

# **ACUERDO DE SERVICIOS PARA LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTO TERMINADO EN CERVECERÍAS DE BAVARIA**

**AUTOR**

**Xiomara Alejandra Lasso**

**Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia Logística Integral**



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGISTICA INTEGRAL  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
NOVIEMBRE, 2018**

# ACUERDO DE SERVICIOS PARA LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTO TERMINADO EN CERVECERÍAS DE BAVARIA

## SERVICE AGREEMENT FOR EXPORT OF FINISHED PRODUCT IN BAVARIA BREWERIES

Xiomara Alejandra Lasso  
Programa de Especialización en Gerencia Logística Integral  
[U9500892@unimilitar.edu.co](mailto:U9500892@unimilitar.edu.co)

### RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo realizar un análisis de gestión a fin de validar un acuerdo de servicios para las exportaciones de producto terminado realizadas desde Cervecerías Bavaria, con la finalidad de dar cumplimiento a las entregas a los clientes, evitando riesgos por desconocimiento de los procesos o eventos imponderables. Para tal fin se estructuró una investigación de enfoque cualitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo, en la cual se analizaron los acuerdos de servicios y suministros que se manejan en la empresa para otros productos de exportación. Se procedió a la validación a través de la selección de variables a ser replicadas. Una vez consolidada dicha metodología de análisis, se sistematizaron las pautas para el acuerdo entre la empresa y sus clientes importadores, atendiendo a los procesos de comunicación y recepción de pedidos, causales de rechazo, condiciones internas, condiciones de comercio exterior y logística internacional, empaque, embalaje y despacho, vigencia de precios y reclamación. A través de dichos procesos se estableció el sistema estandarizado para la implementación del acuerdo de servicios de la cervecería y sus clientes internacionales

**Palabras Clave:** Acuerdo de servicios, Exportación, Suministros.

### ABSTRACT

This research aims to perform a management analysis, in order to validate a service agreement for exports of finished products made from Bavaria Breweries, to comply with deliveries to customers, avoiding risks due to lack of knowledge of the processes or imponderable events. For this purpose, a qualitative research, non-experimental design and descriptive scope was structured, in which the service and supply agreements that are handled in the company for other export products, were analyzed. It was validated through the selection of variables to be replicated. Once this analysis methodology was consolidated, a service agreement was structured for the finished product between the company and its importing clients, taking into account the processes of communication and reception of orders, rejection grounds, internal conditions, foreign trade conditions and logistics international, packaging, and dispatch, price and claim validity.

**Keywords:** Service Agreement, Export, Supplies.

## INTRODUCCIÓN

La finalidad principal de la exportación en una empresa, es ofrecer un producto de calidad a un costo competitivo y entregarlo en el menor tiempo posible a sus clientes. Es por esta razón que las empresas prestan cada vez más atención a la logística en su organización ya que está involucrada tanto en el costo como el tiempo de entrega y la calidad del producto, las cuales puede sufrir significativamente en una cadena de distribución ineficiente.

En Colombia las empresas están cada vez mejor posicionadas en el mercado, gracias a los acuerdos comerciales suscritos con diversos países, lo cual proporciona una plataforma conveniente para la colocación de los productos en el exterior. Tal es el caso de cervecería Bavaria, la cual evidenció un excelente comportamiento en sus exportaciones a nivel mundial permitiéndole avanzar en el escalafón de plantas de SAB Miller del puesto 36 al 13. [1]. Con dicha mejora operacional, aunado a un mayor volumen de producción asignado y a los beneficios de la Sociedad, la empresa obtuvo los costos de producción y costos de mantenimiento más competitivos de Colombia.

Bavaria exporta desde tres plantas de producción de Colombia (Barranquilla-Tocancipa-Valle) y maneja dos tipos de clientes: intercompany, que son clientes que hacen parte del grupo Abinbev) y clientes terceros que no hacen parte del grupo, tales como restaurantes o distribuidores.

Los clientes a los cuales se exporta el producto terminado no conocen los diferentes acuerdos de servicio en cuanto a los tiempos de entrega, vigencia de los precios, calidad. Esto puede crear desacuerdos y reclamos al momento de generar el proceso de exportación y en la recepción final del producto por parte del cliente. Por tal motivo se hace necesario desarrollar un documento que los clientes revisen y firmen con los distintos criterios establecidos como acuerdos, en el cual conozcan las condiciones que se necesitan y los procesos internos para hacer la exportación y poder responder al momento que se formule algún requerimiento.

