

**TOMA DE DECISIONES Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:
RELACIÓN UNIVERSIDAD - EMPRESA
CASO APLICADO A LA EMPRESA CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA**

DIANA MARCELA ROJAS GIRALDO

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
NOVIEMBRE 30 DE 2011**

**TOMA DE DECISIONES Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:
RELACIÓN UNIVERSIDAD – EMPRESA
CASO APLICADO A LA EMPRESA CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA**

DIANA MARCELA ROJAS GIRALDO

PROYECTO DE GRADO

**DIRECTORA
MERCEDES FAJARDO ORTIZ**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
NOVIEMBRE 30 DE 2011**

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUCCION | 7 |
| 2 | JUSTIFICACION | 8 |
| 3 | OBJETIVOS | 14 |
| 3.1 | OBJETIVO GENERAL | 14 |
| 3.2 | OBJETIVOS ESPECIFICOS | 14 |
| 4 | MARCO DE REFERENCIA | 15 |
| 4.1 | MARCO TEORICO | 15 |
| 4.1.1 | RELACION UNIVERSIDAD - EMPRESA: | 15 |
| 4.1.2 | ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA | 15 |
| 5 | METODOLOGIA | 31 |
| 5.1 | TEMA DE INVESTIGACION | 31 |
| 5.2 | DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION | 31 |
| 5.3 | RECOLECCION DE LA INFORMACION | 31 |
| 6 | ANALISIS DE RESULTADOS | 32 |
| 7 | CONCLUSIONES | 34 |
| 8 | REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 36 |
| 9 | ANEXOS | 37 |

LISTA DE CUADROS

| | Pagina |
|---|-----------|
| Cuadro 4-1 Sinergia Universidad - Empresa..... | 11 |

RESUMEN

La sinergia Universidad – Empresa es un vínculo que intenta dinamizar la relación entre las unidades investigativas y unidades productivas con el fin de generar lazos de apoyo que mejoren a cada una de las partes y faciliten los procesos de aprendizaje. Es una relación que afecta no solo a las partes directas, sino que influye también sobre el proceso evolutivo de una región y de un país en general, debido a que son los egresados quienes ocupan grandes e importantes cargos dentro de una sociedad y son las empresas las generadoras e impulsadoras del empleo y del desarrollo regional. Por tales motivos estos vínculos deben generar un valor agregado a cada una de las partes no solo al corto sino también al mediano y largo plazo, para poder crear un desarrollo sostenible y la exitosa adaptación de cada una de las partes a los constantes cambios de este mundo globalizado.

El presente estudio analiza las investigaciones de las relaciones Universidad–Empresa que se dan en Latinoamérica, sus inicios, su historia, que beneficios obtienen cada una de las partes, cuáles han sido los resultados sociales, los problemas a los que se enfrenta y las posibles soluciones para que estas sinergias sean exitosas. Todo ello facilita el aprendizaje organizacional para las partes implicadas (universidades y empresas) y fortalece los vínculos para que sean exitosos.

PALABRAS CLAVES

Unidades investigativas, unidades productivas, relación Universidad- Empresa, aprendizaje organizacional.

ABSTRACT

The Synergy of the university - company is a link that tries to make dynamic the relation between the investigative units and the production units with the objective of generate supportive ties to improve each one of the parties. Is a process that doesn't affect only the direct parties, affect also the influence of the evolutionary process of a region and of a country in general. Because graduate students are the ones who get huge and important positions in a society and the companies are those that create and drive the employment and the regional development. For this reasons this links have to generate an add a value to each one of the parties not only at short term, also at medium and large term as well, to create a sustainable development and the successful adaptation of each one of the parties in the constant changes in this globally world.

This study analyzes the research of university-business relations that exist in Latin America, its beginnings, its history, benefits do each of the parties, what were the social, the problems faced and possible solutions for these synergies to be successful. This facilitates organizational learning to stakeholders (universities and companies) and strengthens the bonds to be successful.

KEYWORDS

Investigative units, productive units, university-business relationship, organizational learning.

1 INTRODUCCIÓN

Ante la creciente globalización de la economía, en un entorno tan dinámico y competitivo en donde las innovaciones tecnológicas se suceden de forma vertiginosa, las organizaciones conscientes de la limitación de sus recursos, acceden a los acuerdos de colaboración con otras instituciones para poder ofrecer los niveles más altos de valor a sus clientes. Las alianzas estratégicas pueden crearse para un gran número de propósitos estratégicos y son vehículos estructurales que pueden llevar a una variedad de misiones estratégicas (Marchante, Pérez & Sierdera, 2000).

En el marco de la relación universidad – empresa, se ha presentado una ola generalizada de intentos vincucionistas que corresponden a los avances en teoría de la innovación. Para que estas relaciones adquieran un carácter institucional, es decir, sean algo más que la suma de las iniciativas aisladas de profesores comprometidos, deben disponer de una serie de elementos que formalicen la relación con sencillez, transparencia, flexibilidad y eficacia (Fernández de Lucio, et al, 2000).

Este trabajo de grado se realiza bajo la orientación del proyecto de investigación “Toma de decisiones y aprendizaje organizacional” y tiene como objetivo general aportar a la construcción de un marco teórico para el constructo relación universidad-empresa, y participar en la elaboración de una base documental basada en políticas, procesos, procedimientos y control interno con el fin de determinar las actividades y sus responsables para la empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA, como un aporte desde la academia, en el marco del acuerdo de colaboración entre Icesi, Proexport y las empresas del sector de Agroindustria.

En el siguiente capítulo se presenta la justificación del estudio, los antecedentes basados en diversos estudios realizados en otros países que abordan la temática y aportan conclusiones sobre el mismo, además se realiza una breve reseña sobre la empresa. En el capítulo 3, se exponen los objetivos del estudio, en el capítulo 4 se desarrolla el marco teórico relacionado con la relación universidad –empresa, y en el capítulo 5 se expone el uso de la metodología cualitativa, de tipo aplicada y descriptiva con fuentes primarias y secundarias.

Finalmente en el capítulo 6 se presenta el análisis de los resultados de la participación en la elaboración de una base documental para la empresa, en el capítulo 7, las conclusiones y luego la respectiva bibliografía usada con sus anexos.

2 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de grado se realiza bajo la orientación del proyecto de investigación “Toma de decisiones y aprendizaje organizacional” que tiene por objetivo general, la construcción de una propuesta teórica a partir de la identificación de los factores determinantes de los procesos de aprendizaje que influyen en la adopción de prácticas de aprendizaje estratégicas en las organizaciones, en el marco de los acuerdos de colaboración generados en la relación universidad - empresa.

La conceptualización de los constructos que participan en el proyecto se han establecido como: Los acuerdos de colaboración, la relación Universidad – Empresa, el aprendizaje organizacional, el aprendizaje interorganizativo y la gestión del conocimiento; de los cuales, en este trabajo de grado se desarrollara la relación Universidad – Empresa.

La aplicación práctica del presente trabajo está orientada a la participación en la elaboración de una base documental basada en políticas, procesos, procedimientos y control interno con el fin de determinar las actividades y sus responsables para la empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA, como un aporte desde la academia, en el marco del acuerdo de colaboración entre Icesi, Proexport y las empresas del sector de Agroindustrial.

La empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA que permitió realizar la actividad de participación en el proceso de elaboración de la base documental de sus procesos, está vinculada con el Centro de desarrollo del espíritu empresarial (CDEE) de la Universidad Icesi de Cali, el cual, en asocio con Proexport Colombia, trabaja por los pequeños y medianos empresarios del Sur Occidente colombiano el PROGRAMA EXPOPYME SECTORIAL, cuyo objetivo general es la preparación efectiva de las empresas PYMES con miras a lograr un eficiente proceso de internacionalización. En su primera versión, el Programa se encuentra dirigido hacia los empresarios del sector Agroindustrial; no obstante, ambas instituciones pretenden intervenir diversos sectores productivos de la región, en el desarrollo de programas posteriores.¹

Los objetivos específicos del programa son los siguientes:

- Identificar las oportunidades de mejoramiento al interior de la Empresa para preparar un proceso efectivo de transformación productiva.
- Implementar procesos de mejora para cubrir las necesidades de las empresas, que conduzcan a la optimización de la oferta productiva y a la competitividad organizacional.

¹ http://www.icesi.edu.co/cdee/propyme/programas_sectoriales.php

- Brindar asesoría especializada en los temas específicos de mayor interés estratégico para la compañía.
- Diseñar e implementar el proyecto exportador en las empresas seleccionadas.

Dentro del programa se realizan las siguientes actividades:

- Diagnóstico organizacional
- Elaboración y puesta en marcha de un plan de mejoramiento general
- Asesoría especializada en dos áreas específicas de la Empresa
- Elaboración y puesta en marcha de un plan estratégico exportador

Por estas razones, se considera importante aportar a la construcción de un marco teórico para el constructo Relación Universidad - Empresa, y participar en la elaboración de una base documental basada en políticas, procesos, procedimientos y control interno con el fin de determinar las actividades y sus responsables para la empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA. Para entender el contexto de las actividades realizadas en el trabajo de campo es necesario presentar una pequeña reseña de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A.



Reseña Histórica.

Café Granja La Esperanza S.A. C.I. nace en el año 2002, encontrándose inscrita en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cali bajo el número de matrícula 590191-3, y se dedica a la Producción y Comercialización de Cafés Especiales. Inicialmente se trabajó en el cultivo de Café Orgánico en dos unidades de Producción, una Finca llamada la Esperanza, localizada en Trujillo Valle del Cauca, con certificación orgánica desde Agosto de 2003, y otra Finca, denominada Potosí, situada en Calcedonia, Valle del Cauca. Igualmente, la empresa cuenta con certificación Rainforest Alliance para las fincas La Esperanza y Finca Potosí.

A fines de 2006 la empresa incursionó en el desarrollo varietal de café, con dos nuevos proyectos de café especial, uno de café Geisha, en el Municipio de Trujillo Valle, finca llamada Cerro Azul y otro de café Moka, en el departamento de Cundinamarca, con lo cual amplía su portafolio de cafés para nichos de mercado altamente especializados.

En el 2008, en el predio denominado La Margarita en el Municipio de Caicedonia se amplía el desarrollo varietal en nuevas variedades, tales como Pacamara, Borbón Rojo, Borbón Amarillo, San Bernardo, Laurina, Geisha y Moka.



