con estas iniciativas y regulaciones. El

Puerto Caucedo obtuvo la certificación del Código ISPS (Internacional Ship & Port Security Code) en julio del 2004, también obtuvo la certificación BASC (Business Alliance for Secure Trade) en marzo del 2005. En el 2006 obtuvieron la Certificación CSI (Container Security Initiative). Cadena, H., (2005)²⁷.

Según las estadísticas de la Cepal, en el 2013, el Puerto Caucedo estuvo en el lugar número 13 en el ranking de comparación de movimiento de contenedores en toda Latinoamérica. En este año movió más de un millón de contenedores. A continuación el ranking de los primeros 25 puertos de Latinoamérica.

Tabla 2. Ranking de los primeros 25 puertos de Latinoamérica

Ranking	Puerto	País	2011 (TEU)	2012 (TEU)	2013 (TEU)	Variación/change % 2013/2012
1	Colón	Panamá	3,371,714	3,518,672	3,356,060	-4.60%
2	Santos	Brasil	2,985,922	2,961,426	3,221,348	8.80%
3	Balboa	Panamá	3,232,265	3,304,599	3,187,387	-3.50%
4	Manzanillo	México	1,762,508	1,992,176	2,136,157	7.20%
5	Cartagena	Colombia	1,853,342	2,205,948	1,987,864	-9.90%
6	Callao	Perú	1,616,165	1,817,663	1,856,020	2.10%
7	Buenos Aires	Argentina	1,851,687	1,656,428	1,784,800	7.70%
8	Kingston	Jamaica	1,756,832	1,855,425	1,703,949	-8.20%
9	Guayaquil	Ecuador	1,405,762	1,448,687	1,517,910	4.80%
10	Freeport	Bahamas	1,116,000	1,202,000	1,500,000	24.80%
11	San Juan	Puerto Rico	1,484,595	1,423,192	1,423,192	0.00%
12	San Antonio	Chile	928,432	1,069,271	1,196,844	11.90%
13	Caucedo	Republica Dominicana	993,561	1,153,787	1,083,208	-6.10%
14	Limón-Moin	Costa Rica	901,330	1,045,215	1,053,734	0.80%
15	Lázaro Cárdenas	México	953,497	1,242,777	1,051,183	-15.40%
16	Valparaíso	Chile	973,012	942,647	910,780	-3.40%
17	Veracruz	México	729,622	806,047	866,966	7.60%
18	Buenaventura	Colombia	748,305	850,385	851,101	0.10%
19	Montevideo	Uruguay	861,164	753,889	826,962	9.70%
20	Puerto Cabello	Venezuela, República Bolivariana de	721,500	845,917	766,813	-9.40%
21	Paranáguá	Brasil	681,678	743,830	730,723	-1.80%
22	Navegantes	Brasil	581,493	618,434	673,139	8.80%
23	Río Grande	Brasil	618,039	611,133	626,095	2.40%
24	Altamira	México	547,612	578,685	597,760	3.30%
25	Puerto Cortes	Honduras	576,752	573,322	571,408	-0.30%

Fuente: CEPAL (2013). Movimiento contenedorizado de América Latina y el Caribe, Ranking 2013²⁸.

²⁷ <http://www.revistamercado.do/2005/12/puertos-dp-world-caucedo/>

²⁸ <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/Transporte/noticias/noticias/2/53122/P53122.xml&xsl=/Transporte/tpl/p1f.xsl&base=/Transporte/tpl/top-bottom.xsl>

Este puerto coloca a República Dominicana en una posición estratégica para realizar negocios en Latinoamérica. Ya que posee una capacidad instalada muy eficiente y con la seguridad requerida por los estándares internacionales.

1.16 Elaboración de manuales para realizar procedimientos cumpliendo estándares requeridos

Una vez que la empresa obtenga todo el conocimiento necesario sobre normativas y exigencias internacionales para documentos de exportación, para asegurarse de cumplir con estas normas es necesario estandarizar una forma de realizar sus procedimientos siempre de la misma manera.

De acuerdo con Aguilar, J. (2008), es de suma importancia que los procedimientos sean descritos pensando en el destinatario. Los detalles excesivos y el uso de términos desconocidos pueden afectar de forma negativa la implantación y eficacia de la nueva metodología del proceso. A continuación se ofrecen algunas recomendaciones generales para la redacción de los procedimientos: Evitar términos ambiguos, escribir las frases en presente y en orden cronológico, ser exacto, plantear los objetivos que se pretende cubrir con el procedimiento y una vez redactado, comprobar que el documento los cumple y por ultimo utilizar diagramas de flujo, que permitan obtener una visión global del procedimiento²⁹.

²⁹

http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/ejemplo_manual_procedimientos.pdf

1.16.1 Definición de manual

Según Aguilar, J. (2008). Los manuales de procesos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de cualquier departamento; es decir, un manual es el documento que contiene las instrucciones que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo³⁰.

1.16.2 Pautas para la elaboración de manuales de procedimientos

Un manual de procedimientos puede proporcionarle a una institución la posibilidad de manejar todos sus procedimientos o procesos juntos en un solo documento, pero separados entre sí. De manera que si es necesario modificar un procedimiento, se pueda hacer una versión nueva de este, sin tener que modificar todo el documento. La presentación de un procedimiento aislado, no permite conocer la operación de una dependencia o unidad administrativa, por lo que surge la necesidad de que todos los procedimientos se agrupen, en forma ordenada, en un solo documento, denominado “Manual de Procedimientos” de acuerdo con Aguilar, J. (2008)³¹.

Los manuales de procedimientos, están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, de igual forma sirven para facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de una empresa.

³⁰

http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/ejemplo_manual_procedimientos.pdf

³¹

http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/ejemplo_manual_procedimientos.pdf

1.16.3 Pautas para elaborar las políticas y lineamientos del manual de procesos de embarques

Antes de elaborar e implementar un manual de procesos es de suma importancia que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento; es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento. De acuerdo con Sequeira, citado por Calderón, S., Mora, D. (2009), para la elaboración de las políticas se deberán considerar los siguientes puntos:

De acuerdo con Giltow, Howards S. Y Giltow, Shelly J., (1990), Las políticas deben ser lineamientos de carácter general que orienten la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los empleados envueltos en los procesos descritos en él. Estas deberán ser claras y concisas, a fin de que sean comprendidas, incluso, por personas no familiarizadas con el procedimiento, serán de observancia obligatoria en su interpretación y aplicación. Deberán establecer las situaciones alternativas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento.

Las políticas se definirán por los responsables de la operación de los procedimientos y serán autorizadas por el encargado de la unidad correspondiente.

Por otro lado el mismo autor afirma que las políticas deberán prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades, ya sea porque no se den las condiciones ideales, o porque se alteren deliberadamente. Además deberán existir jerarquías y secuencias lógicas de operación. Así mismo

las políticas deberán considerar disposiciones oficiales acerca de requisitos imprescindibles, así como de los responsables, recursos y usuarios que intervengan de manera determinante en la operación del procedimiento.

Al momento de elaborar un manual de procesos, también se deben diseñar los formatos e instructivos que se utilizarán en los procedimientos que así lo requieran. Según Sequeira, citado por Calderón, S., Mora, D. (2009), un formato es una pieza de papel impresa que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, puede constar de uno o varios ejemplares que pueden tener destinos y usos diversos. De igual forma se debe incluir una guía de llenado de cada formato³².

1.16.4 Recomendaciones generales para la descripción de los procesos, aspectos de forma

Es conveniente que los manuales de procedimientos sean elaborados con la participación de las unidades administrativas que tienen la responsabilidad de realizar las actividades, para que se identifiquen con la implementación de los procesos.

Una vez terminado el manual de procedimientos, deberá contarse el número de páginas que lo integran, incluyendo descripciones, formas, guías de llenado y la información documental necesaria, y

³² <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4->

numerar cada página en un extremo. Después que se cuenta el manual terminado, también se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias. Luego de realizar verificación, deberá someter el documento a la aprobación de los administrativos responsables del proceso. Según Harrington, H. (1988).

Por otro lado ya que el manual de procedimientos ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre los empleados responsables de su aplicación. Así también, es muy importante que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan al detalle su contenido, y lo vean como una guía de consulta diaria³³.

Por último de debe tomar en cuenta que la utilidad de los manuales de procedimientos radica en la veracidad de la información que poseen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas.

De acuerdo con Sequeira, citado por Calderón, S., Mora, D. (2009), el establecimiento formal de los procesos, de los procedimientos institucionales y su posterior representación en un diagramación de flujo o flujograma forman parte de estas herramientas, pues permiten la realización de las actividades organizacionales hacia el cumplimiento estas normas internacionales. La identificación, estructuración, documentación y diagramación de las actividades organizacionales, permite a una institución conocer, con suficiente claridad, la forma correcta y secuencial de ejecutar las tareas necesarias para producir los servicios o

³³

http://www.sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_or_g.pdf

bienes requeridos por sus clientes y el estado, al igual que a los responsables de ejecutarla con los requerimientos de tiempo y calidad.

1.17 Diagrama de flujo o flujograma, Definición

De acuerdo con Calderón, S., Mora, D. (2009), Un diagrama de flujo es la representación gráfica de flujo de una secuencia de acciones rutinarias. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación. Desde el punto de vista de la gestión de organizaciones públicas y privadas, los flujogramas, son representaciones gráficas que emplean símbolos para representar las etapas o pasos de un proceso, la secuencia lógica en que estas realizan, y la interacción o relación entre las personas envueltas en el proceso descrito.

Plasmar los procesos en un diagrama de flujo genera valor agregado para la institución, pues la representación gráfica de estos permite que sean analizados de forma holística por los que tienen a su cargo su realización y quienes podrán aportar nuevas ideas para mejorarlos, según, Calderón, S., Mora, D. (2009),

1.17.1 Ventajas de realizar Diagramas de Flujo

Según Calderón, S., Mora, D. (2009), la elaboración de diagramas de flujo posee múltiples ventajas, entre ellas podemos citar:

- a) Favorecen la comprensión del proceso al mostrarlo como un dibujo.
- b) Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto, por lo que hace más ágil su comprensión.

- c) Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso.
- d) Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- e) Muestran las interfaces cliente - proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- f) Son una herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.
- g) Facilita la comprensión de los procedimientos operativos, evitando la redacción de procedimientos demasiado extensos que pudieran entorpecer la comprensión del documento.

1.17.2 Pautas generales para elaborar diagramas de flujo

De acuerdo con, Calderón, S., Mora, D. (2009), la construcción de los diagramas de flujo implica la consideración de una serie de pasos, que sirven de guía para su diseño y se mencionan a continuación:

- 1) Conformar una comisión de trabajo donde participen los responsables de la ejecución y el desarrollo de los procedimientos que se encuentran debidamente interrelacionados.
- 2) Establecer el objetivo que se persigue con el diseño de cada diagrama y la identificación de quién lo empleará, ya que esto permitirá definir el grado de detalle y tipo de diagrama a utilizar.
- 3) Definir los límites de cada procedimiento mediante la identificación del primer y último paso que lo componen.

- 4) Identificación de los pasos que están incluidos dentro de los límites de cada procedimiento y su orden cronológico. Al realizar la ubicación de los pasos se deben identificar los puntos de decisión y desarrollarlos en forma de pregunta.
- 5) Después de identificados y ubicados los pasos en orden cronológico, es recomendable hacer una revisión del procedimiento con el fin de corroborar que el mismo se encuentra completo y ordenado, evitando así la omisión de pasos relevantes.
- 6) Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y definiendo la simbología correspondiente.

Existen organizaciones internacionales sin fines de lucro que trazan las pautas para la estandarización de labores, siguiendo las exigencias de calidad que exige la globalización, según, Calderón, S., Mora, D. (2009),

1.17.3 Aspectos básicos de forma que debe contener un diagrama de flujo

De acuerdo con Calderón, S., Mora, D. (2009), un diagrama de flujo debe seguir un formato y una metodología estándar que facilite la comprensión rápida de cada parte del proceso a continuación se describen textualmente de acuerdo a los autores las partes que debe contener un diagrama de flujo:

Tabla 3. Encabezado de un diagrama de flujo

Encabezado
Nombre de la institución.
Título de cada diagrama de flujo.
Nombre del proceso o procedimiento.
Nombre del departamento responsable del procedimiento.
Fecha de elaboración.
Nombre del analista que realizó el trabajo.

Encabezado
Nombres y abreviaturas de los documentos utilizados en el proceso y de los responsables.
Simbología utilizada y su significado.

Fuente: Mideplan, CR. 2009.

Tabla 4. Estructura de un diagrama de flujo.

Estructura del diagrama de flujo
Debe de indicarse claramente dónde inicia y dónde termina el diagrama.
Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales.
No cruzar las líneas de flujo empleando los conectores adecuados sin hacer uso excesivo de ellos.
No fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores.
Solo debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo.
Las líneas de flujo deben de entrar a un símbolo por la parte superior izquierda y salir de el por la parte inferior y o derecha.
En el caso de que el diagrama sobrepase una página, enumerar y emplear los conectores correspondientes.
Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.
Todos los símbolos tienen una línea de entrada y una de salida, a excepción del símbolo inicial y final,
Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida.
Cada casilla de actividad debe indicar un responsable de ejecución de dicha actividad.
Cada flecha representa el flujo de una información.

Fuente: Mideplan, CR. 2009.

Tabla 5. Descripción narrativa del diagrama de flujo

Descripción narrativa del diagrama de flujo
Describir los pasos del procedimiento especificando quién hace, cómo hace, cuándo hace y dónde hace cada paso. Esta es la parte más importante y útil para el personal de ejecución de una institución, pues para recordar los pasos de un procedimiento, puede hacerlo leyendo una o dos páginas del diagrama, sin tener que volver a leer el manual de procedimientos completo.
Deben utilizarse frases cortas, pero completas.
Las frases deben comenzar con un verbo en tercera persona del singular, del tiempo presente indicativo. Por ejemplo: Recibe, Controla, Remite, Archiva,

Descripción narrativa del diagrama de flujo
etc.
Deben evitarse, en lo posible, los términos técnicos y/o que puedan tener más de una interpretación: usar en todos los casos términos sencillos y uniformes para que el personal que tenga que utilizarlo pueda entender con mayor facilidad su contenido.

Fuente: Mideplan, CR. 2009.

1.17.4 Tipos de Diagrama

De acuerdo con Rodríguez J., (1989). Existen tres formas o tipos de diagramas de flujo o flujogramas ellos son el vertical, horizontal y el de bloques, a continuación la definición de cada uno:

Diagrama de flujo vertical: también denominado gráfico de análisis del proceso. Es un gráfico en donde existen columnas y líneas. En las columnas están los símbolos (de operación, transporte, control, espera y archivo), el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertido, estas dos últimas son opcionales de inclusión en el diagrama de flujo.

Diagrama de flujo horizontal: En este diagrama de flujo se utilizan los mismos símbolos que en el diagrama de flujo vertical, sin embargo la secuencia de información se presenta de forma horizontal. Este diagrama sirve para destacar a las personas, unidades u organismos que participan en un determinado procedimiento o rutina, y es bastante común que sea utilizado para visualizar las actividades y responsabilidades asignadas a cada uno de estos actores y así poder comparar la distribución de tareas y racionalizar o redistribuir el trabajo. Su elaboración es un poco más compleja, pero facilita la visualización de los sectores de una organización que intervienen en un procedimiento

determinado; además, permite una mejor y más rápida comprensión del procedimiento por parte de los usuarios.

Diagrama de flujo de bloques: este es un diagrama de flujo que representa la rutina a través de una secuencia de bloques relacionados entre sí, cada cual con su significado. Utiliza una simbología mucho más rica y variada que los diagramas anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas en el gráfico.