De hecho, en la empresa existe un conjunto de procesos internos que inciden en la entrega del producto, los cuales no son siempre conocidos por los clientes internacionales pero que internamente afectan la gestión de exportación. Uno de estos acuerdos previamente establecidos, se refiere a la calidad de las tapas producidas en la planta interna de la cervecería Bavaria de Tocancipá, con la finalidad de prever las fallas o producto no conforme que se generan en el proceso de manufactura, lo cual incide en el producto final [2]. Los defectos en las tapas pueden llegar a producir condiciones peligrosas o inseguras para quienes usan o mantienen el producto, razón por la cual se establece un estricto control de calidad y este defecto puede llegar a impedir que el producto cumpla con las funciones para las cuales fue elaborado. En tal sentido, se han establecido acuerdos comerciales con las distintas empresas extranjeras con las cuales se mantiene relación comercial de exportación-importación.

Dicho antecedente es fundamental en la consideración del acuerdo de servicios que se desea implementar con los clientes en el producto final.

Estos acuerdos cobran sentido en el marco de la competitividad internacional de los servicios y empresas, la cual exige contar con regulaciones e instrumentos que permitan disminuir los costos de las transacciones internacionales, así como las situaciones que puedan implicar quejas o reclamaciones por procesos que no han sido suficientemente explicitados. Por tal razón, los acuerdos comerciales internacionales consideran reglas de mediación de comercio que están orientadas a propiciar un marco logístico con la finalidad de disminuir los costos operativos inherentes a los procesos de las exportaciones considerando variables que inciden en la producción, transporte o recepción del producto final [3].

Al hacer un análisis de las características de los acuerdos de servicios, aplicados a Bavaria se obtienen insumos para actuar con mayor énfasis en los acuerdos de exportación, potenciando los beneficios y ventajas del comercio internacional, a la vez que se reducen los riesgos inherentes a este tipo de operaciones. Asimismo, se pueden definir con mayor claridad cuáles son los criterios que deberían ser tomados en cuenta en la relación comercial. Con ello, también se brindan elementos que permitan optimizar el posicionamiento de la empresa en el ámbito internacional y consolidar su liderazgo como producto colombiano de exportación.

Así, según lo expuesto, se plantean las siguientes preguntas de investigación ¿Por qué es importante la implantación de un acuerdo de servicios en las exportaciones realizadas desde Colombia? ¿Cuáles son las condiciones que debe cumplir Bavaria en sus exportaciones?

El presente análisis de estudio de caso surge de la experiencia de las exportaciones realizadas por la empresa cervecera Bavaria, en la cual se evidencia una oportunidad de mejora en las relaciones establecidas con los clientes internacionales, dado a que en el proceso actual no se ha implementado un acuerdo de servicios donde los clientes conozcan las condiciones, características, procesos y tiempos dados por Bavaria para realizar el envío de sus productos.

El resultado esperado en la investigación es lograr sistematizar y estandarizar los criterios necesarios para establecer un acuerdo de servicio para las exportaciones de Bavaria, de manera de incidir positivamente en el servicio al cliente extranjero, al ofrecer un seguimiento controlado de todas las variables, tiempos y condiciones existentes para realizar una exportación satisfactoria [4].

El estudio es viable dado a que se cuenta con los recursos en planta y un área de servicio al cliente para la estandarización y mejora en los procesos de exportación, a través de la generación de un acuerdo de servicios basado en la revisión de históricos y comportamientos de cada cliente y dar un mejor servicio al cliente y cumplimiento de las entregas.

Los resultados de esta investigación benefician tanto a la empresa como al cliente, al momento de establecer reglas y acuerdos claros en el proceso de exportación. Esto permite a la empresa no solo optimizar su gestión y establecer pautas adecuadas de atención al cliente, sino ahorros económicos que pudieran derivarse por cualquier reclamación de servicios no cumplidos. En el caso del cliente, este acuerdo constituye

un beneficio al conocer con anterioridad los procesos que cumple la empresa en la gestión de exportación, a la vez que cuenta con la garantía y el respaldo de que recibirá un producto en el cual se han cumplido todos los criterios necesarios que garantizan la calidad. Finalmente, la investigación beneficia de manera indirecta a los clientes de Bavaria, tanto nacionales como internacionales, al recibir un producto que ha seguido los cánones necesarios en sus acuerdos comerciales y en la cadena de producción y distribución.