Fuente: Pagina web de la compañía, <http://www.coffeefarmlaesperanza.com/>

En el segundo semestre del año 2.011, se aspira a tener las primeras cosechas de algunas de estas variedades. El área administrativa de la empresa se encuentra ubicada en la calle 33 # 9-21 de la ciudad de Cali.

El café, en presentación de excelso (Café Verde), ha sido exportado a países como España, USA, Canadá, Alemania, Corea del Sur y Japón. En el año 2.010, se realizaron las primeras exportaciones de café Geisha y Moka a Japón, en cajas, empacado al vacío.

Responsabilidad Social.

Para el logro de las actividades, se generan empleos permanentes para 70 familias, aunque en las épocas de cosecha se incrementa a más de 150 ; el 95% de los empleos son generados en el Campo, para gente que vive en los municipios de Trujillo y Caicedonia, Valle del Cauca, contribuyendo así al mantenimiento de un tejido social alrededor de las labores agrícolas del cultivo de café; las personas beneficiarias del empleo son mayormente población asentada en las citadas poblaciones, que por su nivel de estudio y formación, no tendrían mayores oportunidades en la ciudad ó en otras áreas productivas, y los cuales necesitan que haya una agro-industria cafetera sólida, cuyos empleos sean permanentes.

En la medida que se posiciona bien el café en los mercados internacionales, esta política de generación de empleo se mantendrá invariable y con posibilidades de incrementarse año a año. Actualmente, en el área administrativa, la empresa genera 17 empleos directos, con todas las prestaciones sociales. Conscientes de su responsabilidad social, contribuye al desarrollo de las actividades educativas de la Escuela de la Vereda La Bohemia, municipio de Trujillo, Valle del Cauca, así como con ayudas diversas para los ancianos de Trujillo y Riofrío, de los cuales somos benefactores.



Imagen 1



Imagen 2

Fuente: Pagina web de la compañía, <http://www.coffeefarmlaesperanza.com/>

La imagen 1 muestra los niños de la Escuela de Las Margaritas, que en su mayoría son hijos de los trabajadores, por lo que Café Granja La Esperanza apoya económicamente. Y la imagen 2 enseña a uno de los trabajadores, los cuales son capacitados e incentivados económicamente.

Responsabilidad Ambiental

En las distintas unidades de producción la empresa adelantan procesos de producción limpia, bajo el escrutinio de varias certificadoras, uniéndose al movimiento mundial de hacer producción sostenible, cultivan el café bajo sombra, y mantienen áreas boscosas, para además de producir café, producir oxígeno.

Misión

Café Granja La Esperanza S.A. C.I. es una empresa que tiene por objeto la producción y comercialización de cafés especiales, con énfasis en la producción de café orgánico y su colocación en los mercados internacionales.

Visión

En el 2012 alcanzar el reconocimiento internacional como proveedores de cafés especiales, colocando la totalidad de su producción en los mercados internacionales.

Estrategias

- Desarrollar nuevas líneas de cafés especiales para ampliar su portafolio en nuevos nichos de consumo altamente especializado
- Ampliar la oferta de café orgánico mediante la conversión de la totalidad de sus fincas a éste proceso
- Mantener las certificaciones internacionales como valor agregado diferenciador.



Fuente: Pagina web de la compañía, <http://www.coffeefarmlaesperanza.com/>

- Ampliar el portafolio de productos especializados en los mercados ya penetrados y acceder a nuevos destinos



Fuente: Pagina web de la compañía, <http://www.coffeefarmaesperanza.com/>



Fuente: Pagina web de la compañía, <http://www.coffeefarmaesperanza.com/>

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Aportar a la construcción de un marco teórico para el constructo Relación Universidad – Empresa, y participar en la elaboración de una base documental basada en políticas, procesos, procedimientos y control interno con el fin de determinar las actividades y sus responsables para la empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aportar a la construcción de un marco teórico para el constructo Acuerdos de colaboración, Relación Universidad – Empresa, Aprendizaje interorganizativo, Aprendizaje organizacional y Gestión del conocimiento
- Describir el resultado de la participación en la elaboración de una base documental basada en políticas, procesos, procedimientos y control interno para el área de Tesorería con el fin de determinar las actividades y sus responsables para la empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 RELACIÓN UNIVERSIDAD – EMPRESA (RUE)

La relación universidad-empresa (RUE) nació hace varias décadas a medida que fueron surgiendo necesidades de innovar, investigar, desarrollar y adquirir conocimiento por cada una de las partes.

Es un vínculo que intenta dinamizar la relación entre unidades investigativas y unidades productivas, con el fin de crear una relación, cuyos resultados se vean reflejados en un progreso social y por ende en un progreso regional

Para ello, es importante tener una visión amplia que permita entender que se afecta no solo a las partes directas del proceso (universidades y empresas) sino también al sistema social y al desarrollo de un país.

Es una dinámica que funciona de la siguiente manera:

Para las universidades, las empresas trabajan como fuente y recepción para la generación, utilización y transformación del conocimiento²:

Para el primer caso (fuente), las empresas le aportan a la universidad un marco de realidad que le permite ver el entorno tal como es, de forma que puede crear las herramientas para modernizar y estructurar los programas de pregrado y postgrado. Obteniendo como resultado egresados con conocimientos más coherentes a los de la vida laboral.

Para el segundo caso (receptor), las empresas obtienen conocimiento generado de los procesos investigativos y teóricos universitarios, permitiéndole ser un ente más competitivo, productivo, socialmente responsable y sostenible.

Estas sinergias dan como resultado la creación de:

- Polos y parques tecnológicos
- Incubadoras de empresas
- Líneas de créditos para el fomento de la innovación

² Pérez Uribe Rafael. Clúster SINERTIC: un caso exitoso de la relación Universidad – Empresa. Pg. 156.

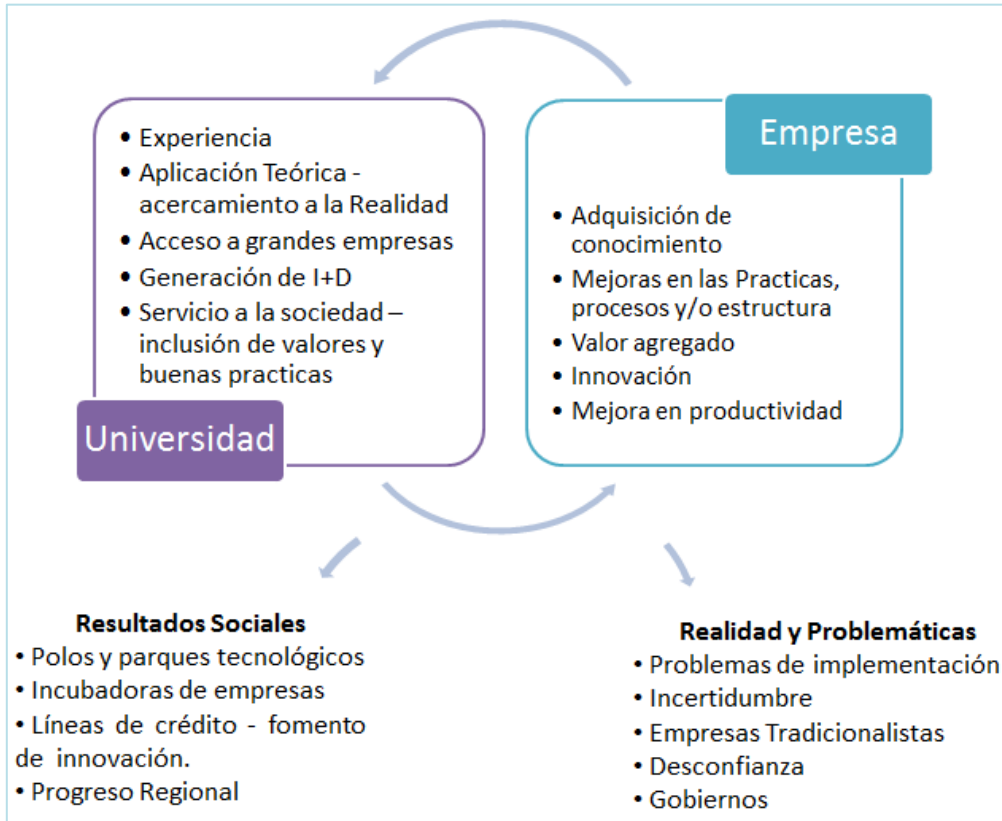
Finalmente, el aporte de las universidades a las empresas, hace que estas últimas mejoren su productividad, resultado que afecta a positivamente a la sociedad y creando un desarrollo regional.

Sin embargo, a pesar de que se presenta una sinergia teóricamente exitosa, en la realidad la mayoría de estos vínculos fracasan debido a:

- Problemas de implementación, los cuales son generados por las sinergias entre empresas y universidades “no compatibles”, es decir que no comparten el mismo lenguaje, ideas, entre otros.
- Incertidumbre de cada una de las partes
- Desconfianza
- No todas las empresas están dispuestas a colaborar
- La mayoría de las empresas latinoamericanas son tradicionalistas, por lo que son cerradas al cambio y a las nuevas ideas
- Algunos gobiernos latinoamericanos no le dan el respaldo necesario a este tipo de sinergias, debido a que desconocen la importancia que están representando para todo el progreso de una nación, país o región

En el siguiente cuadro se resume los resultados de estas sinergias:

Cuadro 4.1



Fuente: Elaboración Propia a partir del marco teórico

4.1.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA

Lectura: Educación Superior y Sociedad Vol. 8 No. 1: 83-110, 1997

Título: Racionalidades de la interacción Universidad – Empresa en América Latina (1955-1995)

Autores: Hernan Thomas, Amilcar Davyt, Erasmo Gomes y Renato Dagnino

Objetivo General

Su principal objetivo es mostrar cuales fueron las primeras sinergias en América Latina, como han cambiado con el paso del tiempo, en que se beneficia cada una de las partes y cuáles han sido los problemas a los que se enfrentan.

Ideas Principales

Se dan dos periodos de estudio para los vínculos Universidad – Empresa, los cuales son

- Vinculacionismo (1955 - 1975)
- Neovinculacionismo (1975 - 1995)

“Las diferentes iniciativas apuntan a la generación de sinergias inter-institucionales en aras de una mayor competitividad de las unidades productivas en un mercado globalizado. Con este fin se ha promovido la gestación de polos y parques tecnológicos e incubadoras de empresas, por una parte, y se han creado líneas de crédito para el fomento de la innovación, por otra”.³

Resumen

Este texto es el resultado de un análisis histórico de la vinculación Universidad – Empresa que se presentó en Latinoamérica durante los años 1955 hasta 1995.