1.17.5 Simbología del diagrama de flujo

El lenguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto de símbolos, donde cada uno tiene un significado diferente, lo que facilita que tanto la interpretación como el análisis se realicen de forma clara y precisa. Asimismo, para asegurar la interpretación uniforme del diagrama de flujo resulta necesario el diseño y escogencia de determinados símbolos a los que se les confiera internacionalmente un significado preciso, así como definir reglas claras con respecto a la aplicación de estos, acuerdo con Calderón, S., Mora, D. (2009),

Normalmente los símbolos que se utilizan para graficar flujogramas se someten a un proceso de normalización, es decir, son diseñados para que su interpretación sea universal. Al normalizar o estandarizar el uso de estos símbolos, se busca evitar que diferentes usuarios u organizaciones hagan uso de sus propios símbolos para representar procesos Diagramas de flujo.

Sin embargo la simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y es escogida según criterio discrecional de

cada institución. En este contexto, diversas organizaciones se han establecido diferentes tipos de simbologías para graficar diagramas. Entre las más usadas a nivel mundial tenemos la simbología ASME, la ANSI, y la DIN, a continuación la definición de cada de ellas.

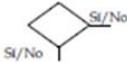
1.17.6 Simbología ASME

Según Pagina de ASME.ORG (s.f.)³⁴ la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME por sus siglas en inglés), fundada en 1880 como una organización profesional sin fines de lucro que promueve el arte, la ciencia, la práctica de la ingeniería mecánica y multidisciplinaria y las ciencias relacionadas en todo el mundo. Posee más de 130,000 miembros de la disciplina de ingeniería mecánica, 150 países. Como organización maneja el centro de publicaciones más avanzado y prestigioso en materia de ingeniería.

La ASME ha desarrollado signos convencionales, a pesar de la amplia aceptación que ha tenido esta simbología, en el trabajo de diagramación administrativa es limitada, porque no ha logrado contener un conjunto de símbolos que satisfaga todas las necesidades existentes.

³⁴ https://www.asme.org/about-asme/who-we-are?cm_re=Making%20Strides%20with%20a%20Bionic%20Ankle-_-GlobalHeader-_-Who%20We%20Are

Tabla 6. Simbología ASME.

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Origen	Este símbolo sirve para identificar el paso previo que da origen al proceso, este paso no forma en sí parte del nuevo proceso.
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Hay una operación cada vez que un documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características.
	Inspección	Indica cada vez que un documento o paso del proceso se verifica, en términos de: la calidad, cantidad o características. Es un paso de control dentro del proceso. Se coloca cada vez que un documento es examinado.
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	Almacenamiento	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo. También se puede utilizar para guardar o proteger el documento de un traslado no autorizado.
	Almacenamiento Temporal	Indica el depósito temporal de un documento o información dentro de un archivo, mientras se da inicio el siguiente paso.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Actividades Combinadas Operación y Origen	Las actividades combinadas se dan cuando se simplifican dos actividades en un solo paso. Este caso, esta actividad indica que se inicia el proceso a través de actividad que implica una operación.
	Actividades Combinadas Inspección y Operación	Este caso, indica que el fin principal es efectuar una operación, durante la cual puede efectuarse alguna inspección.

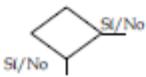
Fuente: Símbolos sacados de <http://www.asme.org/> citados por Mideplan 2009.

1.17.7 Símbolos del ANSI

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI por sus siglas en inglés), es una organización privada sin fines de lucro que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos.

El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos con el propósito de representar los flujos de información, sin embargo se emplean algunos de estos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del área administrativa, dicha simbología se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7. Simbología de la ANSI

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: Mideplan. CR. 2009³⁵.

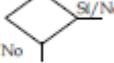
³⁵ <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

1.17.8 Simbología DIN

El Instituto Alemán de Normalización (DIN por sus siglas en inglés) es el organismo nacional de normalización de Alemania. Trabaja en cooperación con el comercio, la industria, la ciencia, los consumidores e instituciones públicas, estándares técnicos para la racionalización y el apego a la calidad.

El DIN establece otro tipo de simbología necesaria para diseñar un diagrama de flujo, igualmente enfocado al tema de calidad, dicha simbología se muestra la tabla siguiente:

Tabla 8. Simbología DIN

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Proceso	Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Documento	Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Datos	Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.
	Inicio	Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	Operaciones Manuales	Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más alternativas.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Fuente: Mideplan (2009)³⁶

³⁶ <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

CAPITULO II OBSERVACION Y ANALISIS DEL PROCESO DE PREPARACION DE DOCUMENTOS DE EXPORTACION EN COSTA FARMS, INC

En este capítulo se realiza una descripción del proceso de embarque como se realiza actualmente, se recopila la información y opiniones de todas las personas envueltas en el proceso, se recolecta información con los clientes, sobre las debilidades que tiene el proceso y se hace un análisis sobre los puntos específicos que deben ser mejorados. Al final se incluyen las gráficas de procesos con la descripción por pasos de la elaboración de cada documento.

2.1 Proceso de recopilación de la información para mejorar la elaboración de los documentos

2.1.1 Entrevista a clientes

Los clientes expresan que les gusta hacer negocios con la empresa por las distintas ventajas que le representan sus productos y su ubicación.

Sin embargo hay una lista de cosas que deben mejorar para que la satisfacción sea completa y se eviten contratiempos en las exportaciones. Entre esas cosas mencionan la entrega a tiempo de los documentos vía correo, el margen de error en los documentos, la falta de revisión de los documentos, entre otros.

Los clientes expresan desconfianza en la documentación y expresan que se mantienen revisando los documentos cuando los reciben porque están acostumbrados a recibir documentos incompletos o con errores que ocasionan retrasos en el proceso de sacar la mercancía de aduanas en el país de destino. Los retrasos en el tiempo de aduanización

hacen que se a acelere el proceso de senescencia en los productos perecederos, causando pérdidas que afectan al cliente y al proveedor que tiene que enviar notas de crédito o reponer el producto dañado. En fin los errores en documentación ocasión pérdidas para todas las parte involucradas.

Los errores más comunes identificados por los clientes son, el olvido del envío de algún documento original, como por ejemplo el fitosanitario o el permiso CITES. Entre ellos también tenemos errores en los precios en las facturas, incongruencias entre la lista de empaque y la factura e incongruencia en el fitosanitario y la factura. Uno de los clientes manifestó que también era bien importante que no haya errores en la escogencia de la aerolínea a la hora de los embarques, porque uno de ellos tiene crédito y mejor tarifa con Amerijet y en una ocasión por olvido se les embarcó por otra vía.

2.1.2 Entrevistas a empleados de la empresa relacionados al proceso

Las entrevistas realizadas a los empleados envueltos en el proceso embarque, han sido bastante concluyentes en cuanto a las mejoras que necesita el proceso de elaboración de documentos.

La mayoría de los entrevistados expresa que existen retrasos en el proceso debido a que no existe una estandarización de procesos y una línea clara de donde empieza y donde termina la responsabilidad de cada empleado envuelto en el proceso.

Entre las preocupaciones más importantes destacadas en la entrevista con los empleados encontramos el hecho de que ellos sienten

que cada uno de los involucrados en el proceso no cumple adecuadamente con su parte de la responsabilidad, a tiempo.

La encargada de documentos de embarques constantemente se queja de que la información de la cantidad de cajas y productos que se van le llega muy tarde, y tiene que estar elaborando los documentos muy de prisa y eso ocasiona que estos queden con errores, porque el tiempo para verificarlos es muy poco o nulo.

Los empleados envueltos en la parte de producción que tienen que empacar los productos y entregarlos al encargado de empaque se quejan de que este le pasa mal la información a la encargada de empaque, por ejemplo que la cantidad que producción dice que empacó, no es la cantidad que el sup. De empaque le reporta a la encargada de documentos. Esto quiere decir que existe un problema en la cadena de comunicación en esta parte del proceso y es uno de los procesos que debe ser corregido.

El proceso de empaque por otro lado presenta siempre retrasos, que a su vez afectan otras partes del proceso de embarques. La causa más común que ocasiona que la información de empaque que debe llegarle a la encargada de documentación le llegue con mucho retraso es que en el caso de muchos productos el empaque no está estandarizado, entonces no pueden predecir la cantidad de cajas que van a enviar. Es necesario esperar hasta el final del proceso para poder saber la cantidad de cajas con certeza.

Es requisito imprescindible que la cantidad de cajas declarada en la factura sea la cantidad que llegue al puerto o aeropuerto, son parte del protocolo de seguridad de las aerolíneas.

La estandarización del empaque de todas las variedades es la raíz de todo el problema, es lo que causa el cuello de botella en todo el

proceso. Es necesario elaborar una lista de todas las variedades por tamaño y realizar la estandarización de empaque, para que se pueda predecir la cantidad de cajas por embarque de acuerdo al pedido.

2.1.3 Análisis de los resultados de las entrevistas

En el proceso de embarques de Costa Farms, Inc., existen muchos detalles que deben ser analizados por los involucrados en el proceso a fin de que puedan ser estandarizados y la cantidad de errores que se cometen cada semana, puedan ser disminuidos o eliminados.

Los clientes perciben estos errores y los empleados saben que hay muchas cosas que no salen bien y que deberían mejorar, pero nadie encuentra la forma. El cien por ciento de los clientes entrevistados dice haber tenido inconvenientes con alguna documentación, que le ocasionó pérdidas económicas.

Los empleados entrevistados para conocer su punto de vista en el proceso de embarque, por su parte en un cien por ciento también manifestaron que existen fallas en el proceso que ocasionan retrasos e inconvenientes para ellos realizar correctamente su parte del proceso.

En todas las partes del proceso existen deficiencias que deben ser corregidas, desde su inicio hasta su fase final. Es necesario empezar por el hecho de que el empaque de todas las variedades de la finca debe ser estandarizado al cien por ciento. Mejorando esa parte del proceso, ayudará a que el proceso de elaboración de documentos empiece a realizarse con tiempo y no se salte el proceso de inspección o verificación de los documentos.

La parte del proceso donde el supervisor del área de producción le entrega el embarque a el supervisor del área de empaque, para que este le haga el reporte al área de documentación, es otra parte del proceso que debe ser mejorada y estandarizada de alguna forma que garantice que la información no se distorsione y le llegue correcta al área de documentos.

En el área de documentación de igual forma se deben establecer pasos a seguir en cada documento y en cada tipo de embarque, de manera que existan procesos estándares que puedan ser llevados a cabo sin errores. En la actualidad no existe estandarización para elaborarlos, además de que no existe un proceso cuidadoso de inspección que garantice que cada parte del proceso salga bien.

A raíz de estas debilidades identificadas en el proceso surge la necesidad de sugerir que la empresa trabaje en un manual de procesos en donde pueda compilar toda la información existente que en este momento se encuentra dispersa.

Es de vital importancia que la organización recopile todas las actividades que componen cada proceso y las recopile, para realizar su descripción detallada y realice un análisis de los puntos que se deben mejorar en cada uno de estos procesos. Buscando así la forma de eliminar o hacer más eficiente los pasos que ocasionan retrasos en el proceso.

Para la elaboración de este manual se elaborará primero las gráficas de procesos con la descripción de la forma en que se hacen actualmente.

Para poder elaborar todos los documentos de embarque es necesario tener a mano la información de cada cliente de la empresa. Hasta este momento no existía una base de datos con la información de

todos los clientes en un solo lugar, toda se manejaba disperso. A continuación se presenta la lista de clientes y su información.

A continuación se presenta la lista donde se reúnen en la Tabla 2 los datos de todas las empresas registradas como clientes.

Tabla 9. Lista de clientes de la empresa.

Empresa	Contacto	Email	Telefonos
Greenex USA MIAMI	Henrik Christofersen	brandi@greenex.com	(+1) 305 812 3141
Greenex United States Inc.	Brandi Boekestyn	candice@greenex.com	Tel.: (+1) 905 682 4769
Greenex United States Inc.	Candice Ciparone	henrik@greenex.com	Fax: (+1) 905 682 9994
5485 Wiles Road # 406		rosie@action-brokerage.com	
Coconut Creek, FL 33073			
USA			
(+1) 954 979 0108			
Greenex canada Toronto	Candice Ciparone	candice@greenex.com	(+1) 905 329 0761
Greenex International	Sabrina Soltes	sabrina@greenex.com	(+1) 905 682 4769 Ext. 1
47 Commerce Place, Unit #5	Henrik Christofersen	henrik@greenex.com	Fax: (+1) 905 682 9994
St. Catharines, ON L2S 0B3			
Canada			
Greenex Holanda y dinamarca	Joost de Kok	jpost@greenex.com	011-31-65-140-2786 cell
Greenex A/S	Heidi Larsen	henrik@greenex.com	(+45) 63 17 14 02
Hvidkaervej 27	Henrik Christofersen	heidi@greenex.com	
5250 Odense SV			(+31) 651 402 786 office
Denmark			
Tel.: (+45) 63 17 14 00			
Greenex canada Vancouver	Candice Ciparone		
Greenex International	Sabrina Soltes	candice@greenex.com	(+1) 905 329 0761 candice
47 Commerce Place, Unit #5	Henrik Christofersen	sabrina@greenex.com	(+1) 905 682 4769 Ext. 1
St. Catharines, ON L2S 0B3		henrik@greenex.com	Fax: (+1) 905 682 9994
Canada			
Greenex USA ORLANDO	Henrik Christofersen	brandi@greenex.com	Tel.: (+1) 905 682 4769
Greenex United States Inc.	Candice Ciparone	candice@greenex.com	Fax: (+1) 905 682 9994
Greenex United States Inc.	Brandi Boekestyn	henrik@greenex.com	(+1) 305 812 3141
5485 Wiles Road # 406			
Coconut Creek, FL 33073			
USA			
Greenex USA LAX	Henrik Christofersen	henrik@greenex.com	(+1) 305 812 3141
Greenex United States Inc.	Candice Ciparone	candice@greenex.com	(+1) 905 329 0761 cel
Greenex United States Inc.	Brandi Boekestyn	brandi@greenex.com	(+1) 905 682 4769 ext. 2
5485 Wiles Road # 406			
Coconut Creek, FL 33073			
USA			
Greenex USA Atlanta	Henrik Christofersen	henrik@greenex.com	(+1) 305 812 3141
Greenex United States Inc.	Candice Ciparone	candice@greenex.com	(+1) 905 329 0761 cel
Greenex United States Inc.	Brandi Boekestyn	brandi@greenex.com	(+1) 905 682 4769 ext. 2
5485 Wiles Road # 406			
Coconut Creek, FL 33073			
USA			
Sacaja Greens International B.V.	Bert Alderden	aca.alderden@sacajagreens.com	Office: +31 297 745006
KvK 56285698		Skype name: acalderden	Fax : +31 297 745007
Aalsmeerderweg 103-E		info@interfresh.nl	Mobile +31-657 993719
1432 CJ Aalsmeer			
Holland			
Heboplant	Jack Wagemakers		
Heboplant B.V.	Piet Doorduyn	info@heboplant.nl	tel. +31 174 518977
Oranjepolderweg 51		p.doorduyn@heboplant.nl	fax. +31 174 510029
2676 CM Maasdijk		jack.wagemakers@telenet.be	
Plantas del caribe	Richard Maijenburg	rjm@plantasdelcaribe.nl	011-316-10939949
Plantas del Caribe BV	Rene de Leeuw	rld@plantasdelcaribe.nl	011-31610939976
Aalsmeerderweg 285-H	Michelle de Leeuw	info@plantasdelcaribe.nl	Tel.: +31 (0)2973 88888
1432 AC Aalsmeer – Holanda			Fax: +31 (0)2973 88800
Wander Tuiner BV	Wander Tuiner	wander@succulents.nl	
Wander Tuiner BV	Menno van der Straten	menno@succulents.nl	
Van der Giessenweg 6c		vincent@interfresh.nl	
2921 LP Krimpen aan den IJssel		info@interfresh.nl	
The Netherlands			
Costa Verde	Karen Pumphrey	karen@costaverdeimports.com	407-880-3552
Costa Verde Import	Eileen Simcox	eileen@costaverdeimports.com	800-264-5406
251 West Lester RD	Rick Roberson	rick@costaverdeimports.com	
Apopka FL.32712			
JoGrow B. V.	John Grootcholten	janjostrik@icloud.com	T: 0031 (0) 174 270 711
JoGrow B.V.			
Hoenderparklaan 153			
2295 ND Kwintsheul			
The Netherlands			
E: verkoop@jogrow.nl			
T: 0031 (0) 174 270 711			
F: 0031 (0) 174 294 649			
Suprina verde			tel. 31174270711
Suprina Verde	Hans Visser	hans@suprinaverde.nl	31620033437
Hoenderparklaan 153	John Grootcholten	janjostrik@icloud.com	+31 174 292118
2295 ND Kwintsheul		fresh@milestonefresh.nl	
Holland		air@milestonefresh.nl	
tel. +31 174 292118			

2.2 Graficas de descripción procesos

Para poder identificar donde están las debilidades del proceso de elaboración de documentos, realizamos una investigación en forma de observación durante varios días realizando las distintas actividades. La primera Tabla resume la cantidad de pasos y tipos de actividad que se realiza en cada proceso. Cada una de estas actividades es imprescindible para el proceso de exportación, sin embargo dentro de ellas hay pasos que no le suman valor al proceso y le ocasionan retraso.