Como contrabeneficios de la investigación, es importante señalar que se debe realizar un trabajo en equipo que permita la construcción de un proceso estandarizado de acuerdo de servicios para las plantas exportadoras de Bavaria. Esto implica un trabajo minucioso donde deben participar distintas áreas y departamentos de la empresa, las cuales deben aportar información sobre las gestiones que deben ser consideradas en dicho acuerdo. Por otro lado, dada a la alta rotación del personal en las diferentes áreas involucradas se debe construir un proceso claro y eficiente para dar un mejor servicio al cliente.

De acuerdo con lo anterior, en la presente investigación se considera como objetivo general realizar un análisis de gestión a fin de validar un acuerdo de servicios para las exportaciones de producto terminado realizadas desde Bavaria con la finalidad de dar cumplimiento a las entregas a los clientes.

## **1. MATERIALES Y MÉTODOS**

La logística se refiere a los procesos de planificación, implementación y control adecuado de transferencia de materiales o productos terminados, así como los canales de información relacionada, desde un punto de origen a su destino, tomando en consideración las necesidades de los clientes con los mínimos costos [5]. Dentro de esta área, se define la Distribución Física Internacional (DFI) como un proceso logístico que se desarrolla en la actividad de ubicar un producto en el mercado internacional, cumpliendo con los términos negociados entre el vendedor y el comprador. Su principal meta es disminuir en la medida de lo posible los tiempos, costos y las dificultades que pueden surgir durante el trayecto, desde que es despedido en origen hasta el punto de entrega en destino.

De acuerdo a los objetivos planteados se estructuró una investigación de enfoque cualitativo y diseño no experimental, ya que se obtuvo información a través de la recopilación de datos relevantes relacionados al tema en estudio en documentos primarios y secundarios, sin acudir a la estadística. Por otro lado, es una investigación de alcance descriptivo, ya que profundiza y analiza los datos obtenidos sin manipulación de variables [6].

En el proceso de la investigación se seleccionó y analizó información sobre los acuerdos de servicios y suministros que se maneja para otros productos de exportación, como etiquetas y tapas [7] y a partir de dicha información se procedió a su

validación a través de la selección de variables a ser replicadas en los acuerdos comerciales de producto terminado.

De esta forma, el proceso de investigación quedó estructurado en los siguientes pasos:



**Figura 1:** Pasos del Proceso metodológico  
**Fuente:** Elaboración propia

## 2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

En el establecimiento de acuerdos comerciales de exportación deben considerarse un conjunto de variables que están establecidas en los principios de comercio exterior, las cuales deben vincularse con la experiencia logística de las compañías. Esta es la función de los Acuerdos de Nivel de Servicio o SLA (del inglés Service Level Agreement) que establecen la pauta para una adecuada relación cliente proveedor, disminuyendo riesgos y situaciones no previstas en relaciones futuras [8]. Los SLA son acuerdos entre ambas partes, y en ellos se establecen los servicios a que se llevarán a cabo, los objetivos, las responsabilidades a cumplir y finalmente, la evaluación del nivel de satisfacción del cliente.

Al establecerse dichos criterios es posible construir una relación conveniente y mutuamente beneficiosa entre los operadores logísticos y los clientes, de acuerdo a la seguridad de que se están acordando normas y reglas claras en la cadena de suministro, además de prever las pautas de acción cuando se presentan determinadas situaciones que afectan dicha cadena [9].

Existen distintos acuerdos de servicios entre los proveedores y los clientes en el exterior, y sobre ellos se plantean algunos lineamientos comunes que deben ser considerados en dicha relación [10]. De acuerdo a la información replicada sobre el sistema de acuerdos y servicios de Bavaria, se validaron los procesos mínimos necesarios para el establecimiento de un sistema estandarizado para el acuerdo de servicios entre la empresa y sus clientes importadores. En la Tabla 1 se sintetizan los criterios considerados en el proceso de análisis:

**Tabla 1:** Criterios de análisis del sistema de acuerdos y servicios de Bavaria

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>
Definición del modelo	Definir el modelo de operación de recepción de órdenes de compra	Revisión con las áreas involucradas
Comprensión de la situación, sus principales características y puntos vitales: Hechos-Visitas-Priorización	Comunicación y recepción de pedidos	Información de históricos y archivos de las diferentes áreas que interactúan en el proceso
Determinar condiciones en las entregas	Definición de causales de rechazo	Formato de reclamación del cliente (DMR - defective material report)
Determinación de envío de producto terminado	Condiciones de envío con comercio exterior	Tiempos confirmados bajo Inconterms negociados
Definición de entrega al cliente	Empaque, embalaje y despacho	Acuerdo de Cargue de Centro de distribución
Definir de vigencias	Vigencia de precios	Contrato con cada cliente
Revisión de acuerdo de servicio	Verificar tiempos de cada una de las actividades descritas	Acuerdo de servicios final

**Fuente:** Elaboración propia

Siguiendo la metodología anterior, a continuación, se presentan de manera breve los procesos que conforman el acuerdo de servicios:

## **2.1. COMUNICACIÓN Y RECEPCIÓN DE PEDIDOS**

La comunicación entre las Cervecerías y clientes para la solicitud de pedidos de abastecimiento, se realizará a través de los siguientes medios: Correo electrónico, informando la creación de una nueva Orden de Compra (OC) y su número para trazabilidad. Customer Service deberá notificar al cliente la aceptación o rechazo del pedido dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a la comunicación del mismo. PDF, es el formato generado automáticamente por SAP al momento en que se crea una Orden de Compra (OC) la cual debe incluir todas las referencias, cantidades requeridas del pedido y la fecha de entrega con un leadtime de 2 semanas. Esta orden de compra PDF una vez aprobada, se requiere en Comercio Exterior como soporte legal aduanero, por tanto, debe ser enviada a COMEXT, quien la archiva dentro de la documentación.

## **2.2. CAUSALES DE RECHAZO DE PEDIDOS**

Dentro de las causales de rechazo de los pedidos estarán las siguientes razones:

El tiempo de abastecimiento requerido es menor a dos (2) semanas (14 días calendario) para la entrega del producto. Todos los pedidos en firme deben considerar 2 semanas para entrega en la planta. El pedido incluye referencias que no han sido creadas/están en proceso de creación de códigos, recetas, costos. No contar con estos requisitos para un solo SKU puede ser causal de no-despacho/retraso de todo el pedido. El pedido no está calculado en unidades de empaque para cada SKU incorporado en el pedido. De no contar con la cantidad mínima, el pedido será evaluado para aprobación en acuerdo entre la fábrica y el cliente. para ser considerado bajo el Incoterm EXW, y los costos logísticos serán asumidos por el país solicitante. El lote mínimo de producción establecido para el 2019 será de 1.500.000 botellas y no se recibirán pedidos de SKU por menos de esta cantidad.

## **2.3. CONDICIONES INTERNAS**

Es necesario que el área de compras o el área de planeación de materiales (o quienes hagan sus funciones) en las cervecerías entreguen el día miércoles de cada semana a Customer Service, una proyección de las siguientes 26 semanas o 6 meses; en donde la semana actual es la “semana cero (semana 0)”, identificada por el encabezado AAAA-WW (número de año y semana separada por un guion) las cuales se entenderán como:

Zona firme: de la semana 0 a las 2 primeras semanas. Corresponden a los pedidos en firme los cuales están soportados por correo electrónico, PDF. Zona flexible: de la 3er a la 8va semanas inmediatas siguientes. En esta zona los cambios deberían ser lo mínimo posible de una proyección a otra pues el abastecimiento de materiales, como las tintas, está sujeto principalmente a las proyecciones aportadas en esta zona y al desarrollo del color. Zona previsional: las 15 semanas restantes de la proyección.

Customer Service hará la revisión del pedido, y con plazo máximo de dos (2) días hábiles posteriores al recibo de los requerimientos, confirmará a los clientes la viabilidad o rechazo de las proyecciones u Órdenes de Compra con su debida justificación. Es necesario considerar para la elaboración de las Órdenes de Compra: El Lead Time de abastecimiento son 2 semanas (14 días calendario) con Incoterm EXW.