Para ello, se estudia este fenómeno en dos fases:

Del año 1955 hasta 1975, denominado periodo de vinculacionismo, debido a que la responsabilidad se centraba en las unidades de investigación

Y del año 1975 hasta el año 1995, llamado neovinculacionismo, debido a que se generan nuevos vínculos, los cuales responden en su mayoría a las teorías de innovación.

Ambos periodos describen los mecanismos, las reflexiones, las instituciones, las racionalidades de las políticas de C&T⁴ y la viabilidad de sus planteamientos. Es un proceso en el que surge:

- La creación de polos y parques tecnológicos e incubadoras de empresas
- Y líneas de crédito para el fomento de la innovación.

Para cuantificar los resultados de estas sinergias, se tomaron varios casos latinoamericanos, de los que se pudo concluir, que en los que se presentaba un fracaso en el vínculo era debido a «problemas de la implementación» propios de cada una de las

³ Thomas H.; Davyt A.; Gomes E. & Dagnino R.; Educación Superior y Sociedad: Racionalidades de la interacción Universidad – Empresa en América Latina (1955-1995). Vol. 8. (1997). Pg. 2.

⁴ C&T: Es un Subprograma de innovación tecnológica, surgió en los '90 para la promoción de la actividad innovativa en Argentina.

experiencias. Para representar esto, se citara un ejemplo del estudio y los resultados de un estudio sobre 5 casos de intentos de gestación de polos tecnológicos en Brasil (Gomes, 1996), radicados en las ciudades de Campina Grande, São Carlos, São José dos Campos, Florianópolis y Campinas, en donde se llegó a las siguientes conclusiones⁵:

- " .. los resultados de la investigación de campo apuntan a señalar la fragilidad político-institucional y la vulnerabilidad de las iniciativas, y los modestos resultados presentados por esas instituciones en cuanto a sus objetivos: creación y fortalecimiento de empresas de base tecnológica" (p. 127).
- "Las evidencias empíricas presentadas apuntan a la existencia de limitaciones de carácter estructural en esos intentos, hecho que los obliga a desempeñar un papel mucho menos expresivo para la promoción del desarrollo local y Regional de lo que comúnmente se procura atribuir" (p. 111).
- "La dinámica interna de esos intentos no se comporta como prescribe el discurso nonnativo" (p.112).
- "No obstante el entusiasmo inicial, se verificó a lo largo del tiempo un proceso de desgaste, que resultó en un menor compromiso y la dilución de la representatividad institucional de las unidades de coordinación" (p. 119),
- "Las iniciativas presentan una baja capacidad de movilización y coordinación institucional" (p.121).
- " ... Frecuentemente las unidades se mantienen enviando proyectos específicos a las entidades de fomento de C&T federales, como el CNPq (Consejo Nacional de Investigación) y la FINEP (Financiadora de Estudios y Proyectos)" (p. 123)
- "El CNPq, después de fomentar la estructuración, a mediados de los '80, de cinco entidades de coordinación de polos tecnológicos, no creó instrumentos apropiados de acompañamiento y evaluación de las iniciativas. Muchas de ellas fracasaron" (p. 124).

Estos resultados enseñan numerosas trabas y problemas que se presentaron para la creación de parques tecnológicos, los cuales van ligados a la generación de los vínculos entre las universidades y las empresas. Así como este, el texto expone más ejemplos en los que se evidencia los grandes problemas a los que se enfrentan las RUE.

“A fin de dar cuenta de las múltiples relaciones entre hechos y discursos, instituciones e interacciones, resultó inevitable adoptar un esquema analítico que incorpora estilizaciones y simplificaciones. En términos cronológicos, el esquema propone dos fases, '55-'75 y '75-'95, con el fin de explicitar los cambios en la naturaleza de aquellas relaciones a lo largo del tiempo. Este corte cronológico está hecho con un propósito explicativo, que

⁵ Thomas H.; Davyt A.; Gomes E. & Dagnino R.; Educación Superior y Sociedad: Racionalidades de la interacción Universidad – Empresa en América Latina (1955-1995). Vol. 8. (1997)

opera mediante un procedimiento de contrastación, en detrimento de su capacidad de descripción de proceso de cambios continuos. En términos espaciales, se busca una generalización, a partir de procesos verificados en algunos países latinoamericanos (en especial Argentina, México, Venezuela y Brasil), de la dinámica de la región. En término de recorte analítico, el esquema propone dos niveles para la observación de la dinámica de las tentativas de vinculación Universidad-Empresa. Reflexión y política”⁶

Periodo '55/'75: El Vinculacionismo

“A partir de mediados de la década del '50, la universidad pública latinoamericana encaró actividades de *vinculacionismo*: generación de lazos con la producción bajo la responsabilidad de las unidades de investigación y transferencia.”⁷

“El vinculacionismo es un elemento constitutivo de la política de C&T Latinoamericana que centralizo la responsabilidad por la interacción en las unidades de investigación.”⁸

“Es un fenómeno regional, que refleja características idiosincrásicas y limitaciones estructurales locales.”⁹

Periodo '75/95: El Neovinculacionismo

En este periodo nace en América Latina nuevos intentos vinculacionistas, que pretenden responder a los avances en teoría de la innovación.

Este periodo “refleja un particular fenómeno de transducción de hechos estilizados y teorizaciones realizadas sobre experiencias de vinculación Universidad-Empresa en países desarrollados.”¹⁰

“Las propuestas neo-vinculacionistas incluyen la necesidad de generación de instancias de mediación o de microclimas favorables a la innovación. Centradas en este objetivo, promueven la creación de instituciones de escala y funcionamiento diferentes de las

⁶ Thomas H.; Davyt A.; Gomes E. & Dagnino R.; Educación Superior y Sociedad: Racionalidades de la interacción Universidad – Empresa en América Latina (1955-1995). Vol. 8. (1997). Pg. 5.

⁷ Thomas H.; Davyt A.; Gomes E. & Dagnino R.; Educación Superior y Sociedad: Racionalidades de la interacción Universidad – Empresa en América Latina (1955-1995). Vol. 8. (1997). Pg. 5.

⁸ Thomas H.; Davyt A.; Gomes E. & Dagnino R.; Educación Superior y Sociedad: Racionalidades de la interacción Universidad – Empresa en América Latina (1955-1995). Vol. 8. (1997). Pg. 5.

⁹ Thomas H.; Davyt A.; Gomes E. & Dagnino R.; Educación Superior y Sociedad: Racionalidades de la interacción Universidad – Empresa en América Latina (1955-1995). Vol. 8. (1997). Pg. 6.

¹⁰ Thomas H.; Davyt A.; Gomes E. & Dagnino R.; Educación Superior y Sociedad: Racionalidades de la interacción Universidad – Empresa en América Latina (1955-1995). Vol. 8. (1997). Pg. 13.

vinculacionistas. Polos y parques tecnológicos, incubadoras de empresas, oficinas universitarias de transferencia de tecnología y patentes, son las más usuales.”¹¹

Conclusiones:

“En las teorizaciones evolucionistas *ellocus* de la innovación es la firma. La vinculación con el mercado otorga a las empresas una particular dinámica innovativa, a partir de la búsqueda de mayor competitividad. Las universidades y los institutos de investigación del Estado configuran un entorno necesario para subsidiar esa dinámica (Nelson, 1988, 1990). En las conceptualizaciones más abarcativas, esas instituciones se interrelacionan en redes (Callon, 1992; Molina, 1994), o conformando "sistemas nacionales de innovación" (Nelson, 1988 y 1993; Lundvall, 1988 y 1992).”¹²

“No se trata de desestimar las posibilidades que genera la interacción de la universidad con el sector productivo, sino, por el contrario, de dimensionarla a fin de generar círculos virtuosos reales; o, en otros términos, de evitar su sobredimensionamiento mítico. La relación "universidad sector productivo" es sólo un recorte conceptual de una realidad compleja, útil en términos analíticos bajo la condición de no olvidar que no es "el" proceso real. Aún los enfoques pragmáticos neo-vinculacionistas pecan, paradójicamente, de intentar ratificar esas ideas analíticas, resultando, en ese sentido, tan idealista-voluntarista como los estratégicos.”¹³

Lectura: Las Relaciones Universidad-Empresa: entre la transferencia de resultados y el aprendizaje regional

Autores: Ignacio Fernández de Lucio, Elene Castro Martínez; Fernando Conesa Cegarra y Antonio Gutiérrez Gracia

Objetivo General:

¹¹ Thomas H.; Davyt A.; Gomes E. & Dagnino R.; Educación Superior y Sociedad: Racionalidades de la interacción Universidad – Empresa en América Latina (1955-1995). Vol. 8. (1997). Pg. 14.

¹² Thomas H.; Davyt A.; Gomes E. & Dagnino R.; Educación Superior y Sociedad: Racionalidades de la interacción Universidad – Empresa en América Latina (1955-1995). Vol. 8. (1997). Pg. 15.

¹³ Thomas H.; Davyt A.; Gomes E. & Dagnino R.; Educación Superior y Sociedad: Racionalidades de la interacción Universidad – Empresa en América Latina (1955-1995). Vol. 8. (1997). Pg. 23.

Enseñar las diferentes situaciones que se dan en las relaciones Universidad – Empresas, con el fin de estudiar el marco en el que estas operan, sus procesos innovativos, y su entorno (el cual puede ser científico, tecnológico, financiero, productivo y de usuarios).

Objetivos Específicos:

Explicar el proceso de sinergia entre las unidades investigativas y productivas, mediante los siguientes pasos:

Primero: Entender la variabilidad de la interrelación universidad-empresa.

Segundo: Revisar el marco de las relaciones que definen las universidades y las empresas. Para determinar si la relación se dará de manera fácil o difícil.

Tercero: Analizar y relacionar el desarrollo económico que se genera en las regiones. Lo cual sucede gracias a la relación que se dan entre el entorno tecnológico y de servicios avanzados con el entorno científico, pasa así dinamizarse y dar soporte al productivo.