Tabla 10. Resumen de elaboración de todos los procesos y sus tiempos utilizando la simbología ANSI.

Actividad	Num pasos					Tiempo horas	Distancia (metros)
							
Actividad	Operaciones	Transporte	Inspección	Retraso	Almacenamiento		
Elaboración de factura	15	1	2	2	1	0.9	1
Elaboración de fitosanitario	16	2	2		1	1.87	20000
Reservación de contenedor para USA	6	2	1		1	10.3	290000
Reservación de contenedor para Europa	7	2	2		1	9.53	580025
Elaboración de Visa	14		1			0.25	6
Elaboración de Dua electrónico	15		1		1	0.27	1

Fuente: Autoría propia.

En este resumen de los procesos se puede ver que el tiempo de elaboración de los documentos en total, actualmente puede tomar desde varias horas hasta varios días. Se puede ver también la cantidad de retrasos que se observan en el proceso, debido a las deficiencias que tiene el proceso actual.

El primer retraso en el proceso se presenta cuando el encargado del empaque tiene que esperar a que todo este empacado para poder pasar la lista de empaque al área de documentación, esto ocasiona que se

elaboren los documentos casi a la hora que debe salir el embarque de la finca.

A continuación se presentan las gráficas y descripción de los procesos actuales representados con la simbología ANSI.

Proceso: Elaboración de factura

Sujeto: Documento de exportación

Principio: Recepción de lista de empaque

Final: Factura terminada

Tabla 11. Descripción del proceso de elaboración de facturas.

Numero de paso	Tiempo (min)	Distancia (pies)						Descripción del paso
1	30.0	0	X			X		Recepcion de la lista de empaque por parte del packing
2	0.5	0	X					Buscar factura pre hecha para cliente.
3	0.5	0	X					Modificar fecha
4	0.5	0	X					Modificar numero de factura
5	0.5	0	X					Colocar numero de embarque
6	2	0	X					Colocar numero de contenedor en caso de ser maritimo, si es aereo se coloca el numero del embarque
7	1.5	0	X					Introducir variedades y cantidades de productos
8	1	0	X					Introducir cantidad de cajas o bultos
9	0.5	0	X					Introducir precios
10	1	0	X					Introducir costo de inland freight. Si es maritimo Europa.
11	5	0	X		X	X		Verificar sumas y totales
12	2	15	X					Imprimir factura en hoja timbrada.
13	1	0	X		X			Sellar factura y firmar.
14	1	0	X	X				Escanear factura
15	1	0	X					Enviar factura al agente del aeropuerto o a la naviera por correo.
16	5	0						Sacar 07 copias(04 de estas copias se envian con la documentacion original al aeropuerto
17	1	0					X	Colocar en sobre de documentos.

Fuente: Autoría propia.

Este proceso es el eje central de la elaboración de todos los documentos de exportación. Por lo tanto si no se tiene a tiempo la información para elaborarla, que viene del encargado del área de empaque, ocasiona muchos retrasos en su elaboración. Hasta el momento

es el proceso que presenta más retrasos para ser terminado, por lo tanto es el cuello de botella del proceso completo.

Proceso: exportación de Contenedores MIAMI

Sujeto: Embarque marítimo

Principio: Tomar datos de factura

Final: Contenedor exportado

Tabla 12. Proceso de reservación de contenedor para Miami

Numero de paso	Tiempo (horas)	Distancia (pies)						Descripción del paso
1	0.1		X					Envío de correo a la naviera día lunes, describiendo la cantidad de equipos solicitados, la temperatura y la fecha de recogida.
2	0.1		X					Coodinacion de la recogida con transporte de la compañía
3	0.03333		X					Entrega de la documentacion del contenedor, sellos y conduce al chofer.
4	3			X				Recogida del contenedor refrigerado en el puerto.
5	0.5		X					Envío de factura a la naviera el día anterior al embarque, plazo máximo el día del embarque antes de las 10:00 AM.
6	0.1		X					Recepcion de numeracion de BOOKING de la naviera
7	1.5		X				X	Cargar contenedor en finca
8	0.5				X			Inspeccion de contenedor y cierre por parte de aduana
9	2			X				Llevar contenedor al puerto de salida

Fuente: Autoría propia.

El proceso de reservación de contenedores y hacer la exportación de un contenedor toma unas cuantas horas, pero estas horas no son parte del mismo día, sino que se dividen en varios días. Porque el contenedor se reserva varios días antes, y entonces el día antes del embarque se debe empezar a enviar documentos a la naviera. El plazo

máximo que se tiene para enviar la factura del embarque es las 10am del día del embarque. Lo más común es que se estén enviando el último día de la prórroga. Debido a que no se tiene la información de las cantidades que se van hasta el último minuto. Con los contenedores no hay problema con elaborar una factura con las cantidades estimadas, ya que no es crítico tener todo detallado por caja. La cantidad de racks o torres que lleva el contenedor es estándar son 18, por lo tanto solo se necesita poner en los documentos un estimado de lo que va en esas 18 torres para elaborar los documentos. Sin embargo pese a esto, los documentos de igual forma se elaboran con mucha prisa, pues esta lista de empaque del estimado también suele llegar tarde a documentación.

Proceso: Llenado del DUA electrónico

Sujeto: DUA terminado

Principio: Tomar datos de factura, contenedor,

Final: DUA terminado impreso

Tabla 13. Proceso de elaboración de formulario DUA.

Numero de paso	Tiempo (min)	Distancia (pies)						Descripción del paso
1	1.0		X					Colocar nombre de la compañía exportadora
2	1.0		X					Colocar direccion de la empresa
3	1.0		X					Colocar número de Resolucion
4	1.0		X					Colocar fecha de resolucion
5	1.0		X					Colocar número de factura
6	1.0		X					Colocar nombre de la compañía del cliente
7	1.0		X					Colocar fecha de la exportación
8	1.0		X					Colocar producto exportado
9	1.0		X					Colocar cantidad exportada
10	1.0		X					Valor en dólares de la Factura
11	1.0		X					Subir archivo de factura en pdf
12	1.0		X					Subir archivo visa escaneada
13	1.0		X					Subir archivo de certificado de exportación
14	1.0		X					Imprimir DUA terminado
15	1.0				X			Revisar, firmar y sellar
16	1.0		X				X	Escanear y enviar al aeropuerto en el caso de los aereos.

Fuente: Autoría propia.

Para poder hacer el DUA, ya se deben tener preparados y escaneados en un archivo, la factura y la visa, ya que se suben a la página del DUA. Si estos documentos no están listos y hay que escanearlos al momento de subirlos, la página del DUA se cierra y se borra todo. Esta es una de las cosas que pasa a veces y ocasiona que se tome el doble del tiempo realizar el proceso.

Proceso: Exportación contenedores europa

Sujeto: embarque europa

Principio: solicitud naviera

Final: Contenedor enviado viernes temprano al puerto

Tabla 14. Proceso de exportación de contenedor para Europa.

Numero de paso	Tiempo (horas)	Distancia (metros)						Descripción del paso
1	0.5		X					Envío de Correo a las entidades de la naviera con 15 días de anticipación, describiendo la cantidad de equipos solicitados, la temperatura, ventilación y la fecha de recogida.
2	0.08333		X					Coordinación de la recogida del contenedor con transporte de la compañía
3	0.08333		X					Entrega de la documentación del contenedor, sellos y conduce.
4	3	290000		X				Recogida del contenedor refrigerado en el puerto.
5	0.5		X			X		Envío de factura a la naviera el día anterior al embarque, plazo máximo el día del embarque antes de las 10:00 AM.
6	0.1		X					Recepción de numeración de BOOKING de la naviera
7	0.5				X	X		Revisión de BL y solicitar corrección si es necesario
8	1.5		X			X	X	Cargar contenedor en finca
9	0.16667	25	X					Colocar medidor de temperatura en contenedor
10	1				X			Inspección de contenedor y cierre por parte de aduana
11	2	290000		X				Llevar contenedor al puerto de salida

Fuente: Autoría propia.

Este proceso se lleva a cabo en el tiempo de dos semanas, pues dos semanas previas a que el contenedor se va, se debe reservar el espacio en la naviera. En la semana en que se va el contenedor entonces se termina el proceso completo.

Proceso: Elaboración de fitosanitario

Sujeto: Certificado fitosanitario

Principio: tomar datos de factura

Final: Fito terminado

Tabla 15. Proceso de elaboración de fitosanitario.

Numero de paso	Tiempo (horas)	Distancia (pies)	●	➔	■	◐	▼	Descripción del paso
1	0.05		X					Reservacion de la visita de los agente de Sanidad vegetal
2	0.67			X				Recogida del personal de Sanidad vegetal al aeropuerto de La Romana
3	0.25				X			Inspección sanitaria de los productos ya empacados en en el area del packing house. Se le entrega la factura para que vea los productos listados.
4	0.02	3	X					Entrega de fitosanitario de parte de inspector a enc. de documentos.
5	0.02		X					Colocar Direccion de la Compañia Exportadora
6	0.02		X					Colocar Direccion del Cliente
7	0.02		X					Colocar Marca Distintiva: Numero del Contenedor
8	0.02		X					Colocar Pais Exportador
9	0.02		X					Colocar Medio de Transporte
10	0.02		X					Colocar Puerto de Destino final
11	0.02		X					Colocar Cuerpo central del Fitosanitario: Cantidad de Racks, cantidad de unidades, Kilos, nombre científico de la planta
12	0.02		X					En caso de ser un embarque a Europa y Canadá, en la parte de declaración adicional ponemos la clausula especial pedida por Europa.
13	0.02		X					Colocar fecha del tratamiento, dosis aplicada, nombre del producto.
14	0.02		X					Colocar Puerto de salida
15	0.02				X			Colocar Nombre y firma del Inspector
16	0.02		X					Del fitosanitario salen 03 copias a Color, se entrega la amarilla al inspector, las otras se envian al aeropuerto.
17	0.05		X					Elaboración del recibo de ingreso por parte del inspector.
18	0.50			X				Salida del inspector de la compañía.
19	0.03		X					Elaboración de guia para Fedex para envio del Fitosanitario, factura y AWB a cliente en USA.
20	0.08		X				X	Escaneo de la copia del fitosanitario para enviar a las entidades en el puerto junto a la factura y al Dua.

Fuente: Autoría propia.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS Y ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE EMBARQUES

En este capítulo se presenta una propuesta para mejorar el proceso de exportación que consiste en analizar las causas de los problemas actuales, encontrar la causa y sugerir cambios que se deben implementar para eliminar los errores de documentación y los retrasos en el proceso. Luego de describir los cambios que deben implementarse, presentamos la información que va a contener el manual de procesos, que se preparará para la empresa en otro documento, en donde cada proceso es detallado por pasos y plasmado en un flujograma para facilitar su lectura rápida. Este manual de procesos servirá de consulta diaria para las personas envueltas en el proceso de exportación a fin de que todo esté estandarizado y se minimicen los fallos en el proceso.

3.1 Propuesta de mejoras para las deficiencias encontradas

Antes de proponer los cambios es importante mencionar la lista de factores que encontramos que causan retrasos en el proceso, y ayudan a que se produzcan los errores.

- a) La estandarización del empaque de todas las variedades resalta como la parte del proceso que más atraso ocasiona. Existen variedades que ya están estandarizadas y se puede saber inmediatamente se planea un embarque, cuantas cajas serán, sin embargo hay muchas variedades que no se tiene esta información y cuando se tiene un embarque de estas es cuando, no se pueden elaborar los documentos con tiempo. Sumado a esto está la situación de que también existe

una falta de planificación porque el empaque de estas variedades se deja para el último día y ahí es cuando se ocasiona el retraso en el proceso de documentación. Conociendo esta situación la empresa puede tomar dos opciones, la primera sería estandarizar el empaque del cien por ciento de las variedades y la segunda, establecer que las cosechas y empaques se empiecen con más tiempo de anticipación y que el empaque de estos productos esté listo un día antes de que salga el embarque de la finca en el caso de los aéreos de Europa y una hora antes los envíos aéreos a Estados Unidos, para que documentación tenga el tiempo de preparar todo con suficiente tiempo.

- b) El otro punto del proceso donde encontramos problemas es en la parte donde el supervisor de la parte de producción le entrega los productos empacados al área de empaque, ya que en esta parte no existe una metodología formal en donde ambos supervisores se aseguren de estar manejando la misma información, entonces ambos supervisores llevan dos reportes. La mayoría de veces el supervisor de producción solo lleva las cajas al cuarto frío del área de empaque y no informa que está dejando, entonces el supervisor de embarques, va y ve las cajas y levanta la información el mismo. Lo cual ocasiona que la información llegue con discrepancias a la encargada de documentación y esta tenga que perder tiempo, verificando cual es la correcta para hacer la factura. También ha causado que en ocasiones se quede mercancía sin enviar porque el supervisor de empaque no sabía que día se tenía que enviar esta mercancía. Para mejorar esta parte del proceso se necesita establecer un protocolo formal donde el supervisor de empaque asuma, más responsabilidad en el proceso de embarque y que tanto el supervisor del área de producción como el de embarque, se reúnan para entregar y recibir la mercancía que se va a exportar. Para mejorar esta parte del proceso existen dos cambios que deben producirse, el primero es que el día jueves cuando se

realiza la reunión de embarques la encargada de documentación prepare una lista detallada de las cantidades de productos que se van, los números de orden, referencia y cliente. Esta lista debe pegarse en un mural donde todos los envueltos en el proceso la vean y la verifiquen, y corrijan errores el día viernes. Cada persona que revise debe firmar la lista. Esta lista verificada y con errores ya corregidos debe ser entregada al encargado de empaque, para que él tenga presente que productos se van cada día. Esta lista se compone por los productos ya confirmados.

- c) El otro cambio sugerido para eliminar los errores en esta parte del proceso es crear un formato de lista de empaque en donde el supervisor del área de producción, complete la información de todo lo que está entregando al supervisor de empaque, incluyendo toda la información concerniente al embarque, detallando bien lo empacado y dejando lo más claro posible todo, ambos supervisores deberán verificar y firmar, antes de entregarlo a la encargada de documentación.
- d) En cuanto la empresa decida formalmente seguir un protocolo estándar para el proceso de embarque se debe hacer un entrenamiento a todo el personal involucrado de manera que se puedan alinear a todos en la misma dirección.

Para mejorar todos estas partes del proceso es fundamental que la empresa estandarice el proceso completo y esto se logra a través de la elaboración e implementación de un manual de procesos que contenga todo por escrito y no deje nada a la memoria de los involucrados en el proceso. Después de elaborado el manual, debe realizar un entrenamiento formal y una comunicación formal a los envueltos en el proceso para que se estipule las políticas del manual y la disposición de la empresa de que todos deben regirse por él.