Que el lote mínimo de producción corresponde a 1.500.000 unidades por SKU, se debe considerar múltiplos de esta cantidad por cada SKU. Para nuevos pedidos se debe considerar un lead time de 10 semanas (70 días calendario), que corren desde la oficialización del. Estas semanas adicionales corresponden a la creación de recetas, pruebas de impresión y aprobación a las que puede estar sujeto el producto. El modelo de operación de la fábrica es Make to Order. No se procesarán productos sin una Orden de Compra en firme y PDF que lo soporte. Se producirá estrictamente lo que el país solicite en sus órdenes de compra +/- 10%, y por tanto, no se tendrán inventarios de seguridad almacenados. Todos los pedidos se dan por cerrados con el + / - 10% sobre el total de los mismos por SKU. Los saldos de producción excedente que estén dentro del +/-10% el pedido original debe aceptar por las operaciones de COPEC. En casos de pedidos iguales o superiores a 12.000.000, si el pedido es despachado con una cantidad cercana pero superior al 90% del pedido (es decir está dentro del 10%), Customer Service y la fábrica, consultarán a la operación de COPEC el requerimiento para reponer el faltante en el siguiente pedido.

Una vez se tengan los productos disponibles para su despacho, el almacén (Inventories Lead/Analyst/Aux – Jefatura de almacén) confirmará internamente al área de COMEXT, la cual iniciará la programación correspondiente para la entrega del material e informará a las áreas interesadas de acuerdo a lo que se encuentra detallado en el capítulo 5. Condiciones De Comercio Exterior Y Logística Internacional del documento. La comunicación entre las Cervecerías y el cliente para el abastecimiento se realizará a través SAP, y correo electrónico basado en los requerimientos identificados desde planeación de materiales.

## **2.4. CONDICIONES DE COMERCIO EXTERIOR Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL**

Documentación y Tracking: El país debe generar y enviar las órdenes de compra en formato PDF vía e-mail tal como se indicó. Estas órdenes de compra corresponderán a las de las semanas en firmes (2 semanas). Cada orden de compra se debe generar por la capacidad del contenedor completo o por múltiplos de contenedores completos. Las capacidades del contenedor se consideran en un apartado titulado empaque, embalaje y despacho del presente. Con el cambio de incoterm de CFR a EXW por políticas globales de intercompañías, el importador deberá informar con previa antelación, quienes serán los proveedores que intervienen en nuestra cadena logística, tales como: Proveedor de flete local: retiro de contenedor vacío de patio de contenedores a planta, posterior cargue en planta y traslado de planta a puerto de Buenaventura. El proveedor de flete local, deberá retirar el día anterior al cargue la unidad vacía y entregarlo en planta antes de las 5:00 pm. El día del cargue el conductor deberá presentarse máximo a las 08:00 am para inicio de proceso de verificación e inicio de la exportación. Tanto el vehículo como el conductor deberán estar aptos para procesos de exportación.

El vehículo deberá tener certificaciones al día. El conductor no deberá tener pendientes antecedentes penales, ni multas, sanciones o algún pendiente con la justicia.

Intermediación aduanera –Agente de Aduana-: el agente de aduana actuará en planta en representación del exportador para procesos en puerto como inspecciones aduaneras, de policía antinarcóticos en puerto de Buenaventura. Para los gastos portuarios es de suprema importancia que el agente de aduana elegido por el importador cancele al puerto de salida los gastos incurridos, con el fin de que se le pueda generar un solo cobro de intermediación aduanera al importador. Sugerimos la negociación se realice con SIACO que es nuestro agente de aduana y conoce nuestra operación.

Proveedor flete marítimo: el proveedor de flete marítimo que confirme el importador, deberá brindar itinerarios semanales con una visual mínima de 5 semanas para cada ruta. El incoterm es EXW por lo tanto no se deberá generar ningún cobro al exportador. El área de comercio exterior de la fábrica enviará a los países la confirmación de fechas de embarque y notificación de números de reservas vía e-mail una vez se haya realizado la factura comercial y cargue en planta. El coordinador/analista de Comercio Exterior informará a los contactos logísticos de los países, la trazabilidad del proceso de exportación de cada orden de compra detallando: Planeación, despacho de planta, ingreso a puerto de origen, embarque en puerto de origen, llegada a puerto de destino, también enviará reporte semanal con los estatus de las órdenes de compra y el estado del pago de las facturas de la exportación. Comercio exterior emitirá y enviará la factura comercial que debe corresponder a la orden de compra. Primero se enviará vía e-mail para el visto bueno del país y luego se enviarán los originales junto con los demás documentos de embarque originales a los contactos de cada país. Estos documentos originales serán enviados por el Coordinador/analista de Comercio Exterior a los contactos logísticos de los países, antes de la llegada de la tapa a puerto de destino y se entregarán según instrucción de cada país. La factura se elaborará 2 días antes al despacho de planta, esto para poder incluir su numeración en la lista de empaque embarcada en el contenedor.