Cuarto: Describir el papel de la estructura de interrelación (EDI) en la ordenación de los sistemas de innovación (SI), resaltando que su éxito depende de la dinamización que estas estructuras aportan a los elementos de los diferentes entornos.

Quinto: Proporcionar “una panorámica sobre el papel que pueden desempeñar las universidades en la región en la que se encuentren ubicadas, en el contexto de la denominada “economía basada en el conocimiento”, entre cuyas funciones clave (producción, transmisión y transferencia del conocimiento) las universidades pueden y deben, desempeñar un papel muy activo.” (Lucio, Martínez, Cegarra, Gracia, Las relaciones universidad-empresa: entre la transferencia de resultados y el aprendizaje regional en: Revista Espacios, Vol. 21, 2000, Pg. 3)

Ideas Principales:

Las universidades que quieran desempeñarse activamente en el progreso de una región deben tener características de una “universidad emprendedora”.

Para una sinergia exitosa debe hacerse un estudio de las universidades y empresas a interrelacionar para que estas puedan comprenderse, tener un lenguaje adecuado y una mejor comunicación.

Los SI por medio de sus análisis muestran que las regiones desarrolladas deben poseer capacidad de absorción de conocimiento, elementos activos y un grado de articulación

superior a las regiones más desfavorecidas, que cuentan con SI débiles y fragmentados con una notoria falta de articulación entre sus elementos.

Todas las universidades tienen un problema en común: la mala aplicación y ejecución de la innovación con el entorno socioeconómico, para solucionarlo se plantean varias alternativas, las cuales son expuestas a lo largo del texto.

Resumen:

El éxito de la RUE radica en cuanto se parecen las partes para que estas puedan colaborar y entenderse. No se trata de que sean exactamente iguales, pero sí de que puedan clasificarse en un rango similar para que al ser relacionadas no haya inconvenientes en la comunicación y el lenguaje.

Entre las universidades se pueden encontrar los siguientes tipos¹⁴:

- Académica: Se basa en la docencia, es casi el único objetivo de la institución y de sus miembros, razón por la cual las decisiones y los recursos se orientan exclusivamente hacia la mejora de la actividad docente
- Clásica: Se unen las actividades docente con las de investigación, con un reconocimiento institucional y de la comunidad académica sobre la importancia de estas últimas y la consiguiente asignación de recursos a estas actividades (OCDE, 1999)
- Social: Tienen un papel activo para la discusión y resolución de problemas de la sociedad
- Empresarial: Considera que los conocimientos, además de ser difundidos mediante los cauces docente y científico habituales, tienen un valor de mercado, y, por tanto son susceptibles de ser vendidos, por lo que se enfoca una parte en sus actividades docentes y de I+D con criterios empresariales y se preocupa de gestionar eficazmente la cooperación con la sociedad (Smilor y col., 1993)
- Emprendedora: Tiene aspectos comunes con la empresarial pero con un matiz importante en sus objetivos; más que como un bien económico objeto de intercambio, utiliza el conocimiento como un potencial al servicio de los objetivos de su entorno socioeconómico, esto es, un recurso que, adecuadamente gestionado, le permite desempeñar un papel más activo en su contexto social, este tipo de universidad ha sido analizada por Burton J. Clark (1998)

¹⁴Lucio, Martínez, Cegarra, Gracia, Las relaciones universidad-empresa: entre la transferencia de resultados y el aprendizaje regional en: Revista Espacios, Vol. 21, 2000, Pg. 2

Teniendo estas clasificaciones claras, es entendible que la sinergia de estas con una empresa se diferenciara en las actividades de I+D que estas pueda desarrollar.

Por otro lado, en el ámbito de las empresas, hay factores que pueden facilitar o dificultar la capacidad de innovar y de cooperar con otros actores (entre ellos la universidad).

La mayor o menor facilidad que tienen las empresas para cooperar con universidades depende de las siguientes características¹⁵:

- Tamaño
- Sector de actividad
- Capacidad de técnica de sus recursos humanos y formación de sus directivos
- Actitud ante la innovación
- PYME de sectores de alta tecnología (telecomunicaciones, informática, química fina, etc.)
- Empresa grandes de sectores de alta tecnología (aeroespacial, química, farmacia, electrónica, etc.)
- Empresas grandes de sectores maduros (Naval, siderúrgico, etc.)
- PYME de sectores maduros o tradicionales (calzado, textil, manufacturas metálicas, muebles, etc.)

Conclusiones:

En cuanto a las diferencias entre los distintos tipos de universidades y de empresas, es importante antes de realizar la sinergia hacer un profundo estudio del tipo que es cada parte para poderlos interrelacionar más fácil y que las empresas puedan implementar, reconocer e identificar el lenguaje que se habla en la universidad y viceversa.

“De lo expuesto se deduce que el término RUE debe calificarse ya que ampara realidades muy diversas. Existen universidades cuyos miembros y egresados son responsables más o menos directos de la creación de empresas que generan entre el 25-50% del PIB regional, como puede ser el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) (Bankboston, 1997) y universidades de países en vías de desarrollo enclavadas en regiones de bajo PIB “per cápita “apenas involucradas en el desarrollo socioeconómico de la región.”¹⁶

¹⁵ Lucio, Martínez, Cegarra, Gracia, Las relaciones universidad-empresa: entre la transferencia de resultados y el aprendizaje regional en: Revista Espacios, Vol. 21, 2000, Pg. 4

¹⁶ Lucio, Martínez, Cegarra, Gracia, Las relaciones universidad-empresa: entre la transferencia de resultados y el aprendizaje regional en: Revista Espacios, Vol. 21, 2000, Pg. 5

Lectura: Gestión del talento. La empresa como cliente y propiciador de los servicios educativos de la universidad ¹⁷

Autores: Jorge Luis Herrera

Objetivo General:

El texto pretende mostrar como el empleo de los centros de trabajo como entornos de aprendizaje permite ligar la experiencia laboral con la enseñanza académica y que la experiencia laboral puede ser motivante para los estudiantes, ya que les permite implementar en la vida real todo lo que aprenden académicamente. Sin embargo se pueden apreciar enormes vacíos a nivel global, en cuanto a los egresados universitarios, ya que muy pocas veces se les permite realizar estos trabajos aplicativos que les enseña y les facilita el conocimiento e interpretación de lo que aprende y una mejor relación con el entorno social en el que están insertos. (Chavarria. Y Borell. 2002, Pág. 1)

Objetivos Específicos:

Mostrar que la formación de los egresados universitarios es de gran importancia para el desarrollo de un país y para su mejor desempeño, Regirse bajo la premisa de que “los estudiantes se deben formar en el trabajo y no solo para el trabajo, en un proceso educativo donde él juega el papel principal, para el logro de la calidad requerida del graduado... La preocupación por la calidad de los estudios arranca de la idea de que los estudiantes de nivel superior de un país forman parte de la riqueza de ese país, son bienes del más alto valor para toda la sociedad, por decirlo así, dado los roles que al graduarse están llamados a desempeñar en el seno de la misma. Entonces, es de interés público asegurar la calidad de los estudiantes. Incluso en el futuro, las universidades van a ser juzgadas o evaluadas más por la calidad de sus alumnos que por la calidad de sus profesores, como consecuencia del énfasis que hoy día se pone en los procesos de aprendizaje más que en los de enseñanza...” (Tunnermann, 1996, Pág. 66).

Los egresados universitarios son el reflejo de la calidad del proceso docente – educativo. Su calidad depende de la misma calidad que acredita a la universidad.

Ideas Principales:

¹⁷ Monografía creada por Jorge Luis Herrera. Recuperada en 2011.

Es indispensable que los estudiantes de una universidad apliquen su conocimiento y lo aprendido en el medio real, a través del tiempo que se encuentran en la universidad, ya que solo así, podrán aprender a cabalidad lo que es el mundo real.

Las empresas también están llamadas a colaborar y a participar dentro de dichas actividades, ya que es un proceso gana-gana, en donde los estudiantes se benefician por medio de la aplicación y el reforzamiento de su conocimiento y las empresas pueden adquirir herramientas útiles e ideas que les permitan mejorar gracias a los aportes y conocimientos por parte de los estudiantes.

Los primeros años de un estudiante universitario son muy importantes, ya que en ellos debe empezar a formarse para poder enfrentar y solucionar problemas reales o simulados, para desarrollar habilidades prácticas y estimular la lógica del pensamiento; en la utilización de la ciencia para resolver dichos problemas.

Resumen:

Existe una gran debilidad en la RUE, la cual se ve representada mediante la insuficiencia de los egresados para enfrentar con calidad sus funciones en las organizaciones en las que deben desempeñar su vida laboral.

De igual forma la calidad del egresado depende de la que le acredita la universidad y de la relación estudiante – docente, en donde este último al transferir su conocimiento debe hacerlo de tal forma que le exija y le enseñe al estudiante lo más aproximado posible a la realidad, por ejemplo mediante simuladores

“Entre los principios que sustentan una adecuada política educacional se encuentra la participación de toda la sociedad en la educación, lo que se concreta en que la educación es una tarea de todos. Toda organización económica, política, social o de masas, participa apoyando el sistema educacional en todos los niveles” (Vela, 2000, Pág. 14).

Actualmente las universidades tienen varias limitaciones de recursos para cumplir con su principal cometido social, principalmente los países del tercer mundo. Dentro de las actuales limitaciones, están los denominados **recursos básicos**¹⁸:

Recursos Humanos

Recursos Materiales

¹⁸ <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/taleges.htm> (Pg. 2)

Recursos de Información

Los patrones de calidad de los recursos humanos del país deben ser, al menos, similares al de sus competidores comerciales, debido a que la contribución al costo de los bienes materiales y servicios producidos, del aporte intelectual de los recursos humanos (valor agregado), supera al de las materias primas y mano de obra, por lo que la competitividad en el mercado de esos bienes es la competitividad de los recursos humanos, o de lo contrario, la posibilidad de acceder a esos mercados es mínima (LAZO, 1996, Pág. 6 -7).