Luego de hacer una descripción escrita detallada por paso y la razón de cada paso, se presentan los procesos en forma de un diagrama de flujo, que denominaremos flujograma.

3.2 Manual de procesos

3.2.1 Objetivos

- Mejorar la satisfacción del cliente que cada día demanda de la empresa mejores servicio y soluciones a sus necesidades.
- Incrementar la calidad, eficiencia y eficacia de los procesos de documentación de exportación, mediante la estandarización de los procedimientos.

3.2.2 Alcance

Este manual se aplica básicamente a dos áreas: la primera es el área encargada de empacar los productos de exportación, que está compuesta por los diferentes departamentos de exportación que empacan sus productos, igualmente el área de empaque propiamente dicha y el área de documentación de exportaciones. Todas las personas envueltas en este proceso supervisadas por producción y finanzas, son los responsables de que los procedimientos descritos en este manual y aprobados como buenos y válidos se lleven a cabo sin violar ningún paso en el proceso.

3.2.3 Responsabilidades

El proceso de exportación es una actividad de suma importancia para Costa Nursery Farms, Inc., ya que es su principal fin. Por lo que no puede darse el lujo de tener errores en la documentación que pudieran ocasionarle problemas con la Dirección General de Aduanas o el Ministerio de hacienda de República Dominicana, el organismo fiscalizador de los bienes que las empresas producen y venden.

Las personas envueltas en este proceso deben tener el debido entrenamiento para realizar estas labores. Por lo tanto es responsabilidad de la administración contratar al personal idóneo o proveerle el entrenamiento de actualización necesario.

La estructura que se maneja en este proceso es la siguiente:

Departamento de Finanzas: es responsable de proveer recursos para los pagos que se deben realizar, para las documentaciones. De igual forma es responsable de suplir material gastable, al igual que equipos necesarios (computadoras, internet, máquina de escribir, seguridad).

Gerentes de producción (Growers): son los responsables de preparar y empaçar a tiempo los productos que les sean solicitados por ventas.

Supervisores y Junior growers: son los responsables de entregar los productos a tiempo, debidamente empacados al área de empaque, y entregar la información en la lista de empaque del producto y su forma de empaque.

Supervisor de empaque: es responsable de recibir y verificar lo entregado por los supervisores de producción, y entregar lista de empaque verificada y firmada a Encargado(a) de documentación.

Transporte: es responsable de coordinar y ejecutar el transporte de todos los productos que se exporten de forma aérea o marítima. Igualmente de recoger a cualquier inspector de los ministerios que tienen que verificar los productos.

Encargado(a) de documentación: es responsable de la coordinación de todas las exportaciones de la semana, recogiendo las cantidades que los Growers confirman que exportarán, confirmarlas en el sistema de Miami. Es encargado de mantener el enlace entre la división de compras de Miami y la de República Dominicana. Al recibir la lista de empaque debe asegurarse de que esos productos fueron confirmados, y que las cantidades son correctas.

Es responsable también de coordinar la visita de inspectores que verifican la mercancía, pagarles y coordinar su transporte. Debe mantener material gastable suficientes en bodega para que no impida la realización de su trabajo (formularios, empaques Fedex, sobres, hojas timbradas, sellos y tinta).

Es encargado del enlace entre la empresa y los clientes externos, pues tiene que enviarles toda la documentación de cada embarque. Debe mantener coordinación con Fedex para el envío de documentos. Es el enlace entre el agente de envíos del aeropuertos y de las navieras con la empresa, para reservar contenedores y vuelos con suficiente tiempo. Es responsable de la elaboración de toda la

documentación relacionada con exportación, al igual que de las etiquetas de las cajas.

3.3 Política del manual de procesos de embarques de Costa Farms

De conformidad con la visión de la organización en la búsqueda del mejoramiento continuo, Costa Farms Inc. Ha decidido elaborar un manual de procesos para todos los procedimientos relacionados con embarques.

Los encargados de producción de las distintas áreas deberán acogerse a las disposiciones de este manual en todos los procedimientos que realicen en sus áreas con relación a embarques o exportaciones.

La encargada de embarque es la responsable principal de que todas las disposiciones de este manual se cumplan a cabalidad.

Ante situaciones impredecibles que se presenten en un embarque el/la encargado(a) de embarque deberá consultar cualquier duda con la encargada de importación de la empresa en Miami, con los clientes o con su superior directo.

El/la encargado(a) de embarque es responsable de mantener en inventario los materiales necesarios para realizar los procedimientos de documentación de embarques.

El/la encargado(a) de embarque es la persona responsable de la comunicación entre el cliente y la empresa en cuanto a documentación se refiere.

Sumado a los documentos de embarque que se elaboran en la empresa, en el aeropuerto se elabora otra parte de la documentación, no obstante es responsabilidad y deber de el/la encargado(a) de embarque mantener comunicación fluida y constante con el agente que representa la empresa en el aeropuerto y proporcionarle toda la información necesaria y a tiempo para que esa parte de la documentación se elabore correctamente.

Para la exportación de un listado plantas que se encuentran en peligro de extinción se requiere un permiso del Ministerio de Medio Ambiente, división de Vida Silvestre, la empresa tiene una persona que gestiona estos permisos, sin embargo el/la encargado(a) de embarque es responsable por informarle con suficiente tiempo a esta persona, sobre los permisos que debe gestionar y la información necesaria para gestionarlos.

3.4 Identificación de procesos

Mediante la identificación de procesos se identifican las áreas responsables de cada procedimiento y se delimitan los inicios y finales de cada parte. A continuación presentamos la lista de procesos debidamente identificados.

Tabla 16. Listado de procesos identificados en el proceso de exportación.

Estado Inicial del proceso	Estado final del proceso		Nombre del proceso
	Usuario interno	Usuario externo	
Oferta de productos a clientes	Enc. Ventas		Oferta de productos
Orden de compra en email		Clientes	Recepción de ordenes de compra
Confirmación de fecha de embarque	Enc. Ventas/producción		Confirmación de fecha de embarque
Solicitud de permisos para exportación	Enc. Documentación		Permiso de CITES
Reservar espacio en aerolínea	Enc. Documentación		Confirmación de espacio y fecha para embarque
Reservar contenedor en naviera	Enc. Documentación		Contenedor en la finca dia de embarque
Solicitar inspección de Agricultura y narcoticos	Enc. Documentación		Inspección a destino el dia del embarque
Producción de producto a vender	Producción		Producto terminado
Empaque de producto a vender	Producción / Empaque		Producto terminado empacado
Elaboración de documentos para exportación	Enc. Documentación	Clientes	Documentos de exportación

Fuente: Autoría propia

3.4 Simbología del manual de procesos de Costa Farms, Inc.

Para la elaboración de diagramas de flujos existe un lenguaje de símbolos internacional que facilita la comprensión rápida de cada parte del proceso. Estas simbologías fueron explicadas en el capítulo uno de este trabajo.

Para los fines de nuestro manual utilizaremos la simbología DIN del instituto Alemán de Normalización. El DIN establece un conjunto de símbolos para diseñar un diagrama de flujo. Los símbolos y sus significados se muestran a continuación.

Tabla 17. Simbología del Instituto Alemán de normalización

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Proceso	Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Documento	Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Datos	Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.
	Inicio	Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	Operaciones Manuales	Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.

Fuente: Mideplan. 2009³⁷.

3.5 Apertura del proceso de embarque semanal

3.5.1 Descripción del proceso general

El día jueves de cada semana, los encargados de producción, el encargado de empaque, la encargada de documentación y el encargado de transporte se reúnen para plasmar en una pizarra todos los productos que enviarán, definir los días y cantidad de cajas o racks.

Posterior a esto los encargados de las áreas de producción deben enviar un correo comunicando las cantidades exactas de producto, numero de orden de compra y referencia. Esta información sale del sistema de órdenes de la empresa en Miami, todos tienen acceso a esta información.

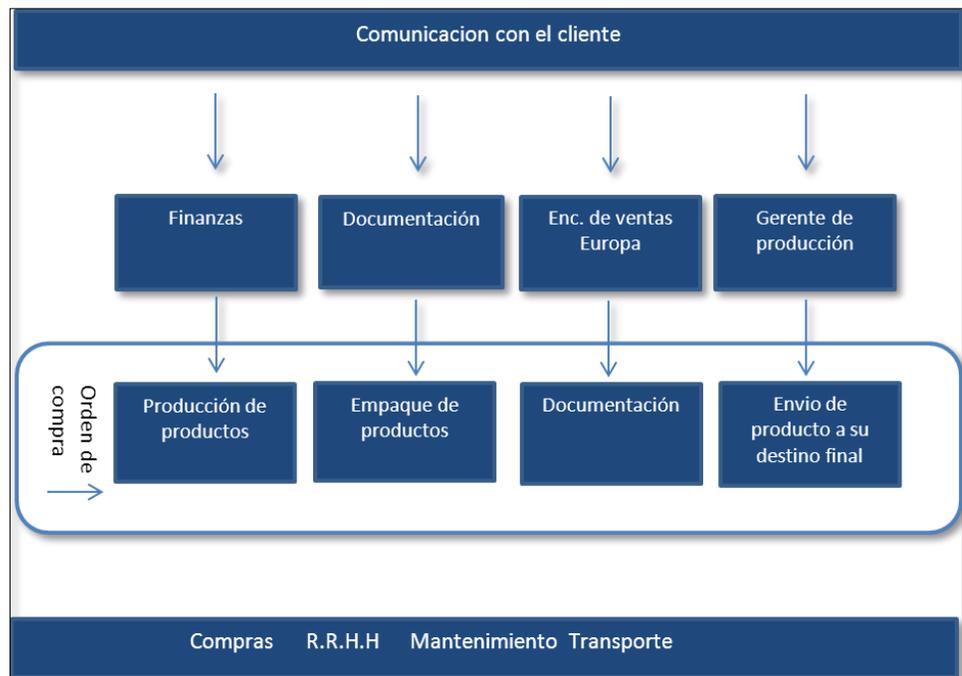
³⁷ <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

Con la información obtenida en esta reunión se definen los días en que habrá embarque, los camiones que se usarán, los permisos que deben gestionarse, los cantidades que se confirmarán al cliente, se prepararan facturas pro formas en el caso de embarques que sean pre pagados por el cliente y se definen la cantidad de contenedores a reservar para hacerlo el lunes. También se programan pagos de inspecciones y visitas de inspectores de Agricultura y narcóticos.

3.6 Mapa de procesos de alto nivel de Costa Nursery Farms, Inc.

En el siguiente diagrama se puede apreciar cómo afectan las diferentes áreas de la empresa al proceso de exportación. Solo se incluyen en el las áreas que influyen directamente en el proceso.

Ilustración 1. Mapa de procesos general de Costa Farms, Inc.



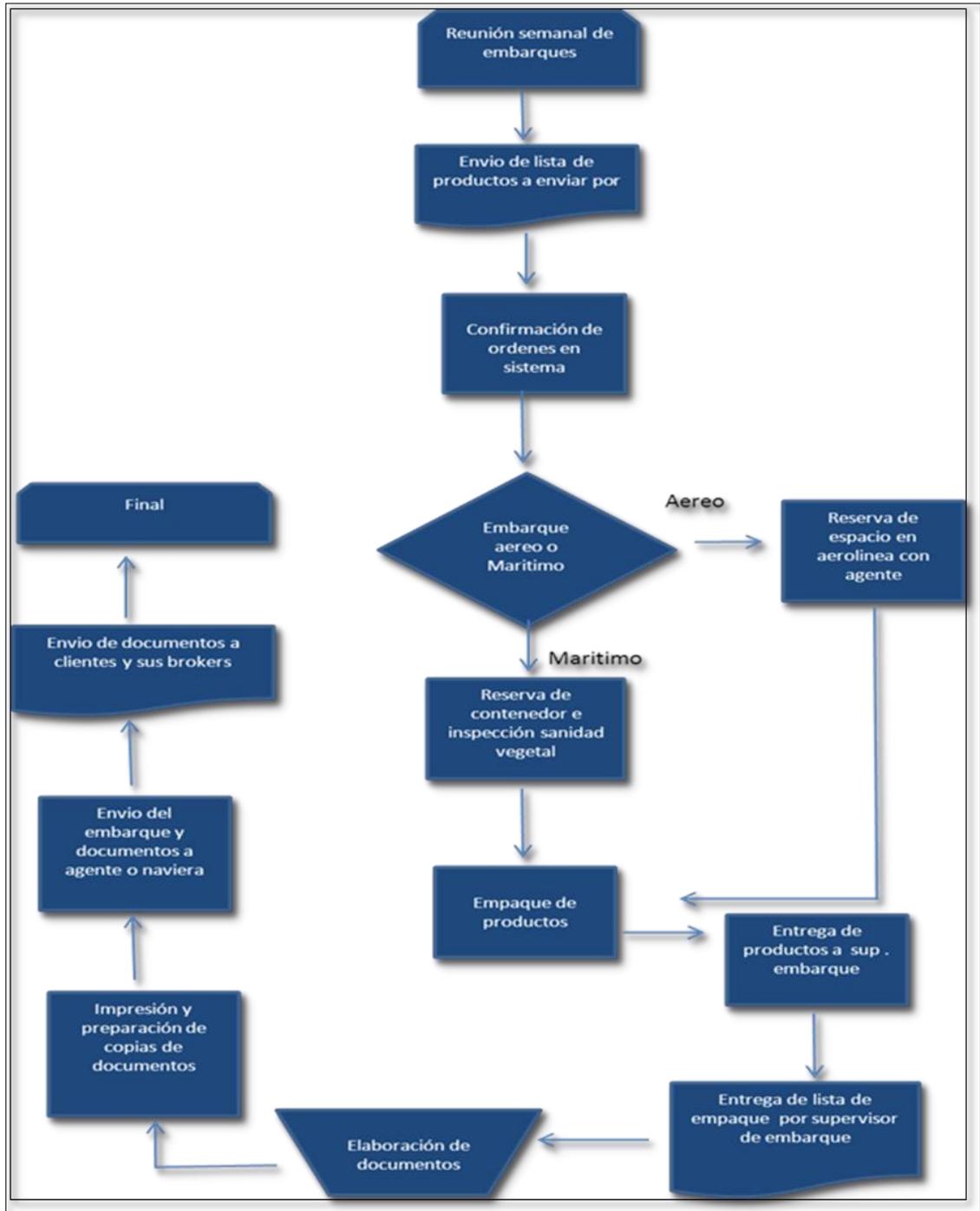
Fuente: Autoría propia.

3.7 Descripción del proceso global de exportación en Costa Farms.

Tabla 18. Descripción del proceso global de exportación en Costa Farms.

No Paso	Área responsable	Actividad
1	Encargado (a). ventas	Oferta de productos a clientes
2	Clientes	Envían orden de compra
3	Producción/ Documentación	Reunión de embarques semanal
4	Encargado (a). Documentación	Preparar presupuesto estimado de los gastos en documentos que tendrá la próxima semana.
5	Encargado(a). Documentación	Solicitud de permisos Cites
6	Encargado(a). Documentación/Enc. ventas	Confirmación de órdenes a clientes
7	Encargado(a). Documentación	Reserva de espacio en aerolínea o naviera
8	Encargado(a). Documentación	Solicitar inspección a destino con Agricultura y narcóticos
9	Producción/Empaque	Empaque de productos
10	Encargado(a). Documentación	Entrega de lista de empaque a documentación
11	Encargado(a). Documentación	Elaboración de documentos
12	Encargado(a). Documentación	Preparar cuatro juegos de copias de documentos
13	Encargado(a). Documentación	Enviar documentos a aeropuerto y naviera
14	Encargado(a). Documentación	Enviar documentos a clientes

Ilustración 2. Flujograma del proceso general de embarques aéreos a Estados Unidos y Europa de Costa Farms, Inc. Responsables: Supervisor de empaque, Sup. Producción y Enc. Documentación.