Si el incoterm es EXW, la factura comercial informará el incoterm en el documento que es el valor del material en planta de exportación, la cual no llevará ningún detalle adicional de costo logístico que es asumido por el importador. Los contactos logísticos de destino a los cuales se les enviará la información de la factura, demás documentos del embarque, la planeación y trazabilidad del embarque se encuentran definidos y confirmados con el país de destino. Comercio exterior emitirá una factura y BL por cada embarque (Orden de Compra). Dentro del BL se hará la notificación de los números y cantidad de contenedores dependiendo de la solicitud y confirmación de cada país. El BL no deberá estar fletado, en su lugar deberá tener la frase “COLLECT” o “AL COBRO” para las ventas en incoterm EXW. El BL deberá detallar el número de precinto aduanero colocado en puerto de origen que garantiza que el contenedor no haya sido abierto durante el trayecto. Si la carga tuvo inspección en puerto de salida, el proveedor de intermediación aduanera del importador, deberá estar presente en la apertura del contenedor y realizar registro fotográfico. Una vez se conozca los precintos finales deberá informarse a la naviera/agente de carga para que el BL final se emita

con los sellos reales. El importador dará la instrucción a la naviera y/o forwarder para la liberación y emisión del BL en destino y deberá solicitar y asegurar, que las navieras y/o transportadores internacionales generen liberación automática de B/L, documentación y contenedor, en el país de destino.

## **2.5. EMPAQUE, EMBALAJE Y DESPACHO**

Comercio exterior debe cargar el producto en contenedores aptos para alimentos y condiciones de seguridad BASC. El despacho se podrá llevar a cabo en dos tipos de contenedores: Contenedor de 20 STD cargue a granel. Contenedor de 40 STD cargue a granel. El cargue estará marcado con una relación (lista de Empaque) que contiene la siguiente información: N° de factura comercial. Origen de la mercancía (País/Planta) Listado de Códigos (SKU) con la respectiva descripción y cantidades en UND y Cajas. N° de Lote. Fecha de Vencimiento de Lote. Personas de Contacto. Factura de venta. El importador COPEC debe asegurar que se encuentren negociados oportunamente los fletes FCL para contenedor de 20 pies o 40 pies, según los protocolos de negociación global, para las operaciones estándar. El importador COPEC adicionalmente al tender FCL, tendrá licitaciones vigentes para embarques LCL y aéreos, para cuando se presenten promociones y/o urgencias.

## **2.6. RECLAMACIONES**

El Jefe de Calidad recibirá las reclamaciones para no conformidades presentadas o generadas en el proceso de logística de exportación y las no conformidades presentadas en calidad del producto. Para este último caso de reclamaciones por calidad, se debe seguir lo descrito en el documento de Procedimiento de Reclamaciones de materiales empaques. El proceso para reclamación de no conformidades en la logística de exportación (averías, daños, faltantes/excedentes, entrega de SKU equivocado) debe seguir necesariamente los siguientes pasos:

El país envía la reclamación al Jefe de calidad con copia al especialista de comercio exterior y al customer service vía e-mail, relacionando en adjunto la información solicitada y descrita en "Formato de Reclamación DRM" que se encuentra en el Procedimiento de Reclamaciones de materiales de empaques. Es importante que quede claro el concepto de la reclamación, número de pedido, número de contenedor, número de factura y el valor y la información que se encuentra registrada en el sticker de la producción asociada con la reclamación. Este formato de reclamación deberá ser enviado por el País a las personas de contacto mencionadas anteriormente, dentro de los 10 días calendario a la recepción del contenedor en lugar de destino final (planta/centro de distribución). Se debe anexar registro fotográfico y/o videos donde se observe de forma clara y contundente el hallazgo de la no conformidad durante el momento de apertura y descargue del contenedor. Una vez se reciba el formato de reclamación y las evidencias fotográficas y/o videos, el customer service realiza el análisis y trazabilidad del proceso de exportación en cuestión y si, la reclamación es por concepto de logística, deberá tener un diagnóstico y análisis causal de lo sucedido dentro de las dos semanas siguientes, el cual será compartido y socializado a la Cervecería generadora del reclamo con los respectivos planes de acción que mitiguen y/o eliminen las causales de la reclamación, de acuerdo al Procedimiento de

Reclamaciones. Si se comprueba que la no conformidad fue generada en la logística de exportación, la compañía procederá a enviar Nota Crédito al país por el valor de la reclamación.