“Se presenta entonces una disyuntiva ante la universidad, por un lado, la necesidad social de egresar profesionales de elevada calidad, y por otro, la carencia de recursos para lograr tal fin. Debido a esto, la sociedad recibe a un profesional no completamente apto para ejercer las funciones que debe asumir. La empresa, con razón, recibirá con desagrado al egresado y así se lo hará saber a la universidad.”¹⁹

Existen dos teorías que se aplican a la mayoría de los países del mundo actual, para explicar las bases sobre las cuales se construye las relaciones entre las universidades y las empresas²⁰:

- Teoría de la Transferencia de Conocimientos: establece los diferentes momentos en las relaciones, desde la producción del conocimiento por la universidad, hasta llevar su uso a los consumidores (la empresa). Una descripción ilustrativa de esta teoría la dan Cornella (2001, Internet) y Forbes (2001, Internet)... La universidad produce y comercializa conocimientos, las empresas son clientes...
- Teoría Interinstitucional: Establece que un acuerdo interinstitucional debe beneficiar a la universidad y al centro de inserción por igual, mejorando la práctica laboral, la capacidad institucional, el status y poder de los participantes, así como las conexiones interinstitucionales.

Existen también varios modelos de relación entre la universidad y los centros de práctica laboral²¹:

- Modelo de yuxtaposición: Se aprende observando e imitando. Le corresponde al estudiante en formación establecer las conexiones entre la teoría y la práctica. En este modelo, la práctica laboral es el elemento curricular más importante (Zeichner, 1980, Pág. 45 - 55). Características:

¹⁹ <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/taleges.htm> (Pg. 3)

²⁰ Huberman y Levinson. 1988. Pág. 61 - 69

²¹ <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/taleges.htm>

- Modelo de consonancia: Implica una relación entre la universidad y el centro laboral que garantice que la labor en éste, esté en consonancia con lo que se proporciona en la universidad. Los profesionales de los centros (mentores) reciben una formación en práctica de supervisión. El mentor (en el centro laboral) y el tutor (en la universidad) tienen perspectivas y lenguaje común.
- Modelo de disonancia crítica: Ver con otros ojos. Promueve en los profesionales en formación el desarrollo de una actitud crítica en las prácticas laborales, las cuales se convierten en una ocasión para indagar en diferentes dimensiones curriculares, organizativas, sociales. (Marcelo y Estebaranz, 1998, Pág. 97 - 120).
- Modelo de resonancia colaborativa: La formación como problema y responsabilidad compartida. Presupone la existencia de un ambiente y una cultura de colaboración entre los miembros de ambas instituciones, a través de la realización de proyectos conjuntos, en los que los profesionales en formación pueden ocasionalmente participar. La relación no se establece solo para el desarrollo de las prácticas, sino que pretende abarcar proyectos de investigación e innovación. (Op. Cit.)

Los contenidos que aporta la empresa a la formación profesional son²²:

1. La socialización en el mundo del trabajo, que les permite: Aprender a conducirse en un medio social diferente (empresa) al conocido (universidad), asimilar los valores y las normas sociales que rigen en el centro laboral, asimilar la disciplina del trabajo y las relaciones laborales (asistencia, puntualidad, etc.) y pasar de las relaciones igualitarias y hasta protectoras y paternalista de la escuela, a la exigencia más estricta de sus capacidades.
2. El encauzamiento hacia un futuro empleo en el centro de práctica, lo cual resulta motivante, dado que muchos jóvenes consiguen empleo en el centro donde han realizado práctica y que por su desempeño, han sido solicitados al graduarse.
3. La formación técnico – profesional, que resulta la contribución más pobre, debido a insuficiencias de la empresa, tales como: La asignación de tareas sencillas, rutinarias y repetitivas, no asignar a las personas más capaces para atender a los jóvenes, No existe planificación ni organización del proceso formativo en la empresa (no tiene una concepción pedagógica), La falta de una programación conjunta entre la

²² de acuerdo con DE PABLO (1994, Pág. 13 – 39)

empresa y el centro escolar, lo que no contribuye a articular la práctica en la empresa con los contenidos teórico – tecnológicos del plan de estudios.

La práctica en la empresa permite²³:

- La ejecución por parte de los estudiantes de tareas laborales reales.
- Entrar en contacto con nuevas tecnologías desconocidas por ellos, adquiriendo conocimientos teóricos no ofrecidos en el centro de estudios.

Regularidades del modelo de relación universidad – empresa²⁴:

1. La relación dinamiza las unidades dialécticas de estudio – trabajo como base de la educación cubana, y ciencia – tecnología entre la universidad (donde tiene su esencia la ciencia, donde ésta se crea y divulga) y la empresa (donde tiene su esencia la tecnología, donde se aplica el conocimiento científico), que es la dialéctica necesaria para la relación invención - innovación.
2. La generación de problemas profesionales laborales reales en la empresa, factibles de solucionar a través del trabajo científico de estudiantes y profesionales de ambas instituciones, es la base y punto de partida de la relación mutua. En esta relación la categoría problema tiene el papel principal, y en el trabajo en la búsqueda de soluciones por los estudiantes, se objetiviza el énfasis en lo educativo del proceso formativo que genera esta relación.
3. Concepción de la formación, con calidad, de los profesionales como una tarea y responsabilidad compartida entre la universidad y la empresa, que incluye la diversificación del financiamiento en la formación de los profesionales.
4. La relación es abarcadora de la trilogía pregrado – adiestramiento – especialidad y da seguimiento a la misma en la formación del profesional.
5. La relación entre la universidad y la empresa para la formación de los profesionales debe ser ajena a la concepción meramente mercantil, se fundamenta en el

²³ <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/taleges.htm> Pg. 11

²⁴ <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/taleges.htm> Pg. 15

carácter humanista del proyecto social. Se apoya en la idea de la formación del hombre como ser social e integral y no lo concibe como una mercancía más.

6. El establecimiento de la relación prioriza la existencia de problemas profesionales laborales reales, complejos y multivariados en la empresa, cuya solución requiera de la integración de estudiantes de diferentes carreras y años en el trabajo investigativo de integración interdisciplinar.

La relación se fundamenta en el concepto de propiciar que todos los sujetos de la empresa (profesionales, técnicos y obreros) se superen, a la vez que enseñan a los estudiantes y profesores de la universidad, y que estos contribuyan a esta superación, a la vez que aprenden en el contexto de la empresa. La auto-preparación, como componente curricular, juega el rol principal.

7. Dinamiza el desarrollo de todos los procesos universitarios en la empresa.

Características de la relación universidad – empresa²⁵:

- La unión ciencia - tecnología como dialéctica de la unidad invención - innovación
- Interdisciplinariedad en la solución de problemas, con los métodos de la ciencia
- Diversificación del financiamiento de los procesos
- Existencia de beneficio mutuo interinstitucional.
- Relaciones de igualdad y de trato mutuamente colaborativo
- Estabilidad de los implicados, coordinador capaz: líder, enérgico, comprometido.
- Estimulación de los sujetos implicados, por incentivos (materiales, morales).
- Tener la formación del estudiante como problema y responsabilidad compartida.
- La relación debe ser abarcadora: no solo de las prácticas, sino de proyectos de superación, investigación e innovación.
- El acuerdo de colaboración debe superar los problemas estructurales (propios de instituciones que son diferentes en propósitos, roles, estructuras, procedimientos y cultura), actitudinales (motivados por las preconcepciones de los sujetos

²⁵ <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/taleges.htm> Pg. 17

implicados por cada parte), personales y conceptuales (sobre los modelos de aprendizaje y de relación teoría – práctica).

Conclusiones:

Una de las principales conclusiones de este paper, es que la educación universitaria y la relación que surge entre el docente y el estudiante son de gran importancia para la calificación en la vida real del egresado en el entorno socioeconómico. Ya que la calidad del egresado se ve en el manejo de las practicas del ámbito laboral.

Las RUE son importantes para que las universidades gradúen estudiantes de calidad, capaces de enfrentarse al mundo real y de adaptarse al mundo cambiante.

5 METODOLOGÍA

El presente estudio se realiza bajo la metodología cualitativa, de tipo aplicada y descriptiva

5.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Relación Universidad - Empresa

5.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los fundamentos teóricos de la Relación Universidad - Empresa y los aportes realizados por los principales autores en la temática?

5.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El proceso de recolección de la información se realizó a través de la revisión de fuentes secundarias, se efectuó la revisión bibliográfica para conocer los trabajos realizados sobre esta temática y definir el marco teórico y las variables de análisis del estudio.

Se elaboraron fichas de lectura de los papers analizados y se recopilaron en un blog de aprendizaje organizacional para la toma de decisiones²⁶.

En el trabajo de campo se trabajó con fuentes primarias obtenidas de las entrevistas grupales e individuales a funcionarios de la organización y de Icesi para el levantamiento, el procesamiento de la información, el análisis y posteriormente realizar las conclusiones del estudio

6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El caso aplicado a la empresa Café Granja La Esperanza, es el resultado de la participación en la elaboración de una base documental basada en políticas, procesos, procedimientos y control interno para el área de comercio exterior con el fin de determinar las actividades y sus responsables para la empresa

En la primera visita formal a la organización CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA se establecieron las reglas de juego de la participación del equipo colaborador, se presentaron los responsables del proyecto, los coordinadores de las actividades y los orientadores del proceso. Las actividades realizadas fueron:


- Levantamiento de la información del comercio exterior
- Elaboración de manual de funciones y procedimientos para la exportación de café
- Elaboración de manual de políticas y control interno del comercio exterior
- Confirmación y corrección de la información
- Socialización de la información
- Análisis y redacción del documento final

²⁶ <http://aotomadecisiones.blogspot.com/2011/05/aprendizaje-interorganizativo-v.html>

Los documentos entregados a la empresa como resultado del trabajo en la empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA fueron:

1. Proceso de exportación de Café – **Ver anexo 1**
2. Proceso de Compras – **Ver anexo 2**
3. Política Comercio Exterior – **Ver anexo 3**
4. Control Interno Comercio Exterior – **Ver anexo 4**

La plantilla utilizada para la entrega de los resultados es:

| | | | |
|---|--------------------------------------|-------------------|--|
|  | | Código: | |
| | Manual de Políticas y Procedimientos | VERSIÓN: | |
| | | Fecha de Emisión: | |
| | | Página: | |

1. **OBJETIVO.** Establecer las actividades y los responsables que permitan un adecuado cumplimiento xxxxxxxx que debe realizarse xxxxxxxx.

2. **ALCANCE.** Inicia desde xxxxxxxx, hasta xxxxxxxx.