Fuente: autoría propia

3.8 Descripción de proceso de embarque aéreo a Estados Unidos y Europa.

Tabla 19. Descripción de proceso de embarque aéreo a Estados Unidos y Europa.

No. paso	Área responsable	Actividad
1	Área de documentación de exportación	El día jueves previo a la semana en que se envían, los productos deben ser confirmados en la página de la empresa, por la encargada de embarque, la información la recibe de los growers.
2	Encargados de producción (Growers) y Supervisores. Área de empaque (Supervisor a cargo)	Los productos son cosechados y empacados entre el día lunes y miércoles depende para cuando se confirmaron. Los que se van el martes deben estar listos el martes a las 11:00am, y los que se van el miércoles deben estar listos el miércoles a la misma hora. Los del domingo deben estar el día viernes a las 3pm.
3	Supervisor de producción y Supervisor de empaque	A las 10:45am el encargado de embarque debe reunirse con el supervisor de producción que esté empacando el producto, ver finalizado el empaque y recibir la lista de empaque, firmada, confirmar que todo está de acuerdo a ella y firmarla.
	Supervisor de empaque y Encargado(a) de	Supervisor de empaque a las 11:00am entrega a la persona

No. paso	Área responsable	Actividad
4	documentación.	encargada de documentación la lista de empaque firmada por ambos supervisores, junto con la verificación de plagas realizado por la encargada de verificar las plagas.
5	Encargado(a) de Documentación	Preparar la factura, la imprime, la firma, la escanea y se la envía al agente de exportación del aeropuerto, para que empiece a preparar los documentos.
6	Gerente de. Sanidad vegetal	Preparar carta indicando tratamientos aplicados en caso de ser embarque a Europa.
7	Encargado(a) de Documentación	Prepara el formulario único o Visa y la escanea. Ejemplo de Visa anexo 2.
8	Encargado(a) de Documentación	Elabora DUA electrónico y lo imprime. Ejemplo de DUA anexo 5.
9	Encargado(a) de Documentación	Preparar 4 juegos de copias de todos los documentos.
10	Encargado(a) de Documentación	Prepara etiquetas para las cajas conteniendo, cliente, cantidad, nombre de producto y fecha
11	Encargado(a) de Documentación	Enviar juego de copias original al aeropuerto en un sobre con el sello de la empresa, para ser usado en el aeropuerto en otros

No. paso	Área responsable	Actividad
		documentos. (Un juego se queda en aduanas, otro va al consejo nacional de zonas francas, el otro se queda guardado).

3.9 Descripción del proceso de embarques marítimos a Miami y Europa.

Tabla 20. Descripción del proceso de embarques marítimos a Miami y Europa.

No. Paso	Área responsable	Actividad
1	Encargado(a) de Documentación	Envío de correo a la naviera día lunes, describiendo la cantidad de equipos solicitados, la temperatura y la fecha de recogida.
2	Encargado(a) de Documentación	Recepción de numeración de BOOKING de la naviera
3	Encargado(a) de Documentación	Coordinación de la recogida con transporte de la compañía
4	Encargado(a) de Documentación	Entrega de la documentación del contenedor, sellos y conduce al chofer.
5	Transporte	Recogida del contenedor refrigerado en el puerto.
6	Encargado (a). Documentación	Solicitar inspección a destino de Agricultura y narcóticos
7	Encargado (a). Documentación	Envío de factura a la naviera el día anterior al embarque, plazo máximo el día del embarque antes de las 10:00 AM.
8	Transporte	Recogida en el aeropuerto de la romana del inspector de Agricultura

9	Agricultura	Inspección de mercancía por parte de Agricultura, antes de cargar. Revisan plagas y tratamiento de madera de embalaje
10	Encargado (a). Documentación/Agricultura	Llenado de certificado Fitosanitario puede hacerlo a mano el inspector o a máquina por Enc. Documentación
11	Sup. Empaque	Cargar contenedor en finca
12	Aduana	Inspección de contenedor y cierre por parte de aduana
13	Encargado (a). Documentación	Preparar cuatro juegos de documentos, incluyendo factura, Fitosanitario, Cites, Visa, DUA y poner en un sobre para enviar con el Contenedor.
14	Transporte	Llevar contenedor al puerto de salida

La reserva de contenedores para estados unidos se hace en la misma semana en que se van a enviar. No necesita mucho tiempo de anticipación porque cada semana hay barco y espacio para envíos a Miami. La reserva se hace con la línea de barcos de Crowley, pero a través de un intermediario que es navieras B&R, por medio de un correo enviado al coordinador de exportación al auxiliar de tráfico y exportación y al despacho de contenedores. El mismo día que la naviera recibe el correo envía el número de reserva o booking. En una semana la empresa puede enviar varios contenedores a Miami, dependiendo de la cantidad de pedidos que tenga.

El empaque de los productos que van por contenedor están estandarizados por lo que se puede estimar cuantos contenedores se enviaran calculando la cantidad de productos ordenados para esa semana.

Por contenedor solamente se envían los productos que son menos pereceros y que pueden aguantar el tiempo de 12 días de tránsito en el

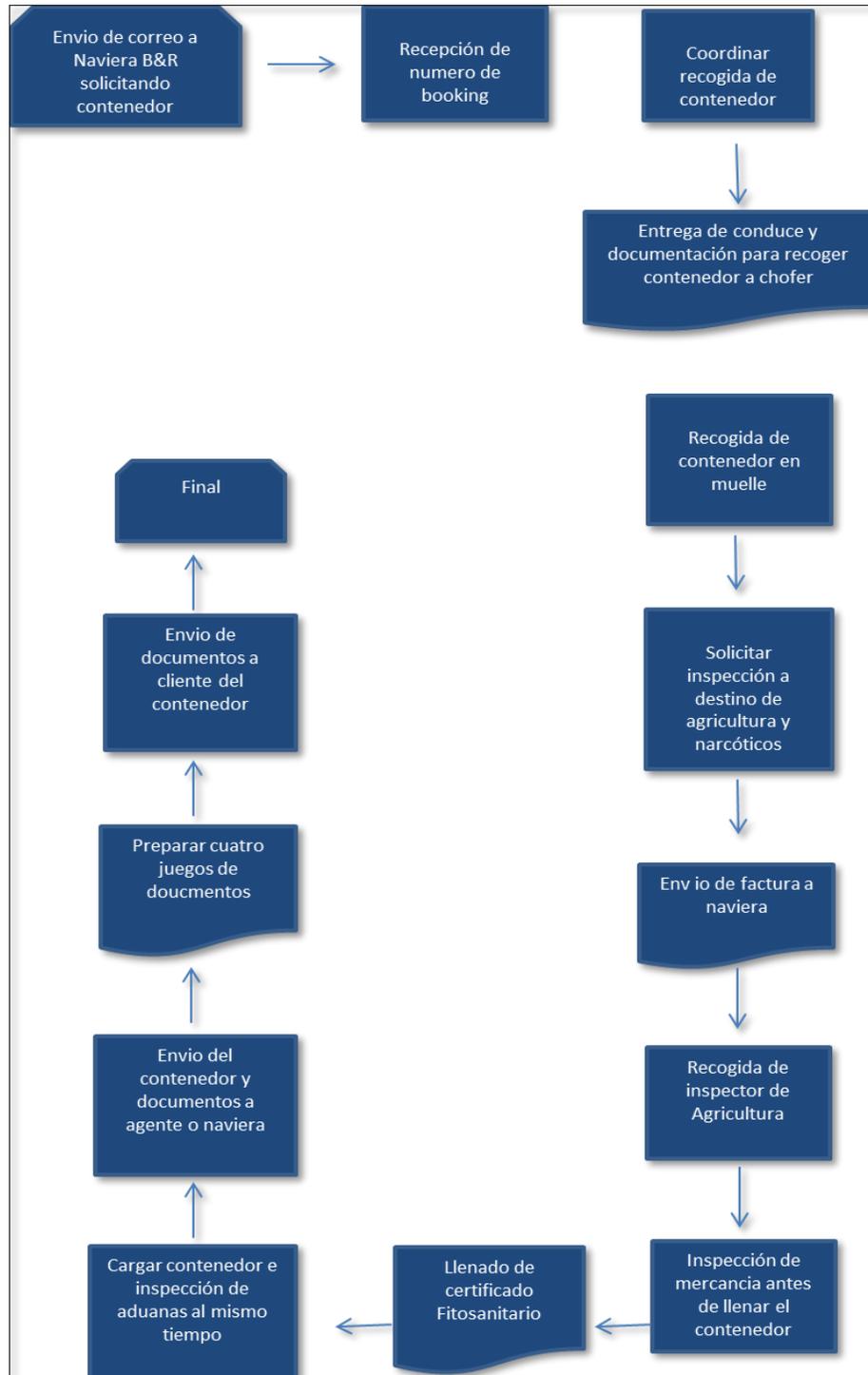
contenedor refrigerado. Estos productos son la *Dracaena massangena*, la *Cycad revoluta*, los cactus que tengan más de 4 semanas de secado, las aglaonemas enraizadas, las semillas de palma areca, semillas de queen juliana, y la *Yucca elephantipes*.

Los productos que se enviar por contenedor son confirmados cuando la naviera da el tiempo estimado de llegada a Miami y ya se sabe el día que llegarán a Costa Farms Miami.

Una vez cargado el contenedor tiene un plazo máximo para ser entregado en el puerto. Este plazo es 24 horas antes de salir el barco. Por lo tanto el contenedor se carga los viernes, y puede irse el viernes o el sábado temprano hacia el puerto.

A continuación presentamos el flujograma del proceso de embarque de contenedores a Miami y Europa.

Ilustración 3. Flujograma del proceso de embarque marítimo a Miami y Europa de Costa Farms, Inc. Responsables: Sup. Empaque, Supervisores de producción, Enc importación y Encargado(a) de documentación.



Fuente: Autoría propia.

3.10 Descripción del proceso de embarques marítimos Europa

Tabla 21. Descripción del proceso de embarques marítimos Europa

No. Paso	Área responsable	Actividad
1	Encargado (a). Documentación	Envío de Correo a las entidades de la naviera con 15 días de anticipación, describiendo la cantidad de equipos solicitados, la temperatura, ventilación y la fecha de recogida.
2	Encargado (a). Documentación	Recepción de numeración de BOOKING de la naviera
3	Encargado (a). Documentación	Coordinación de la recogida con transporte de la compañía
4	Encargado (a). Documentación	Entrega de la documentación del contenedor, sellos y conduce al chofer.
5	Transporte	Recogida del contenedor refrigerado en el puerto.
6	Encargado (a). Documentación	Solicitar inspección a destino de Agricultura y narcóticos
7	Encargado (a). Documentación	Envío de factura a la naviera el día anterior al embarque, plazo máximo el día del embarque antes de las 10:00 AM.
8	Transporte	Recogida en el aeropuerto de la romana del inspector de Agricultura

9	Agricultura	Inspección de mercancía por parte de Agricultura, antes de cargar. Revisan plagas y tratamiento de madera de embalaje
10	Encargado (a). Documentación/Agricultura	Llenado de certificado Fitosanitario puede hacerlo a mano el inspector o a máquina por Enc. Documentación
11	Sup. Empaque	Cargar contenedor en finca
12	Aduana	Inspección de contenedor y cierre por parte de aduana
13	Encargado (a). Documentación	Preparar cuatro juegos de documentos, incluyendo factura, Fitosanitario, Cites, Visa, DUA y poner en un sobre para enviar al encargado de importación en Santo Domingo, para que envíe por Fedex.
14	Transporte	Llevar contenedor al puerto de salida

El proceso de embarque de un contenedor a Estados Unidos y Europa es muy parecido, por lo que el mismo flujograma aplica para ambos. Las diferencias del proceso que podemos encontrar son que el contenedor de Europa se reserva con dos semanas de anticipación debido a que los barcos no tienen mucha disponibilidad de espacio.

Se utiliza una línea de barco diferente que es CMA-CGM o la que el cliente indique que usamos. El tiempo de tránsito de este barco es de unos 18 días para llegar al puerto de Rotterdam, Holanda.

Otra diferencia importante que tiene el proceso de un contenedor a Europa es que el certificado Fitosanitario, lleva una clausula especial, requerida por las regulaciones fitosanitarias de la Unión Europea, la cláusula debe ir en inglés y es la siguiente: “Consignment complies with annex 1V.A.I 18B and 34A.2 and 34.B1 and 36.1B and 37A and 37.1A and 42321 and 45.1A of EC plant health directive 2000/29/EC. And consignment complies with 2007/365 annex I 1A”.

Por otro lado, en el contenedor de Miami los documentos originales los envía la naviera con el contenedor y al cliente se le envían vía correo copias, y con esto ellos pueden recibir el contenedor, sin embargo en el embarque de Europa, la Naviera entrega a la empresa el Bill of Lading (BL), uno o dos días después de salir el contenedor del puerto, al cliente se le envían copias por correo, pero es muy importante enviarle por Fedex todos los originales, para que puedan sacar el contenedor. Estos documentos son la factura, el Fitosanitario, el EUR1 y el Cites. El EUR1 o declaración de origen lo llena el encargado de importación en el momento que recibe el BL de la naviera y procede a enviar los documentos. Como el encargado de importación envía el BL, los demás documentos del contenedor preparados en la finca deben ser enviados a él el mismo día que sale el contenedor.

3.11 Descripción de la elaboración del certificado Fitosanitario para contenedor

Tabla 22. Descripción del proceso de elaboración de Fitosanitario

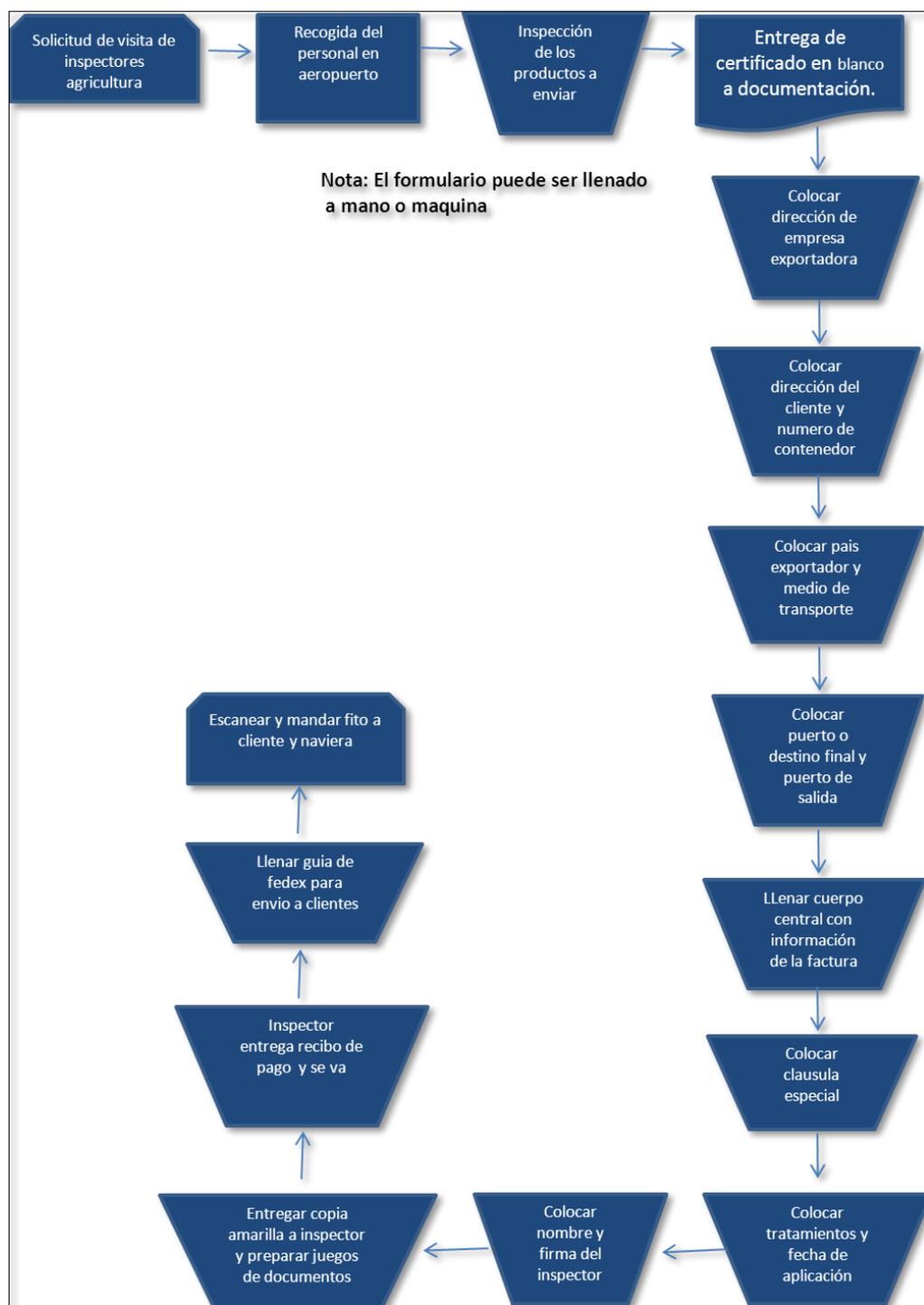
No. Paso	Área responsable	Actividad
1	Encargado (a). Documentación	Reservación de la visita de los agente de Sanidad vegetal