## **2.7. VIGENCIA DE LOS PRECIOS**

Los precios serán suministrados moneda local "COP" de acuerdo al INCOTERM pactado EXW. Estos precios serán actualizados cada año fiscal. El término de pago estará regido por las políticas de pago para las transacciones intercompañía (30 días). Cuando se genere la necesidad de un nuevo producto, la fábrica enviará al país el nuevo precio de venta. El flujo de liberación de los precios en los países se debe realizar antes de la generación de un nuevo pedido para cada material.

## **3. CONCLUSIONES**

En la presente investigación se planteó como objetivo realizar un análisis de gestión a fin de validar un acuerdo de servicios para las exportaciones de producto terminado realizadas desde Bavaria, con la finalidad de dar cumplimiento a las entregas a los clientes.

Los acuerdos comerciales internacionales consisten en pautas de mediación a través de un conjunto de regulaciones e instrumentos que permiten disminuir riesgos y costos en las transacciones internacionales, así como las situaciones que puedan implicar quejas o reclamaciones por procesos que no han sido suficientemente explicitados.

En el caso de Bavaria, en la actualidad no existe un acuerdo de servicios para el producto terminado en cuanto a los tiempos de pedido, sistema de reclamaciones o vigencia de los precios. Por tal razón se llevó a cabo una metodología de análisis del sistema de acuerdos y servicios ya existente en la empresa que se aplica para otros productos de exportación como tapas y etiquetas. A partir de la revisión de dichos procesos se establecieron las variables que permitieron la validación de un sistema estandarizado del acuerdo de servicios entre la empresa y sus clientes internacionales para el producto terminado, atendiendo a los procesos de comunicación y recepción de pedidos, causales de rechazo, condiciones internas, condiciones de comercio exterior y logística internacional, empaque, embalaje y despacho, vigencia de los precios y reclamaciones. A partir de estas variables se definieron los procedimientos para su implementación en la relación comercial con el cliente.

Ciertamente, los criterios del acuerdo de servicios desarrollados en esta investigación, deben seguir un canal exhaustivo de evaluación para su validación y estandarización final, que permita la implementación a corto plazo en las exportaciones del producto terminado. Sin embargo, a partir de los procedimientos de gestión que se han establecido como resultado de la investigación, se cuenta con una base sólida para consolidar dichos criterios.

Además de optimizar los procesos de exportación, reduciendo costos y riesgos económicos por cualquier reclamación de servicios no cumplidos, el acuerdo comercial tendrá una incidencia positiva en la satisfacción del cliente al conocer con anterioridad los procesos que cumple la empresa en la gestión de exportación, a la vez que cuenta con la garantía y el respaldo de que se han considerado los posibles eventos imponderables y las condiciones para cumplir con la entrega.

## REFERENCIAS

- [1] Cervecería del Valle, «Estados financieros e informes,» Documento en Línea, Bogotá, 2010.
- [2] D. Lovera, *Implementación del procedimiento RAMS en el montaje de un sistema mecánico automatizado para la inspección de tapa defectuosa por medio de visión artificial en cervecería Bavaria Tocancipa. Proyecto de Grado*, Bogotá: Universidad Libre, 2015.
- [3] Departamento de Facilitación de exportaciones de Perú, «Guía de orientación para la exportación de servicio en el marco de los acuerdos comerciales suscritos por el Perú,» Lima, 2011.
- [4] J. Pérez-Carballo, *Control de la Gestión Empresarial*, Madrid: ESIC Editorial, 2013.
- [5] CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, «Logística y distribución física internacional,» Gerencia de Internacionalización de Negocios, Bogotá, 2011.
- [6] Hernández Sampieri, Fernández y Batista, *Metodología de Investigación*, Mexico: Mc Graw-Hill, 2014.
- [7] Bavaria, «Acuerdo de suministro,» Bogotá, 2011.
- [8] CONSIGMAR, Definición de SLA en servicios logísticos, 28 Diciembre 2017. [En línea]. Available: <http://consigmar.com/definicion-sla-servicios-logisticos/>.
- [9] O. Martínez, «Acuerdos de Nivel de servicio: una herramienta fundamental en la calidad de los servicios logísticos,» 2014.
- [10] A. Zamora y O. Pedraza, «El transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior,» *Journal of Economics, finance and administrative science.*, vol. 18, pp. 106-118, 2013.