3. **RESPONSABLE.**

4. **POLÍTICAS:**


5. **DESARROLLO.**

| No | Actividad | Responsable | Registro |
|-----|-----------|-------------|----------|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |
| 6. | | | |
| 7. | | | |
| 8. | | | |
| 9. | | | |
| 10. | | | |
| 11. | | | |
| 12. | | | |
| 13. | | | |
| 14. | | | |

Registros:

| Código | Nombre |
|--------|--------|
| | |
| | |
| | |

| | Elaboró | Revisó | Aprobó |
|-----------------|---------|--------|--------|
| Firma / Nombre: | | | |
| Fecha: | | | |
| Cargo: | | | |

| | | | |
|--|------------------------------|-------------------|--|
|  | Procedimiento | Código | |
| | Control Interno del Efectivo | VERSIÓN: | |
| | | Fecha de Emisión: | |
| | | Página | |

| | Elaboró | Revisó | Aprobó |
|-----------------|---------|--------|--------|
| Firma / Nombre: | | | |
| Fecha: | | | |
| Cargo: | | | |

En los anexos se muestra:

1. Todo el proceso de exportación de Café, el cual fue realizado bajo una plantilla determinada de la empresa. Se organizaron todos los procesos en orden cronológico, para crear una estandarización del proceso y que el departamento

correspondiente del área de comercio exterior pudiera entender y seguir al pie de la letra sin tener ningún percance. Lo que facilita también la rotación de personal, ya que gracias a la estandarización de proceso, la información está plasmada y no se depende mucho de la tenencia de cierto personal en algún cargo.

2. Se creó una estandarización de los procesos de exportación de Café.
3. Se organizó el proceso de compras de la empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA.
4. Se realizó una investigación sobre cuáles eran las políticas del comercio exterior, y como debían ser implementadas en la empresa.
5. Se investigó cuáles eran los controles internos del comercio exterior, y como debían ser implementados en la empresa.

7 CONCLUSIONES

La Relación Universidad – Empresa es indispensable para el aprendizaje organizacional y el desarrollo de las regiones de un país, es un vínculo en el que ambas partes deben entender que son entes importantes para el desarrollo nacional y que deben implementar este tipo de sinergias con el fin no solo de mejorar y crear valor agregado para cada una de ellas, sino también para el mejoramiento de la sociedad en conjunto.

Por una parte las universidades deben estar en constante cambio, mediante la modernización y estructuración de los programas de pregrado y postgrado, con el fin de adaptarse a los constantes cambios del mundo globalizado, preocupándose no solo por difundir lo académico, sino por enseñar a sus estudiantes procesos más reales que les permitan ser capaces de enfrentarse ante los desafíos y los retos del mundo moderno.

Deben educar bajo “la premisa de que el conocimiento debe contribuir a la solución de los problemas reales de la sociedad, el empresariado y la academia, para lo cual permanentemente está trabajando en el mejoramiento de la relación con las empresas. Esta tarea la adelanta por medio de alianzas y trabajos conjuntos con empresarios y gremios” (Rafael Perez Uribe, Clúster SINERTIC: un caso exitoso de la relación Universidad – Empresa, Bogotá, 156-164)

Por otra parte, las empresas deben tener la capacidad de absorción del conocimiento que les proporciona las unidades investigativas, y asimilarlo para propósitos innovativos y comerciales que le generen valor agregado y las haga más competitivas.

Esta transferencia de conocimiento entre universidades y empresas es lo que hace parte del aprendizaje organizacional, el cual puede entenderse como el “compartir nuevos marcos cognoscitivos y de comportamiento”²⁷.

Si se liga entonces al progreso regional con estas sinergias, es indispensable resaltar que los vínculos deben basarse no solo en las empresa de media-alta y alta tecnología, sino también en las de baja y media tecnología (BMT) para brindarle a estas últimas, herramientas y actividades de I+D para que puedan avanzar y evolucionar.

Dichas empresas son las PYMEs, las cuales se verían altamente beneficiadas con estos vínculos, en los que por medio de la búsqueda del conocimiento externo, “pueden adquirir e incrementar su capacidad tecnológica para mejorar su competitividad, además de consolidar el pensamiento estratégico en los empresarios e introducir procedimientos en la gestión de las empresas”²⁸.

Deben entonces incrementarse las sinergias con dichas unidades (PYMES), ya que son por excelencia, organizaciones que impulsan la dinámica del desarrollo económico y social de una nación, país o región, aun en los más industrializados (de Miguel, 1996).

También se debe realizar una investigación y clasificación del tipo de universidad y de empresa que se va a interrelacionar, con el fin de que el proceso sea más productivo y no haya barreras de lenguaje entre investigadores y trabajadores.

Finalmente, estas alianzas deben basarse en valores como la perseverancia, la honestidad, la confianza, la colaboración y el apoyo. Deben trazarse proyectos concretos y una relación de valor agregado para ambas que no sea solo en el corto plazo sino también para el mediano y largo plazo, esto con el fin de que no sea una experiencia que perdure y que genere verdaderos cambios y resultados

²⁷ Argyris y Shon, 1978 citado por Torrents, 2004, Pg. 4

²⁸ Baixauli i Baixauli, JJ. (2010). La PYME española y su relación con la Universidad: Análisis de los determinantes de cooperación. Hervás Oliver, JL. dir. ; Pérez Castaño, BJ. Dir. Pg. 7

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Baixauli i Baixauli, JJ. (2010). La PYME española y su relación con la Universidad: Análisis de los determinantes de cooperación. Hervás Oliver, JL. dir. ; Pérez Castaño, BJ. dir.

CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA. 2011. Documentación privada de la empresa.

Castaño Montoya M. (2009). (Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional”: El cuaderno – Escuela de Ciencias Estratégicas Vol. 3.

CDEE. Centro de desarrollo del espíritu empresarial. Universidad Icesi.

http://www.icesi.edu.co/cdee/propyme/programas_sectoriales.php

Fernández de Lucio, I.; Castro, E.; Conesa, F.; & Gutiérrez, A. (2000). “Una visión crítica de las relaciones universidad-empresa”: el papel de las estructuras de interrelación. CSIC.

Herrera, J. I. (26 de 07 de 2006). Gestipolis. Recuperado el 10 de 09 de 2011, de <http://www.gestipolis.com/canales4/rrhh/taleges.htm>

Marchante, C.; Pérez, V.; & Sierdera, C. (2000). “Los acuerdos de colaboración en el marco de la competencia global”. España, 2000.

Perez Uribe R. “Clúster SINERTIC: un caso exitoso de la relación Universidad – Empresa”, Bogotá, 156-164

Thomas H.; Davyt A.; Gomes E. & Dagnino R.; (1997). “Racionalidades de la interacción Universidad Empresa en América Latina (1955-1995)”: Educación Superior y Sociedad.

9 ANEXOS

ANEXO 1

| | | | |
|---|---|-------------------|----------|
|  | Proceso de Exportación de Café | CÓDIGO: | |
| | | VERSIÓN: | 1 |
| | | Fecha de Emisión: | 18-10-11 |

- 1. OBJETIVO.** Aprovechar las oportunidades de mercados ampliados y la capacidad productiva de la empresa con el fin de aumentar la competitividad y reducir la hiper-dependencia local, llegando a más potenciales clientes a nivel mundial y sosteniendo el posicionamiento de Café Granja la Esperanza S.A. C.I. como una de las mejores empresas productoras de café Colombiano.
- 2. ALCANCE.** Contemplar las actividades de exportación bajo las normas exigidas por la ley, cumpliendo con todos los requerimientos y requisitos necesarios para llevar a cabo dicho proceso.
- 3. LÍDER DEL PROCESO:** Subgerente
- 4. RESPONSABLE:** Asistente Administrativa
- 5. DESARROLLO.**

| COSTEO DE EXPORTACIÓN | | | |
|-----------------------|---|--------------------------|---|
| No | Actividad | Responsable | Registro/Documento |
| 1. | Se deben tener en cuenta 3 variables importantes a la hora de sacar los costos de la exportación: 1.1. <u>Cotización Internacional del Café:</u> Ya que en el contrato de negocio se debe especificar la posición con que se está negociando en Bolsa: Marzo, Mayo, Julio, Sept. Y Dic. | Asistente Administrativo | 1.1. Bolsa de valores de Nueva York, contrato "C" |
| | 1.2. <u>Cotización del dólar:</u> Se debe estar pendiente sobre la tendencia que pueda estar experimentando dicha cotización. Según lo anterior, podemos cubrirnos a través de Forwards. Actualmente tenemos cupo aprobado tanto con Davivienda, Bancolombia y Giros y Finanzas | Asistente Administrativo | 1.2. Forwards (Davivienda, Bancolombia y Giros Finanzas) |
| | 1.3. <u>Diferencial o prima obtenida en la negociación</u> | Subgerente / Asistente | 1.3. Documento físico con la prima obtenida en la negociación |

| | | | |
|----|--|---------------------------------------|---|
| | Tener en cuenta el Diferencial o prima obtenida en la negociación, junto a la información de la fecha de embarque del café | Administrativo | |
| 2. | <p>Realizar una matriz en Excel para determinar el costo de la exportación y la utilidad del negocio.</p> <p>Esta matriz debe contener los siguientes valores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El costo del café producido por kilo o por arroba. 2. La cantidad de café utilizada y los subproductos que quedan después de la trilla. Estos datos son extraídos de un documento llamado “corte de trilla” que emite la trilladora. 3. El valor de la trilla por saco que nos cobra la trilladora 4. Número de sacos a exportar y a trillar 5. Factor de rendimiento de la trilla 6. Peso neto del despacho, obtenido del documento de Repeso, expedido por la Oficina de calidades de FNC en puerto 7. Cantidad total requerido para obtener el número de sacos necesarios a exportar. 8. El valor al que se pueden vender los subproductos de trilla (pasillas de manos, pasillas de máquinas, consumos, cafés fuera de norma). 9. El costo del empaque, tanto del saco de exportación, como los sacos de los subproductos 10. El costo del transporte del café a puerto 11. El valor del transporte desde la(s) finca(s) a la trilladora 12. El costo del cargue y descargue 13. El costo de la catación de la muestras del café a utilizar en la exportación 14. El costo de los certificados necesarios (fitosanitario, de origen, etc.) 15. Los gastos portuarios | Subgerente / Asistente Administrativo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Factura costos del café por kilo o arroba 2. Documento “Corte de trilla” que emite la trilladora. 3. Factura de cobro de la trilladora 4. Documento con total de sacos a exportar y a trillar 5. – 6. Documento de Repeso - Oficina de Calidades de FNC en puerto 7. Documento escrito con el total de sacos a exportar 8. – 9. Factura con costes de empaque 10. Factura transporte a puerto 11. Factura transporte de finca a trilladora 12. Factura coste cargue y descargue 13. Factura coste catación 14. Factura coste certificados |