No. Paso	Área responsable	Actividad
2	Transporte	Recogida del personal de Agricultura (Sanidad vegetal) al aeropuerto de La Romana
3	Agricultura	Inspección sanitaria de los productos ya empacados en en el area del packing house. Se le entrega la factura para que vea los productos listados.
4	Agricultura	Entrega de fitosanitario de parte de inspector a Enc. de documentación.
5	Encargado (a). Documentación	Colocar Dirección de la Compañía Exportadora
6	Encargado (a). Documentación	Colocar Dirección del Cliente
7	Encargado (a). Documentación	Colocar Marca Distintiva: Numero del Contenedor
8	Encargado (a). Documentación	Colocar País Exportador
9	Encargado (a). Documentación	Colocar Medio de Transporte
10	Encargado (a). Documentación	Colocar Puerto de Destino final
11	Encargado (a). Documentación	Colocar Cuerpo central del Fitosanitario: Cantidad de Racks, cantidad de unidades, Kilos, nombre científico de la

No. Paso	Área responsable	Actividad
		planta
12	Encargado (a). Documentación	En caso de ser un embarque a Europa y Canadá, en la parte de declaración adicional ponemos la cláusula especial pedida por Europa.
13	Encargado (a). Documentación	Colocar fecha del tratamiento, dosis aplicada, nombre del producto.
14	Encargado (a). Documentación	Colocar Puerto de salida
15	Agricultura	Colocar Nombre y firma del Inspector
16	Encargado (a). Documentación	Del fitosanitario salen 03 copias a Color, se entrega la amarilla al inspector, las otras se envían al puerto.
17	Agricultura	Elaboración del recibo de ingreso por parte del inspector.
18	Transporte	Salida del inspector de la compañía.
19	Encargado (a). Documentación	Elaboración de guía para Fedex para envío del Fitosanitario, factura y AWB a cliente en USA.

No. Paso	Área responsable	Actividad
20	Encargado (a). Documentación	Escaneo de la copia del fitosanitario para enviar a las entidades en el puerto junto a la factura y al Dua. Ejemplo de Fitosanitario en anexo 3 y 4.

Ilustración 4. Flujo del proceso de elaboración del fitosanitario



Fuente: Autoría propia

3.12 Descripción de la elaboración del DUA

Tabla 23.Descripción del proceso de elaboración del DUA electrónico

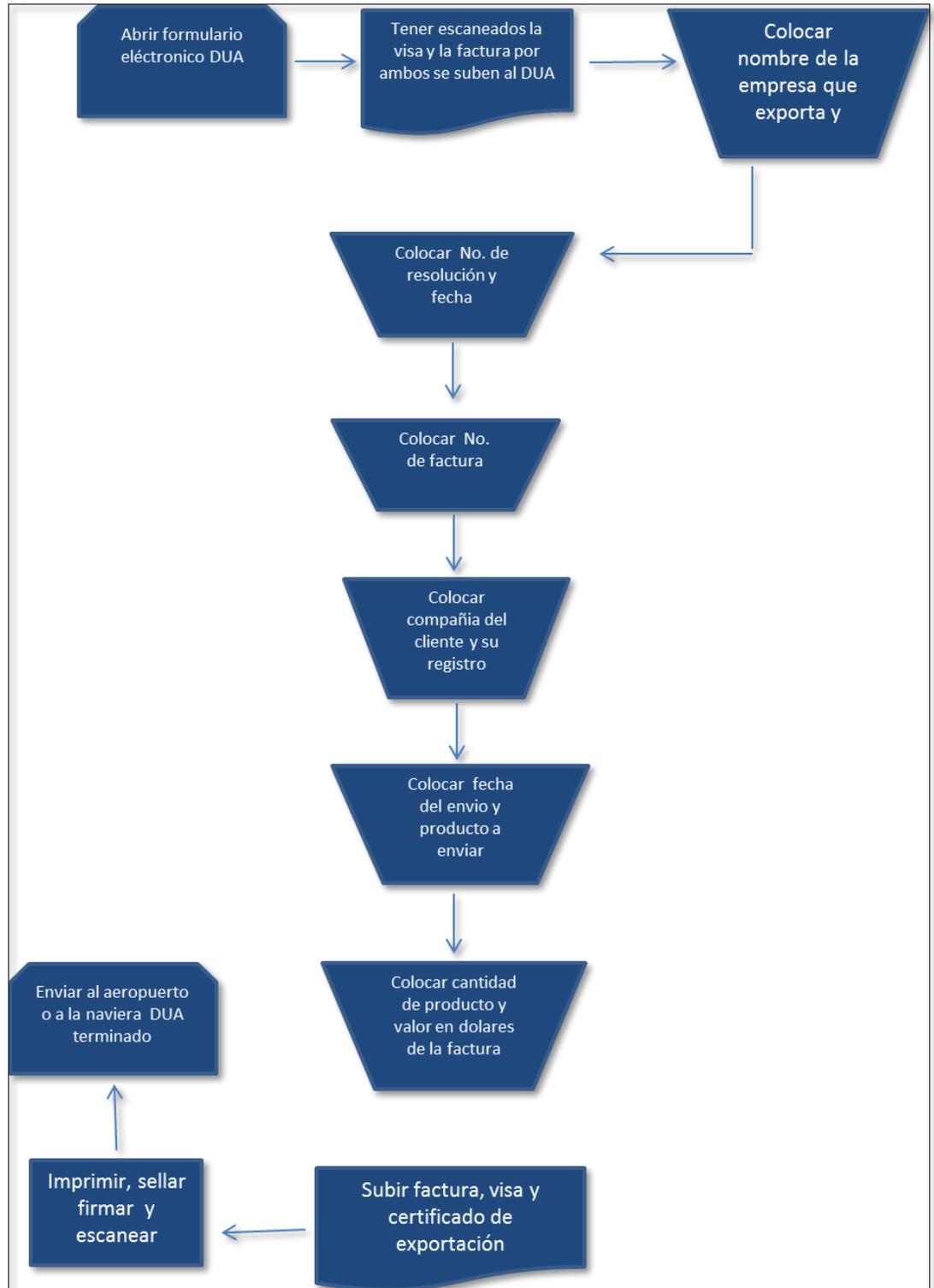
No. Paso	Área responsable	Actividad
1	Encargado (a). Documentación	Colocar nombre de la compañía exportadora
2	Encargado (a). Documentación	Colocar dirección de la empresa
3	Encargado (a). Documentación	Colocar número de Resolución
4	Encargado (a). Documentación	Colocar fecha de resolución
5	Encargado (a). Documentación	Colocar número de factura
6	Encargado (a). Documentación	Colocar nombre de la compañía del cliente
7	Encargado (a). Documentación	Colocar fecha de la exportación
8	Encargado (a). Documentación	Colocar producto exportado
9	Encargado (a). Documentación	Colocar cantidad exportada
10	Encargado (a). Documentación	Valor en dólares de la Factura

No. Paso	Área responsable	Actividad
11	Encargado (a). Documentación	Subir archivo de factura en pdf
12	Encargado (a). Documentación	Subir archivo visa escaneada
13	Encargado (a). Documentación	Subir archivo de certificado de exportación
14	Encargado (a). Documentación	Imprimir DUA terminado
15	Encargado (a). Documentación	Revisar, firmar y sellar
16	Encargado (a). Documentación	Escanear y enviar al aeropuerto en el caso de los aéreos. En el caso de marítimos se envía por email a la naviera. Ejemplo de DUA en anexo 5.

La elaboración del DUA electrónico se hace en una plataforma de la Dirección General de Aduanas (DGA), es muy importante tomar en cuenta que cuando se empieza a hacer el DUA ya se deben tener listas la visa y la factura, porque estos se deben subir en esta plataforma. Una vez que se abre el portal con la contraseña asignada a la empresa por la DGA, hay un límite de tiempo para terminarlo, si se deja sin actividad por cinco minutos, se cierra y debe empezarse de nuevo.

Este formulario es un requerimiento de las autoridades de aduanas de la Republica Dominicana, con el fin de tener estadísticas y control de lo exportado. Ejemplo ver ANEXO 5.

Ilustración 5. Flujograma de la elaboración del DUA de Costa Farms, Inc.
Responsables: Encargado(a) de documentación.



Fuente: Autoría propia

3.13 Descripción de la elaboración de la lista de empaque.

Tabla 24. Descripción del llenado del Cites.

No. paso	Área responsable	Actividad
1	Encargado (a). Ventas	Recepción de orden de compra de cliente. Por Encargado (a) ventas.
2	Encargado (a).. Ventas/Encargado de. Documentación/Encargado. Importaciones	Envío de información con cantidades y variedades a Enc. documentación/y o a Enc. De importaciones
3	Encargado (a). Importaciones/Enc. Finanzas	Enc. De importación solicita a finanzas presupuesto para solicitar permiso.
4	Encargado (a). Importaciones	Enc. Importación solicita permiso CITES en la oficina de Vida Silvestre, en Ministerio de Medio Ambiente. Santo Domingo. Permiso es emitido a los tres días o una semana.
5	Encargado (a). Importaciones	Enc. Importación envía Cites a Enc. de ventas. copia escaneada.
6	Encargado (a). Ventas/Clientes	Enc. Ventas envía CITES a cliente de Europa para pre aprobación en USA no

No. paso	Área responsable	Actividad
		se envía
7	Clientes	Cliente de Europa confirma a las tres semanas que su aprobación esta lista.
8	Enc. Ventas/Enc documentación.	Enc. Ventas informa a Enc. Documentación, cantidades y variedades a enviar.
9	Enc. Documentación/ Enc. Importaciones.	Enc. Documentación envía a Enc. de importaciones el número de CITES, las variedades y cantidades que se enviarán y la fecha.
10	Encargado (a). Importaciones	Enc. De Importaciones va a Vida Silvestre a llenar la casilla 14 con la información de cantidad por variedad.
11	Encargado (a). Importaciones	Enc. Importaciones lleva Cites a aeropuerto, para ser enviado original con el embarque. En caso de Marítimo envía por Fedex a cliente, junto con BL.

El Cites es el documento que el ministerio de medio ambiente otorga para mover de un país a otro plantas que estén listadas en peligro de

extinción, existe una organización a nivel mundial que regula el tráfico de especies de flora y fauna. El documento fue explicado en el capítulo uno de este trabajo y en los anexos podremos encontrar una copia de uno.

Para envíos a Estados Unidos el Cites se solicita una semana antes de que se van a embarcar las plantas. El documento no necesita ser pre aprobado en Estados Unidos antes de exportar las plantas.

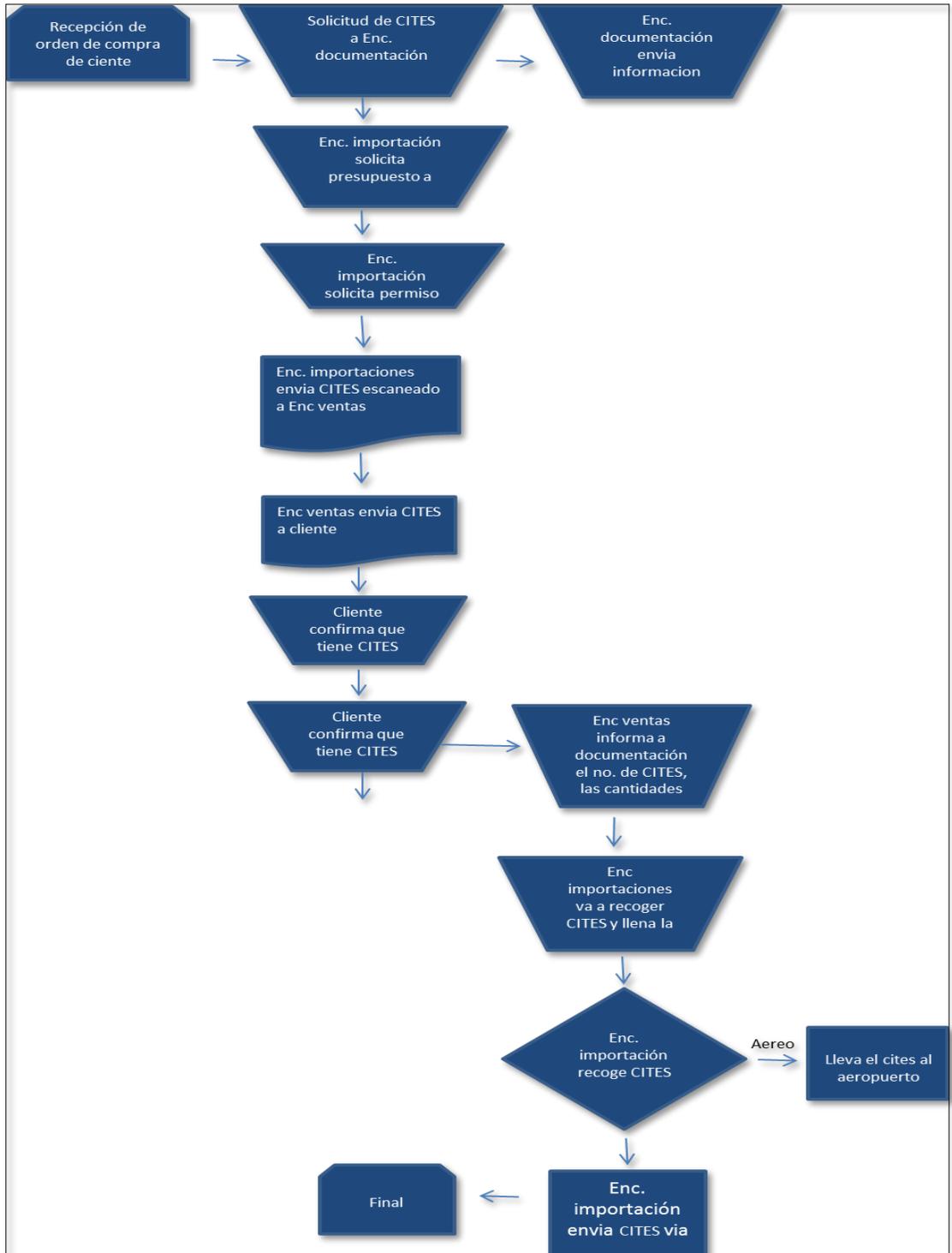
Para exportaciones a Europa, el documento debe ser enviado en copia escaneada al cliente que recibirá las plantas para que obtenga una aprobación en la oficina de Cites de su ciudad. El proceso puede tomar unas tres semanas. Una vez que ellos tienen el documento aprobado entonces se puede realizar el envío de la carga.

El trámite de solicitud de Cites lo hace el encargado de importación, debe llevar a la división de Vida Silvestre la lista de plantas con nombres científicos correcto, la cantidad y la dirección correcta del cliente, estos datos se los envía el encargado(a). De documentación.

El documento CITES es un formulario con espacios en blanco para llenar y estos están enumerados. En los primeros espacios se colocan las variedades que serán exportadas y sus cantidades. En la oficina gubernamental, lo llenan a máquina. El documento posee trece casillas para introducirle variedades y la casilla 14 es reservada para llenar con la cantidad de plantas que realmente se enviará, que no puede ser mayor a la cantidad que se solicitó en el permiso. El documento tiene validez por seis meses.

Importante recalcar que las cantidades puestas en el CITES salen de la factura, y que las cantidades de este deben coincidir con la factura y el Fitosanitario. Si las cantidades no coinciden el cliente tendrá problemas con las autoridades para sacar el contenedor. Ejemplo de un cites en ANEXO 7.

**Ilustración 6. Flujograma de proceso de permiso CITES de Costa Farms, Inc.
Responsables: Enc ventas, Enc documentación y Enc importaciones.**



Fuente: Autoría propia

CONCLUSIONES

La estandarización de procesos en las empresas constituye una necesidad imperativa para su crecimiento o tan solo para permanecer en el mercado, donde la competencia es cada vez más dura en el ámbito de servicios. Las empresas debe ser capaces de satisfacer las demandas de sus clientes de la forma más eficiente posible, manteniendo un balance entre la economía de costos y la satisfacción del cliente. Los manuales de procesos se constituyen en este sentido en una herramienta aliada para las organizaciones poder lograr una constancia en la implementación de buenas prácticas de cualquier índole.

Costa Farms, Inc., como una empresa privada con fines de lucro que busca mantenerse como líder, y además seguir en constante crecimiento en el mercado de las plantas ornamentales de exportación, ha demostrado que está comprometida arduamente con la implementación de procesos de mejora, apoyada en el mejoramiento continuo como fin principal.

Según, el análisis de las entrevistas y los resultados de la observación realizada, concuerdan con las argumentaciones planteadas en esta investigación. Todos están de acuerdo que la propuesta constituye una respuesta a la mejora del proceso de documentación de exportación. En sentido general, la propuesta busca la mejora en la eficiencia, eficacia y disminución de costos a fin de lograr el aumento de satisfacción de los clientes, así como la fidelidad de los mismos.

El cien por ciento de los clientes entrevistados manifestó haber tenido errores en documentación que le ocasionaron pérdidas económicas. Mientras que el cien por ciento de los empleados de la empresa entrevistados acerca de la agilidad y eficiencia del proceso, opinaron que el proceso tiene muchas fallas y retrasos y en algunos casos le ocasionan re trabajo.

La propuesta planteada es una respuesta a todos estos aspectos, pues permite que los empleados involucrados en el proceso, sean entrenados con la metodología y se comprometan a mantenerla, además de que en caso de dudas contarán con una manual escrito de consulta.

Las entrevistas realizadas a los empleados revelaron que ellos consideran como positivo la implementación de la propuesta planteada. En sentido general la propuesta logra los beneficios planteados en el anteproyecto de mejorar la eficiencia, la calidad del servicio y la satisfacción tanto del cliente, como los empleados que serán ayudados por el manual para realizar más fácil sus actividades en el proceso de documentación de exportación, como también en empaque.

Es conveniente y necesario antes de la implementación, la capacitación del personal en las políticas, alcance, responsabilidades, como también en manejar y entender correctamente el manual. Es de suma importancia para que la propuesta pueda ser implementada exitosamente y pueda perdurar en el tiempo que la empresa designe, personas responsables de la actualización de los procedimientos y políticas del manual, así como de la validación de estos y su posterior distribución. La empresa puede utilizar este manual como guía para continuar estandarizando otros procesos y elaborar manuales acorde con la necesidad de cada área.

LISTA DE REFERENCIAS

LIBROS

- Giltow, Howards S. Y Giltow, Shelly J., (1990). Cómo Mejorar la Calidad y productividad con el Método Deming. Una Guía Práctica para Mejorar su Posición Competitiva. Ed. Norma.
- Harrington, H. (1988). Cómo Incrementar la Calidad, Productividad en su Empresa, Ed. Mac. Graw Hill, 1988.
- Rodríguez J., (1989). 1ª Ed. Cómo elaborar y Usar los Manuales Administrativos, México, ECASA

INTERNETGRAFIA

- Aguilar-Morales, J.E. (2010) Ejemplo de un manual de procedimientos. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Recuperado de internet en Julio 08, 2014. Disponible en http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/ejemplo_manual_procedimientos.pdf
- Autoridad portuaria Dominicana (APORDOM) (s.f.). Rio Haina puerto. Recuperado el 30 de Julio del 2014 de <http://www.apordom.gov.do/rio-haina.html>
- Asme.org. (s.f.). Quick Facts. Recuperado el 30 de Julio de 2014 de https://www.asme.org/about-asme/who-we-are?cm_re=Making%20Strides%20with%20a%20Bionic%20Ankle-_-GlobalHeader-_-Who%20We%20Are
- Bill of lading. Conocimiento de embarque marítimo (Sin fecha). EENI Escuela de negocios. Recuperado 22 de Mayo, 2014 de <http://export.reingex.com/guiadiciobl.asp>
- Cadena, H. (2013). 10 datos relevantes del aeropuerto internacional de Miami. Recuperado el 30 de Julio del 2014 de <http://www.eluniversalsanantonio.mx/economia-negocios/2013/10-datos-relevantes-del-aeropuerto-internacional-de-miami-16369.html>
- Calderón, S., Mora, D. (2009). Guía para la elaboración de diagramas de Flujo. Recuperado Julio 21, 2014. De <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- Centro de exportación e inversiones de Rep. Dom. 2014. Recuperado 2 de junio, 2014 de <http://www.cei-rd.gov.do/ceird/documentosgenerales.aspx>
- Comité nacional para la aplicación de medidas fitosanitarias de Rep Dom. (Sin fecha). Certificado fitosanitario de Exportación. Recuperado 22 mayo, 2014. de: <http://www.cnmsf.gob.do/Generalidades/CuarentenaVegetal/PermisoFitosanitariodeExportaci%C3%B3n/tabid/163/Default.aspx>

- Documentos Importación y Exportación. VISA definición. (Sin fecha). Recuperado 22 de Mayo, 2014. Disponible en: <http://www.plancamerat.org/web/portal-internacional/documentos-importacion-exportacion/-/documentos-importacion-exportacion/c154c28a-3209-4435-bf73-0bbcb6d73b62>
- Dirección general de salud y consumidor de la unión europea. Eu requirements for additional declarations on phytosanitary certificates. Recuperado el 09 de junio de 2014 de http://ec.europa.eu/food/plant/plant_health_biosafety/trade_non_eu/docs/declarations_phyto_certificates_en.pdf
- Europarc España. (2002). Manual guía para la elaboración de procedimientos operativos. Recuperado Julio 21, 2014. De http://www.redeuroparc.org/sistema_calidad_turistica/ManualGuiaparalaelaboraciondeProcedimientosO.pdf
- Ferreira, Matías 2005. Gestión de la calidad. Recuperado el 07 Julio, 2014 de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/diagraca.htm>
- Guerrero, S. (s.f). Origen de los documentos de embarque. Recuperado el 30 de Julio de 2014 de <http://www.scribd.com/doc/27660543/CONOCIMIENTO-DE-EMBARQUE>
- Guía de exportación de Guatemala. 2010. Recuperado Junio 4, 2014. De <http://guiasdexportacionguate.blogspot.com/2010/11/exportaciones-de-productos-perecederos.html>
- Holanda.es. (sin fecha). Transporte y logística. Recuperado el 09 de junio de 2014 de <http://www.holanda.es/es/negocios-con-holanda/sobre-holanda/informaci%C3%B3n-sectorial/transporte-log%C3%ADstica>
- Huimber, L. 2010. Términos internacionales de comercio (Incoterms 2010). Recuperado Junio 02, 2014 de <http://www.procomer.com/contenido/descargables/logistica-exportacion/otros/incoterm-2010.pdf>
- Incoterms 2010. Definición de términos de comercio internacional. Recuperado Mayo 22, 2014. Disponible en: <http://export.reingex.com/guaincoterms.asp>
- Kyrula, J., Abreu, M., Lynskey, K., Lopez, J., (2013). Comprehensive anual financial report. Recuperado el 30 de Julio del 2014 de <http://www.miamidade.gov/portmiami/library/reports/comprehensive-annual-financial-report-2013.pdf>
- Legislación internacional de CITES de aplicación. (sin fecha). Recuperado Julio 21 de 2014. Disponible en: <http://www.cites.es/en/legislacion/Pages/Legislacion-de-aplicacion.aspx>
- Maritima Dominicana S.A.S. (s.f) Caucedo. Recuperado el 30 de Julio del 2014 de http://www.mardom.com/app/do/puertos_det.aspx?id=1057
- Naciones Unidas, Cepal.org., (2013). Movimiento contenedorizado de América Latina y el Caribe, Ranking 2013. Recuperado el 30 de Julio del 2014 de <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/Transporte/noticias/noticias/2/53122/P53122.xml&xsl=/Transporte/tpl/p1f.xml&base=/Transporte/tpl/top-bottom.xml>

- Oportunidades de negocios. 2005. Principales características del mercado de Estados Unidos, plantas ornamentales, follajes y flores. Recuperado el 05 de mayo de 2014 de http://www.negociosgt.com/main.php?id=26&show_item=1&id_area=98
- Página del World Factbook de la Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos - CIA. Recuperado el 09 de junio de 2014 de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/nl.html>
- Proexport, (s.f.). Acceso Marítimo. Recuperado el 30 de Julio del 2014 de <http://tlc-eeuu.proexport.com.co/logistica/acceso-maritimo>
- Revista Mercado (2005). Puertos. DP WORLD CAUCEDO. Recuperado el 30 de Julio del 2014 de <http://www.revistamercado.do/2005/12/puertos-dp-world-caucedo/>
- Rivieras, L. (2013). Procedimientos control y documentos de registro. Universidad de San Luis. Recuperado Junio 2 de 2014 de <http://www.uaslp.mx/Spanish/Administracion/DGC/SICAL/Dependencias%20del%20Sical/Direccion-Institucional-de-Gestion-de-Calidad/Documents/DIG-GEC-PRC-01.pdf>
- Román, L., (2011). Logística de exportación de mercancías a los puertos en la costa Oeste de Estados Unidos. Recuperado el 30 de Julio del 2014 de <http://www.procomer.com/contenido/descargables/logistica-exportacion/america-norte/puertos-costa-oeste-usa-enero-2011-an.pdf>
- Secretaria de relaciones exteriores. (2004). Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Recuperado Julio 21, 2014. Disponible en: http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- Secretaria de Salud del estado de México. (Sin fecha). Recuperado Julio 21 de 2014, de http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia_para_manual_de_procedimientos.pdf

ANEXO 1

FACTURA COMERCIAL DE UN EMBARQUE

ANEXO 1



COSTA NURSERY FARMS, INC.

Apartado de Correos No. 4 Tel: 809-687-0666 / 809-685-9975 / 809-685-9976 / 809-685-9977 Salto Automatico 809-550-3636 Fax: 809-550-5454
Carretera Romana-Guaymate, Km. 8 Batey Higueral, La Romana, Rep. Dom. E-mail: costanursery@verizon.net.do
Zona Franca Especial Agricola
RNC 112000265

DADO A: COSTA NURSERY FARMS, INC. 22290 S.W. 162nd AVENUE GOULDS FLORIDA 33170 USA (305) 247-3248	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Factura :</td> <td style="text-align: right;">2014-0188</td> </tr> <tr> <td>Fecha :</td> <td style="text-align: right;">4-Aug-2014</td> </tr> <tr> <td>Su orden :</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Terminos :</td> <td style="text-align: right;">CREDITO</td> </tr> <tr> <td>Flete :</td> <td style="text-align: right;">Collet</td> </tr> <tr> <td>Furgon :</td> <td style="text-align: right;">AEREO</td> </tr> <tr> <td>Cajas :</td> <td style="text-align: right;">15</td> </tr> <tr> <td>Peso (Kg) :</td> <td style="text-align: right;">195</td> </tr> </table>	Factura :	2014-0188	Fecha :	4-Aug-2014	Su orden :	1	Terminos :	CREDITO	Flete :	Collet	Furgon :	AEREO	Cajas :	15	Peso (Kg) :	195
Factura :	2014-0188																
Fecha :	4-Aug-2014																
Su orden :	1																
Terminos :	CREDITO																
Flete :	Collet																
Furgon :	AEREO																
Cajas :	15																
Peso (Kg) :	195																

APLICADO: Costa Layman 73 Green House R. Trenton south Caroline 29847 Phone:

ITEM	Cantidad	und.	Cajas	DESCRIPCION PLANTA	Peso Kgs.	Precio	Valor US\$
1	40,000	Esq.	15	Ophiopogon Mondo Grass	195	\$0.02	800.00
			<u>15</u>			<u>195</u>	<u>US \$ 800.00</u>

Certificado de Exportacion # 146
 Zona Franca Especial # 0010
 Temperatura 65.00 grados f.
 Documento de exportacion del departamento de Agricultura de EEUU # 37-37710



POR COSTA NURSERY FARMS, INC.
 Mary Lissette Pons Sanchez

ANEXO 2

FORMULARIO VISA

ANEXO 2

 República Dominicana		Nº. 0627831
Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación Cargo por Servicios del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación		
Nombre de la Empresa: <u>Costa Nursery Farms INC.</u>		
Ubicación: <u>Km 8 1,2 carretera Romana Higueral</u>		
Número de la Resolución: <u>14-08-ZFE</u>		
Fecha de la Resolución: <u>17 de Junio 2008</u>		
(Para Exportaciones Solamente)		
Factura Comercial No.: <u>2014-0188</u> Consignada a: <u>Costa Layman</u>		
Fecha <u>04</u> de <u>Agosto</u> del 20 <u>14</u>		
Producto Exportado: <u>Plantas vivas</u> Cantidad Exportada: <u>15 cajas</u>		
Valor Producto Exportado: <u>US\$ 800.00</u>		
Para Uso Oficial del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación		
Sello de Visado Textil 	 Director Ejecutivo	
Advertencia: La presentación de este formulario es imprescindible para la exportación de cualquier tipo de producto.		
Original : Para la Empresa. Copia : Al Consejo de Zonas Francas Copia : Dirección General de Aduanas		OFICINA SANTO DOMINGO

ANEXO 3

FITOSANITARIO DE EUROPA

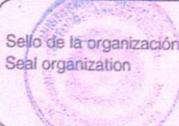
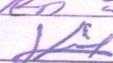
ANEXO 3