| | | | |
|----------------------------|--|---------------------------------------|---|
| | <p>16. El costo por los servicios de la Agencia de Aduanas, antes SIA (sociedad de intermediación aduanera)</p> <p>17. El valor del seguro</p> <p>18. El costo del servicio de escolta</p> <p>19. El costo de la contribución cafetera</p> <p>20. Comisiones por intermediación comercial</p> <p>21. Costo de cobranza</p> | | <p>15. Factura gastos portuarios</p> <p>16. Factura costo servicios agencia de aduanas</p> <p>17. Factura costos seguro</p> <p>18. Factura coto escolta</p> <p>19. Factura contri. cafetera</p> <p>20. _</p> <p>21. Factura costo de cobranza</p> |
| 3. | <p>Con las anteriores variables, se obtienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El costo de la exportación, • La utilidad en la operación, • El valor recibido por una arroba de café, sin incluir los subproductos o incluyéndolos. • El valor por saco de exportación tanto en dólares como en pesos. | Asistente Administrativo | Matriz Excel determinadora de costos y de utilidad del negocio |
| EXPORTACIÓN DE CAFÉ | | | |
| 4. | <p>Contar con un <u>contrato de exportación</u>. Se debe tener copia por escrito del mismo, ya sea físicamente o vía email.</p> | Subgerente | Contrato de exportación físico o vía email |
| 5. | <p>Enviar <u>muestra pre-embarque</u> al cliente para su aprobación.</p> <p>5.1. Si el embarque es para Europa o Japón se debe enviar muestra para análisis al Laboratorio de la Universidad de Pereira.</p> | Subgerente | Muestra pre-embarque |
| 6. | <p>Una vez la muestra es aprobada por el cliente, solicitar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrucciones de embarque y • El nombre del importador o tostador. | Subgerente | <p>Muestra pre-embarque aprobada</p> <p>Documento físico o email con instrucciones y nombre del importador</p> |
| 7. | <p><u>Tramitar la reserva (Booking)</u> con la naviera. En las instrucciones de embarque viene el nombre de la naviera.</p> | Asistente Administrativo | Booking |
| 8. | <p><u>Realizar el anuncio y el Number Allocation en la página Web</u> de la Federación Nacional de Cafeteros.</p> <p>Para realizar dicho proceso debo:</p> | Subgerente / Asistente Administrativo | Number Allocation en la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) |

| | | | |
|-----|---|--------------------------|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar a la dirección: www.cafedecolombia.com.co 2. Escoger la opción: Coffee Exporters, en la parte derecha “servicios en línea” 3. Ingresar las claves de usuario:00300062 Password: LA ESPERANZA 4. Escoger la opción Colombian Coffee Exporters 5. Escoger la opción Sales Announcement Registration 6. Seleccionar el mes de embarque y la opción de clase de café a exportar. 7. Escoger en Product, la opción que se requiera. Digitar en la opción Quantity to Register la cantidad de sacos que se van a exportar. Escoger la opción Next. 8. Sale un cuadro para verificar la información digitada hasta ese momento esté correcta, sino para corregir lo que esté errado 9. Escoger la opción Finish. 10. A continuación sale el <u>Número de registro</u>. Tenerlo presente. 11. Escoger la opción Close 12. Escoger la opción Sales Announcement Allocation 13. Aparecen los datos del registro efectuado en los pasos anteriores. Escoger Next. 14. Sale un cuadro para determinar el Nro. Allocation. En Quantity To Allocate, digitar el número de sacos a exportar. En Roaster escoger el correspondiente. En Po. Digitar el Nro. de Contrato. En importador (opcional) escoger el correspondiente. 15. Escoger la opción Finish 16. Sale el <u>Allocation Document</u>. Tener presente este Número. | | |
| 9. | Enviar la anterior información al Broker o al importador para que este realice el cruce de ventas respectivo. | Asistente Administrativo | Documento vía fax o email |
| 10. | Realizar el anuncio de la venta y el Número de revisión en la página Web de la Federación. | Asistente Administrativo | Documento anuncio de venta en la página web de la FNC |
| 11. | <p>Contactar a la Trilladora para solicitar cupo de trilla. (Lo anterior basado en la fecha de reserva naviera).</p> <p>11.1. En las instrucciones de embarque y en el contrato se conoce la forma en que se</p> | Asistente Administrativo | E-mail y/o teléfono |

| | | | |
|-----|--|-----------------------------------|---|
| | debe preparar el café (UGQ, Europa, etc.) por parte de la Trilladora. | | |
| 12. | Con lo anterior, Se coordina con los administradores de las fincas el envío del café a la Trilladora. | Asistente Administrativa | E-mail y/o teléfono |
| 13. | Remplazar café o completar si es necesario, basados en el resultado de las pre-trillas y la prueba de taza del café | Subgerente | Resultado Pre-trillas |
| 14. | Enviar a la trilladora las instrucciones de trilla. | Asistente Administrativo | Documento físico y/o email de instrucciones de Trilla |
| 15. | <u>Contactar a la empresa</u> para coordinar el transporte del café al puerto correspondiente. | Asistente Administrativo | E-mail y/o teléfono |
| 16. | Contactar el servicio de ESCOLTA | Asistente Administrativo | E-mail y/o teléfono |
| 17. | Obtener de parte de la empresa transportadora el número de la placa del vehículo, el nombre del conductor y la cedula del conductor. | Empresa Transportadora Contratada | Documento escrito, e-mail y/o teléfono |
| 18. | <p><u>Enviar a Almacafé Buga o Armenia</u> la guía de transito que contiene la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la empresa transportadora, • Nombre del conductor, • Placa del vehículo, • Placa del tráiler (si tiene), • Cedula del conductor, • Número de lote, • Clase de café, • Nro. de sacos, • Número de revisión, • Total de kilos, • Nro. de empaque, • Marcas del empaque y • Número de Allocation. | Asistente Administrativo | Pre-Guía de Transito |
| 19. | Almacafé con la anterior información expide la guía de tránsito. | Almacafé | Guía de Transito |
| 20. | Reclamar por parte de la transportadora dicha Guía de Transito, la cual se debe portar para poder transportar la carga hacia el puerto. | Empresa Transportadora Contratada | Guía de Transito |
| 21. | Enviar a la Agencia de Aduanas, antes Sociedad de | Subgerente | Documento Instrucciones |

| | | | |
|-----|---|--------------------------|--|
| | <p>Intermediación Aduanera (SIA) las instrucciones de embarque.</p> <p>En dicho documento se le informa lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del Exportador • Consignee (viene en las instrucciones de embarque suministrada por el Broker o el Importador) • Notify (Puede tener 1 o 2) (viene en las instrucciones de embarque suministrada por el Broker o el Importador) • Nro. De contrato • Valor de la contribución cafetera • Nro. De sacos a exportar • Nro. Del Lote • Precio DEX (se debe especificar si es provisional o definitivo) (Para el dato final se debe tener la información definitiva del repeso) • Marcas • Puerto de Embarque • Puerto Destino • Naviera • Motonave • Número de la reserva (Booking) • Fecha de Zarpe • Modalidad • BL (cuantos originales y copias se necesitan. Este dato viene en las instrucciones de embarque) • Incoterms (FOB, CIF, etc.) • Documentos Requeridos • Forma de pago • Instrucciones Especiales | | de Embarque |
| 22. | Enviar a la Agencia de Aduanas, la información del vehículo que transportará la carga, para que se tramite los documento del ingreso a puerto | Asistente Administrativo | Documento físico y/o email |
| 23. | Informar a la Agencia de Aduanas el número del pedido y el número de la revisión. | Subgerente | Documento vía fax, email y/o telefónicamente |
| 24. | Consignar a la Agencia de Aduanas, el valor para cancelar la contribución cafetera y los gastos de puerto. | Asistente Administrativo | Respaldo de Consignación a la Agencia de Aduanas |
| 25. | La Agencia de Aduanas nos envía un borrador de los BL. El cual es expedido por la naviera. Revisar que la información esté correcta y si hay que hacer alguna corrección, hacerla y enviarla vía email. | Agencia de Aduanas | Borrador de los BL |
| 26. | Elaborar la proforma Invoice (Factura Comercial) y | Subgerente | Proforma Invoice |


| | | | |
|-----|--|-------------------|---------------------------------|
| | el Packing Invoice (instrucciones de pago). | | y Packing Invoice |
| 27. | Enviar la cobranza, ya sea a través de un Banco o directamente. Se adjuntan los documentos solicitados en las instrucciones de embarque por parte del Importador. | Asistente o Banco | Documento de Cobranza |
| 28. | Solicitar a la empresa Certificadora (Ecocert o CERES) el certificado de Transacción (TC) enviándoles a la certificadora copia del BL original y el Invoice, las actas de entrega del café a la trilladora, el corte de trilla | Asistente | Certificado de transacción (TC) |
| 29. | Enviar el TC al comprador o al Broker. | Asistente | Certificado de transacción (TC) |

Registros:

| Código: | Nombre |
|----------------|--|
| | Bolsa de valores de Nueva York, contrato "C" |
| | Forwards (Davivienda, Bancolombia y Giros Finanzas) |
| | Documento físico con la prima obtenida en la negociación |
| | Documento "Corte de trilla" que emite la trilladora. |
| | Documento de Repeso - Oficina de Calidades de FNC en puerto |
| | Matriz Excel determinadora de costos y de utilidad del negocio |
| | Contrato de exportación |
| | Muestra Pre-Embarque |
| | Muestra Pre-Embarque Aprobada |
| | Documento físico o email con instrucciones y nombre del importador |
| | Booking |
| | Number Allocation en la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) |
| | Documento anuncio de venta en la página web de la FNC |
| | Resultado Pre-trillas |
| | Instrucciones de Trilla |
| | Pre-Guía de Transito |
| | Guía de Transito |
| | Documento Instrucciones de Embarque |
| | Respaldo de Consignación |
| | Borrador de los BL |
| | Proforma Invoice |
| | Packing Invoice |
| | Documento de Cobranza |
| | Certificado de transacción (TC) |

| | Elaboró | Revisó | Aprobó |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Firma / Nombre: | Yiseth Zea Díaz | Tulio César conde Varela | Miguel Arturo Jiménez Guzmán |
| Fecha: | 11-10-2011 | | |
| Cargo: | Asistente Administrativa | Subgerente | Gerente |

ANEXO 2

| | | | |
|---|---------------------------|-------------------|----------|
|  | Proceso de Compras | CÓDIGO: | |
| | | VERSIÓN: | 1 |
| | | Fecha de Emisión: | 18-10-11 |

1. **OBJETIVO.** Determinar las actividades y responsables que le permitan a la empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A. C.I. disponer de los insumos y los materiales requeridos, para garantizar su efectiva operación.