Ministerio de Agricultura Departamento de Sanidad Vegetal República Dominicana			
CERTIFICADO FITOSANITARIO • PHYTOSANITARY CERTIFICATE		No. 340510	
A: Organización (es) Nacional (es) de Protección Fitosanitaria de To: Plant Protection Organization of:		HOLLAND	
I.- DESCRIPCION DEL ENVIO. DESCRIPTION OF CONSIGNMENT			
Nombre y dirección del exportador. Name and Address of COSTA NURSERY FARMS INC, APDO DE CORREOS NO.4 LA ROMANA, DOMINICAN REPUBLIC			
Nombre y dirección declarados del destinatario. Declared Name and Address of consignee GREENEX A/S hvidkaervej 27, 5250 ODENSE SV, DEMNARK, HOLLAND			
Número y descripción de los bultos. Declared and Description of packages 26 CAJAS		Marcas distintivas. Marks distinctives 745-1505-8901	
Lugar de origen. Place of origin SANTO DOMINGO, REP. DOM	Medios de Transporte. Means of conveyance AEREO	Punto de Entrada declarado. Point Entry AMSTERDAM	
Cantidad y nombre del producto. Nombre Botánico Name of Products and Qty. Botanic Name			
4,000	ESQUEJES	02 CAJAS	26 KGS Echeverria deremensis
3,000	"	02 CAJAS	26 KGS Echeverria elegans
3,000	"	03 CAJAS	39 KGS Echeverria tupsi turvi
2,200	"	02 CAJAS	26 KGS Echeverria lilacina
3,000	"	02 CAJAS	26 KGS Echeverria perle von
1,000	"	01 CAJA	13 KGS Echeverria black prince
500	"		Echeverria agavoide
CONT. EN PAG ANEXO 1			
<small>* Por la presente se certifica que las plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados descritos aquí, se han inspeccionado y/o sometidos a ensayo de acuerdo con los procedimientos oficiales adecuados y se consideran que están libres de las plagas cuarentenarias especificadas por la parte contratante importadora, y que cumplen los requisitos fitosanitarios vigentes de la parte contratante importadora, incluidos los relativos a las plagas no cuarentenarias reglamentadas. *Se consideran que están sustancialmente libres de otras plagas.</small>		<small>* This is to Certify that plants or plant products described above have been inspected according to appropriate and are considered to be free from quarantine pests, and practically free from other injurious pest and that they are considered to conform with the current Phytosanitary actions of the importing country. *The products are considered to be free other pests.*</small>	
II.-DECLARACION ADICIONAL. ADDITIONAL DECLARATION			
CONSIGNMENT COMPLIES WITH ANNEX IV, A.1, 198, AND 34A 2, AND 34, B1 AND 36.1B, AND 37A, AND 37.1A, AND 42321, AND 45.LA OF EC PLANT health directive 2000/29/EC. AND CONSIGNMENT COMPLIES WITH 2007/365 ANNEX 1 IIA			
III.- TRATAMIENTO DE DESINFESTACION O DESINFECCION. DESINFESTATION OR DISFECTION TREATMENT			
Fecha - Date 10-7-14	Tratamiento - Treatment ASPERSION		
Producto (ingrediente activo) Chemical ACETAMIPRID	Duración y Temperatura Duration and Temperature 2:PM 2:45 PM	Concentración/Dosis 3 ONZAS./200L Concentration /Dosage 20%	
INFORMACION ADICIONAL ADDITIONAL INFORMATION			
	Lugar de Expedición Place of Issue AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LAS AMERICAS		
	Nombre del Funcionario Autorizado Name of Authorized Officer ING. DOMINGO TAPIA		
	Fecha - Date JULY 11, 2014	Firma. Signature	
<small>* Este Ministerio de Agricultura y sus funcionarios y representantes declinan toda responsabilidad financiera resultante de este certificado.</small>		<small>The Ministry of Agriculture, its officers and representatives accept no financial responsibility resulting from this certificate</small>	

ANEXO 4

FITOSANITARIO DE ESTADOS UNIDOS

ANEXO 4

República Dominicana			
CERTIFICADO FITOSANITARIO • PHYTOSANITARY CERTIFICATE			
A: Organización (es) Nacional (es) de Protección Fitosanitaria de To: Plant Protection Organization of:		No. 341502	
I.- DESCRIPCIÓN DEL ENVÍO. DESCRIPTION OF CONSIGNMENT			
Nombre y dirección del exportador. Name and Address of exporter BOSTA NURSERY FARMS INC.			
Km. 8 1/2 Carretera La Romana Higueral, A.D.			
Nombre y dirección declarados del destinatario. Declared Name and Address of consignee BOSTA NURSERY FARMS INC. 222 90 SW. GOULDS AV. FL 33170 USA.			
Número y descripción de los bultos. Declared and Description of packages 37,156 Esquejes			
Lugar de origen. Place of origin Rep. Dom.		Marcas distintivas. Marks distinctives CMCU 555824-3	
Medios de Transporte. Means of conveyance Marítimo		Punto de Entrada declarado. Point Entry Miami, USA	
Cantidad y nombre del producto. Nombre Botánico Name of Products and Quantity, Botanic Name			
1 Rack - 156 Esq. - 250 KGS. Aglaonema commutatum			
6 Racks - 19,000 Esq. - 7,000 KGS. Palma cycas Revolutas			
2 Racks - 4,000 lbs - 1,818 KGS. Seed chrysalis carpus Lutescens.			
9 Racks - 16,000 Esq. - 11,770 KGS. Dracaena Massangeana 36,24 12			
<p>* Por la presente se certifica que las plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados descritos aquí, se han inspeccionado y/o sometidos a ensayo de acuerdo con los procedimientos oficiales adecuados y se consideran que están libres de las plagas cuarentenarias especificadas por la parte contratante importadora, y que cumplen los requisitos fitosanitarios vigentes de la parte contratante importadora. Incluidos los relativos a las plagas no cuarentenarias reglamentadas. *Se consideran que están sustancialmente libres de otras plagas.</p>		<p>* This is to Certify that plants or plant products described above have been inspected according to appropriate and are considered to be free from quarantine pests, and practically free from other injurious pest and that they are considered to conform with the current Phytosanitary actions of the importing country.</p> <p>*The products are considered to be free other pests.*</p>	
II.-DECLARACION ADICIONAL. ADDITIONAL DECLARATION			
III.- TRATAMIENTO DE DESINFESTACION O DESINFECCION. DESINFESTATION OR DISFECTION TREATMENT			
Fecha - Date 10/07/14	Tratamiento - Treatment Químico		
Producto (ingrediente activo) Chemical Carboxin + Thion	Duración y Temperatura Duration and Temperature 03 seg. 24 °C.	Concentración/Dosis Concentration /Dosage 50% 7CC/MTS.	
INFORMACION ADICIONAL ADDITIONAL INFORMATION Se le aplicó a todas las plantas Carboxin + Thion			
	Lugar de Expedición Place of Issue Batey Higueral, La Romana A.D.		
	Nombre del Funcionario Autorizado Name of Authorized Officer Jic. Blas Belén S.		
	Fecha - Date Julio/11/2014	Firma. Signature 	
<p>* Este Ministerio de Agricultura y sus funcionarios y representantes declinan toda responsabilidad financiera resultante de este certificado.</p>		<p>The Ministry of Agriculture, its officers and representatives accept no financial responsibility resulting from this certificate</p>	

ANEXO 5

FORMULARIO DUA ELECTRONICO

ANEXO 5

FORM.No. 003-2007
20050-EC01-1408-000101

AUTORIZADO POR LA DIRECCION GENERAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

DECLARACION UNICA ADUANERA (DUA)



IDENTIFICACIÓN									
A) DECLARACIÓN			B) IMPORTADOREXPORTADOR				C) AGENTE DE ADUANAS		
1. NO DE DECLARACION	20050-EC01-1408-000101		1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL COSTA NURSERY FARMS INC				1. NOMBRE		
2. FECHA	04082014		2. DIRECCIÓN LA ROMANA GUAYMATE KM 8 1/2, NO. SN, APTO. 809 NOSN BATEY HIGUERAL LA ROMANA				2. CODIGO		
3. TIPO DE DECLARACIÓN	EXPORTACION		3. TELEFONO 809-687-0666				3. CEDULA		
4. PUERTO DE SALIDA/ENTRADA	CODIGO:	DOSDQ	4. E. MAIL costanursery@codetel.net.do				REGIMEN ADUANERO Y PREFERENCIAS ARANCELARIAS		
SANTO DOMINGO			5. FAX 809-550-5454						
5. PAIS PROCEDENCIA	CODIGO: 214		6. RNC 112000265				1. REGIMEN ADUANERO CODIGO: 11		
REPÚBLICA DOMINICANA			7. CÉDULA PASAPORTE				ZONAS FRANCAS INDUSTRIAL Y ESPECIALES		
6. DESTINO	ESTADOS UNIDOS		2. PREFERENCIA ARANCELARIA						
7. No DOC EMBARQUE									
9. MEDIO DE TRANSPORTE									
a) Nombre de la Empresa DELTA COMERCIAL SA									
b) Número de Viaje / Vuelo									
c) Nacionalidad del medio de transporte REPÚBLICA DOMINICANA									
10. CANAL Rojo									
SOLO PARA LOS REGIMENES DE ZONA FRANCA Y DE ADMISIÓN TEMPORAL									
1. DATOS RELATIVOS A LA EXPORTACION									
a) MATERIA PRIMA IMPORTADA UTILIZAD(C)IE				VALOR US\$		0.0000			
b) MATERIA PRIMA LOCAL				VALOR US\$		0.0000			
c) SUELDOS Y SALARIOS				VALOR US\$		0.0000			
d) CONTRATACION DE SERVICIOS				VALOR US\$		0.0000			
e) OTROS				VALOR US\$		0.0000			
DOCUMENTOS PRESENTADOS									
REFERENCIA	TIPO DE DOCUMENTO	EMITIDO POR	TELEFONO	EMAIL					
2014-0188	FACTURA COMERCIAL	COSTA NURSERY FARMS	809-687-0666						
0627831	CERTIFICADO DE CNZ-FE	CONSEJO NACIONAL DE ZONAS FRANCAS	809-547-7070						
14-08-ZFE	CERTIFICADO DE ORIGEN	CONSEJO NACIONAL DE ZONAS FRANCAS							
DECLARACION DE LA MERCANCIA									
NO	1. CODIGO ARANCELARIO	2. DETALLE	3. TIPO DEL PRODUCTO	4. PAIS DE ORIGEN	5. CANT.	6. UNIDAD	7. PESO	8. VALOR FOB	9. PRECIO AL POR MENOR
1	0602.90.90	PLANTAS VIVAS (ORNAMENTALES)	SI	REPÚBLICA DOMINICANA	195.00	Kilogramos	195.00	4.1025	0.0000
	10. DESCRIPCION MERCANCIA	PLANTAS VIVAS ORNAMENTALES							
DATOS DE CONTENEDORES / CAMIONES									
1-A CONTENEDOR			1-B PLACA no		2 SELLOS		3 CARGA		
CAMION					DGA-EXP0741991				
VALOR EN US\$					PESO DE LA MERCANCIA				
1. CONCEPTO		2. MONTO		1. KILOGRAMO BRUTO		195.00			
a) TOTAL FOB		799.9875		2. KILOGRAMO NETO		195.00			
b) SEGURO		0.0000							
c) FLETE		0.0000							
d) OTROS		0.0000		TASA OFICIAL DEL DIA					
e) TOTAL CI(US\$)		799.9875		TASA OFICIAL DEL DIA		43.65			
f) TOTAL CI(RDS)		349216143							
PARA USO OFICIAL (NO ESCRIBIR)									

ANEXO 6

CARTA DE RUTA

ANEXO 6

	REPUBLICA DOMINICANA MINISTERIO DE HACIENDA DIRECCION GENERAL DE ADUANAS			DIA	MES	AÑO	No. 2283545 HORA SALIDA: HORA LLEGADA:
	CARTA DE RUTAS			11	07	2014	
SE HACE CONSTAR QUE: <u>Felix Castro</u> CEDULA: <u>026-0056800-5</u> ESTA AUTORIZADO AL DIA DE LA FECHA REALIZAR EL TRASLADO DESDE: <u>Zona Franca Especial</u> <u>Costa Mujeres</u> HASTA: <u>Las Amerulas</u> CONSIGNATARIO: <u>Costa Mujeres</u> VEHICULO PLACA No. <u>L-223794</u> FURGON No. <u>sin camion</u> SELLO CONTROL No. <u>0741998</u> VALOR RD\$ <u>200.00</u>							
EN SERVICIO DE: <input type="checkbox"/> VERIFICACION A DESTINO <input type="checkbox"/> ALMACEN FISCAL <input type="checkbox"/> ZONAS FRANCAS <input type="checkbox"/> TRASPASO <input checked="" type="checkbox"/> EXPORTACION <input type="checkbox"/> IMPORTACION <input type="checkbox"/> OTROS (ESPECIFIQUE)							
PLANILLA No. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		LIQUIDACION No. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		SECUENCIA <input type="checkbox"/>		FORMULARIO 3256 No. <u>20150-ELDI-140-001</u> FORMULARIO 860 No. _____	
OBSERVACIONES: <u>Estamos beneficiados en Camion Postamericano</u> <u>Plantas Nido Ornamentales con sus tallos</u> <u>507 Camion</u> <u>Requinal R.</u>							
NOMBRE, FIRMA Y SELLO DEL OFICIAL DE ADUANAS AUTORIZADO			NOMBRE Y FIRMA DEL TRANSPORTADOR			NOMBRE, FIRMA Y SELLO DE QUIEN RECIBE	

ANEXO 7

PERMISO CITES

ANEXO 7

ANEXO 8

BILL OF LADING O AWB

ANEXO 8

745

-1505 8901

745-1505 8901

Shipper's Name and Address COSTA NURSERY FARMS, INC APDO DE CORREOS NO.4 LA ROMANA GUAYMATE KM 8 1/2 BATEY HIGUERAL DOMINICAN REPUBLIC		Shipper's Account Number -1505 8901		Not Negotiable Air Waybill Issued by Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG, Saatwinkler Damm 42-43, 13627 Berlin		 Member of International Air Transport Association								
Consignee's Name and Address COPER AIR CARGO (TCI) ATTN:BOUCHRA MAKKOR FOLKSTONEWEG 202 1118 LN SCHIPHOL PH 020-754-1080 FAX 020-6530-0903		Consignee's Account Number		It is agreed that the goods described herein are accepted in apparent good order and condition (except as noted) for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF. ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR ANY OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREON BY THE SHIPPER. AND SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTERMEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a higher value for carriage and paying a supplemental charge if required.										
Issuing Carrier's Agent Name and City RAMON INTERNACIONAL CARGO, SRL THE AMERICAS INTL AIRPORT		Agent's IATA Code		Account No.		Accounting Information								
Airport of Departure (Addr. of First Carrier) and Requested Routing THE AMERICAS INTL AIRPORT				Reference Number		Optional Shipping Information								
To	By First Carrier	Routing and Destination	To	By	To	By	Currency	CHRG Code	WT/VOL PPD	COLL	Other PPD	COLL	Declared Value for Carriage	Declared Value for Customs
MAD	AIRBERLIN		AMS	UX			USD						NVD	NVD
Airport of Destination AMSTERDAM-HOLLAND		Requested Flight/Dates UX0088-11 UX1093-12		Amount of Insurance		INSURANCE - If Carrier offers insurance, and such insurance is requested in accordance with the conditions thereof, indicate amount to be insured in figures in box marked "Amount of Insurance"								
Handling Information PLS NOTIFY: GREENEX A/S FAX X45-6317 1405 HBIDKAERVEJ 27,DK 5250 ODENSE SV DENMARK PH x 456317 1400								SCI						
<small>(For U.S.A. use only) These commodities, technology or software were exported from the United States in accordance with the Export Administration Regulations. Diversion contrary to USA law prohibited.</small>														
No. of Pieces RCP	Gross Weight	kg lb	Rate Class Commodity Item No.	Chargeable Weight	Rate Charge	Total	Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions or Volume)							
26	397K			397	1.70	674.90	LIVE PLANTS (ESQUEJES) DIM 24x16x08-IN 20-Pcs DIM 24x16x12-IN 02-Pcs DIM 22x22x11-IN 04-Pcs							
26	397K					674.90								
Prepaid		Weight Charge		Collect		Other Charges								
674.90		XXX												
Valuation Charge		Tax		Total Other Charges Due Agent		Total Other Charges Due Carrier								
				75.00										
Total Prepaid		Total Collect		Signature of Shipper or its Agent		Signature of Issuing Carrier or its Agent								
749.90 X 43.55 RD		32,658.14		RAMON INTERNACIONAL CARGO, SRL		4 JULY 11, 2014 THE AMERICAS INTL AIRPORT								
Currency Conversion Rates		Charges at Destination		Executed on (date)		at (place)								
				Total Collect Charges		745-1505 8901								

ORIGINAL 3 (FOR SHIPPER)