2. **ALCANCE.** Inicia desde la recepción de la requisición de compra, hasta la actualización de inventarios en el sistema Agrowin.

3. **LIDER DEL PROCESO:** Subgerente

4. **RESPONSABLE:** Asistente Contable

5. **DESARROLLO:**

| NOMBRE DE ACTIVIDAD | | | |
|---------------------|---|---------------------|--------------------|
| No | Actividad | Responsable | Registro/Documento |
| 1. | <u>Identificación de la necesidad del área:</u> Elaboración de la Requisición de Compras del área, es decir de cada finca en donde se ejerce la labor de producción. | Jefe de Cada Área | |
| 2. | <u>Recepción de requisición:</u> se recibe la requisición de materiales verificando que esté debidamente autorizado por el jefe respectivo del área. | Asistente | |
| 3. | <u>Consecución de proveedor.</u> De acuerdo a la necesidad se inicia la búsqueda de los posibles proveedores. Para ello se procede a la consulta en una Base de Datos en el sistema Agrowin. En caso de que el proveedor adecuado no esté contenido en este archivo, se le pedirá que presente los requisitos legales tales como el Rut para poder ingresarlo al sistema. Es requisito fundamental solicitar en lo posible 3 cotizaciones a proveedores que otorguen confianza. | Auxiliar de Compras | |
| 4. | <u>Análisis de las cotizaciones de los proveedores.</u> Se debe analizar los siguientes criterios: Precio, calidad, oportunidad en la entrega, condiciones comerciales. | Auxiliar de Compras | |
| 5. | <u>Autorización de la compra.</u> Analizando el punto anterior, se determina a quien se le colocará la orden de compra con copia al respectivo proveedor quien despachará el pedido correspondiente. | Gerente General | |
| 6. | <u>Recibo del pedido respectivo:</u> Una vez recibido el pedido acordado, | Auxiliar de | |


| | | | |
|-------------------------|---|---------------------|--|
| | con su respectiva orden de compra enviada al proveedor, se verificará que el material entregado sea el mismo solicitado. Y se procederá a firmar la factura correspondiente, con copia a la zona administrativa e informar al solicitante sobre la llegada del producto. | compras | |
| 6.1. | <u>Devolución:</u> En caso de que el pedido no corresponda a las características requeridas en la orden de compra, se debe informar mediante un E-mail a la zona administrativa y al proveedor los productos a devolver. | Auxiliar de compras | |
| 7. | <u>Registro Contable del Pedido Recibido:</u> Se ingresará la factura correspondiente al sistema, separando los entendidos como insumo de los llamados materias primas y se procede a cargar en el inventario los respectivos productos, posteriormente se generará una Cuenta por Pagar codificada con la cifra 2805. | Auxiliar Contable | |
| 7.1. | <u>Registro Contable de la Devolución de un Pedido:</u> Una vez recibido el E-mail descrito en el numeral 6.1, se procederá a dar de baja el inventario, digitando en el sistema Agrowin el número de la factura correspondiente, y en caso de que la cuenta por pagar codificada con la cifra 2205 aun no haya sido cancelada, este automáticamente la debitará por el valor asignado. Por otro lado en caso de que la factura haya sido cancelada, se generará una cuenta por cobrar al proveedor solicitando la devolución de su dinero. | Auxiliar Contable | |
| 8. | <u>Revisión de Facturas Por Cobrar:</u> Posteriormente se realiza una conciliación de las facturas recibidas y las devueltas, luego se procede a imprimir el documento final el cual se entrega al departamento de cartera. | Auxiliar de Compras | |
| 9. | <u>Control de las órdenes de compra.</u> Semanalmente se debe presentar un informe a la Gerencia General sobre el estado de las ordenes pendientes de recibir, con base en el Libro de Registro de compras | Auxiliar de Compras | |
| NOMBRE ACTIVIDAD | | | |
| 10. | | | |
| 11. | | | |
| 12. | | | |

Registros:


| Código: | Nombre |
|----------------|---|
| | Requisición de Compras |
| | Orden de compra |
| | Facturas |
| | Formato de Creación de Proveedores, directamente en el sistema Agrowin |
| | Documento conciliación de facturas existentes y devueltas, directamente en el sistema Agrowin |

| | Elaboró | Revisó | Aprobó |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Firma / Nombre: | Yiseth Zea Díaz | Tulio César conde Varela | Miguel Arturo Jiménez Guzmán |
| Fecha: | 11-10-2011 | | |
| Cargo: | Asistente Administrativa | Subgerente | Gerente |

ANEXO 3

| | | | |
|---|--------------------------|-------------------|------------|
|  | Política | CÓDIGO: | PO-XX-XXX |
| | Comercio Exterior | VERSIÓN: | 01 |
| | | Fecha de Emisión: | 14-11-2011 |
| | | Página | 46 de 49 |


1. Solicitar con anticipación un listado de los procesos de exportación que se aproximan para ahorrar costos e incrementar la eficiencia.
2. Se debe de establecer una frecuencia de despacho de mercancía para exportación.
3. Acordar con una empresa transportista esta frecuencia y confirmarla con anterioridad cada vez.
4. Organizar un equipo encargado de los productos de exportación para su despacho, donde se incluye el embalaje y preparación de la mercancía para su transporte.
5. Considerar la antigüedad del pedido para hacer el respectivo despacho.
6. De igual forma tener en cuenta a los clientes de mayor antigüedad e importancia para los despachos.
7. Acordar todos los términos de intercambio con el comprador para evitar mal entendidos, esto quiere decir, desde Incoterm acordado hasta forma de pago u embalaje.
8. Tener todo tipo de documentos y facturas listos para el despacho de la mercancía, por lo que hay que tener un buen empalme con los otros departamentos.
9. Verificar que la documentación necesaria este completa y al día.
10. Adjuntar los documentos exigidos durante el proceso a cada mercancía.
11. Revisar con anterioridad que la maquinaria y los instrumentos necesarios estén en óptimo funcionamiento para evitar que el proceso se retrase.
12. Confirmar la autorización del despacho de la mercancía con el respectivo departamento encargado de cartera, por lo tanto no se despachara mercancía sin autorización.

| | | | |
|---|--------------------------|-------------------|------------|
|  | Política | CÓDIGO: | PO-XX-XXX |
| | Comercio Exterior | VERSIÓN: | 01 |
| | | Fecha de Emisión: | 14-11-2011 |
| | | Página | 47 de 49 |


13. Establecer los requerimientos de la mercancía por parte del comprador de forma explícita para evitar mal entendidos y/o insatisfacción del comprador.
14. Mantener al tanto de nuevo acuerdos comerciales y cambios en políticas comerciales que puedan afectar la exportación de nuestro producto
15. Controlar la mercancía eficientemente para evitar faltantes y/o desperdicios de mercancía.
16. Mantener un contacto abierto con el comprador para informarle cualquier circunstancia anómala o que el comprador solicite en cualquier momento del proceso.

| | Elaboró | Revisó | Aprobó |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Firma / Nombre: | Yiseth Zea Díaz | Tulio César conde Varela | Miguel Arturo Jiménez Guzmán |
| Fecha: | 11-10-2011 | | |
| Cargo: | Asistente Administrativa | Subgerente | Gerente |

ANEXO 4

| | | | |
|---|--------------------------|-------------------|------------|
|  | Control Interno | CÓDIGO: | PO-XX-XXX |
| | Comercio Exterior | VERSIÓN: | 01 |
| | | Fecha de Emisión: | 14-11-2011 |
| | | Página | 48 de 49 |

1. Nombrar un encargado de procesos de comercio exterior
2. Investigar mercados que no hayan sido explorados por otras compañías y con los cuales exista posibilidad de hacer negocios.
3. Hacer una investigación de mercados a los cuales se planea entrar
4. Ver la balanza comercial con el país en cuestión y sobre todo la balanza del sector
5. Analizar qué tipo de mercado es, para definir el producto a exportar
6. Revisar con instituciones gubernamentales y no gubernamentales como lo son proexport, Icecomex, cámaras de comercio, embajadas y consulados, diferentes tipos de eventos relevantes a los mercados objetivo y del producto
7. Crear una lista de posibles clientes con los contactos adquiridos en los diferentes eventos y visitas a las instituciones
8. Crear un vínculo con los posibles clientes para asegurar cuales están interesados en una propuesta de negocio
9. Tener una base de datos con información detallada de los clientes actuales, pasados y posibles para buscar referidos y ampliar la red de clientes.
10. Buscar asesoramiento de una empresa logística para los procedimientos en los cuales no se tenga experiencia o se cuente con poca experiencia.
11. Buscar empresas transportistas con las cuales se pueda hacer un seguimiento de la mercancía.

| | | | |
|---|--------------------------|-------------------|------------|
|  | Control Interno | CÓDIGO: | PO-XX-XXX |
| | Comercio Exterior | VERSIÓN: | 01 |
| | | Fecha de Emisión: | 14-11-2011 |
| | | Página | 49 de 49 |

12. Mantener contacto con el comprador e informarle cualquier cambio o la situación de la mercancía.
13. Tener contactos en los diferentes puertos o lugares de control de mercancía para verificar que se encuentre en óptimas condiciones o que en realidad se encuentre en el lugar.
14. Crear un check list de todos los requisitos y etapas del proceso para evitar retrasos.
15. Formular una breve encuesta a los clientes para medir la satisfacción de estos no solo con el producto si no con el proceso en general para que este mejor cada vez más.

| | Elaboró | Revisó | Aprobó |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Firma / Nombre: | Yiseth Zea Díaz | Tulio César conde Varela | Miguel Arturo Jiménez Guzmán |
| Fecha: | 11-10-2011 | | |
| Cargo: | Asistente Administrativa | Subgerente | Gerente |