

**Optimización del Proceso de Exportación de Productos Avícolas hacia Venezuela en  
Agroavícola San Marino S.A.**

**Jorge Mario Pabón Pérez**

**Trabajo de grado para optar el título de Profesional en Negocios Internacionales**

**Director**

**Luis Eduardo Hernández**

**Magíster en Comercio Internacional**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**

**Facultad de Negocios Internacionales**

**2025**

### **Agradecimientos**

En primer lugar, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a Dios y a mi familia por su incondicional apoyo en cada decisión que he tomado. Gracias a su respaldo, he tenido la oportunidad de estudiar la carrera que elegí, Negocios Internacionales, en una institución tan prestigiosa como la Universidad Santo Tomás de Aquino. Su apoyo, tanto moral como económico, me ha permitido centrarme plenamente en mis estudios y proyectos personales sin preocupaciones adicionales. Un agradecimiento especial a mi abuelita materna.

Asimismo, extiendo mi gratitud a mis amigos y conocidos que han estado conmigo en los momentos buenos y malos. Su compañía ha sido un respiro en momentos de estrés, y con ustedes he aprendido mucho a lo largo de mi carrera.

Por último, agradezco a los profesores y a mi tutor de proyecto, que con tanto esmero se esforzaron por formar de mi un buen profesional; al equipo de trabajo de Agroavícola San Marino por hacerme sentir parte del grupo y brindarme la confianza necesaria para aprender información crucial para mi vida profesional. Valoro cómo aprovechan el valor agregado de cada persona para potenciar su máximo rendimiento y la calidad humana que no tiene comparación con ninguna otra empresa.

## Contenido

Introducción .....	11
1. Informe de práctica empresarial realizado en la empresa Agroavícola Sanmarino.....	12
1.1 Contexto de la práctica empresarial .....	12
1.2 Justificación.....	12
1.3 Objetivos .....	13
1.3.1 Objetivo general .....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Metodología .....	14
1.4.1 Instrumentos de recolección de información.....	15
1.4.2 Procedimiento aplicado.....	15
1.4.3 Evidencias.....	16
2. Perfil de la empresa.....	19
2.1 Razón social de la empresa .....	20
2.2 Objeto social de la empresa.....	20
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa .....	22
2.4 Estructura organizacional.....	23
2.4.1 Misión de la empresa.....	24
2.4.2 Visión de la empresa.....	24
2.4.3 Organigrama de la empresa .....	25
2.5 Aspectos económicos .....	25
2.5.1 Entorno macroeconómico.....	25
2.5.2 Entorno microeconómico .....	26

2.5.3 Intermediarios.....	27
2.6 Clientes.....	28
2.6.1 Rosario del Pilar Silva.....	28
2.6.2 Inversiones Avícolas.....	30
2.6.3 Cliente estratégico, pero no exclusivo.....	31
2.6.4 No es el principal cliente de Agroavícola San Marino.....	31
2.7 Competidores.....	32
2.7.1 Avicola Los Cámbulos S.A.....	34
2.8 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa.....	35
2.9 Aspectos del mercado que atiende la empresa.....	36
3. Cargo y funciones desempeñadas.....	37
3.1 Cargo desempeñado.....	37
3.2 Funciones asignadas.....	37
4. Funciones Principales.....	37
4.1 Primera.....	37
4.2 Segunda.....	37
4.3 Tercera.....	38
4.4 Cuarta.....	38
4.5 Quinta.....	38
4.6 Funciones secundarias.....	39
4.6.1 Procesos, procedimientos y herramientas.....	40
5. Marco conceptual y normativo.....	41
5.1 Marco conceptual.....	41

5.1.1 Exportación de productos avícolas .....	41
5.1.2 Logística internacional .....	41
5.1.3 Calidad sanitaria .....	41
5.2 Problemática Avícola .....	42
5.3 Marco normativo .....	43
6. Aportes .....	44
6.1 Propuesta de valor agregado a la empresa .....	44
6.1.1 Evaluación del entorno del comercio exterior .....	44
6.1.2 Diseño de nuevos sistemas más eficientes .....	46
6.1.3 Kanban .....	46
6.1.4 Lean Logistics .....	48
6.1.5 Análisis del impacto de las nuevas herramientas .....	53
6.2 Aportes de la empresa al proceso formativo .....	54
6.3 Plan de mejora .....	55
6.3.1 Aspecto a mejorar .....	55
6.3.2 Aspecto a mejorar .....	56
7. Conclusiones y Recomendaciones .....	59
Referencias .....	62

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1.</b> <i>Diagrama de flujo de mejoras destacadas.</i> .....	18
<b>Figura 2.</b> <i>Transformación en la Eficiencia Operativa con Asana</i> .....	19
<b>Figura 3.</b> <i>Logo de AGROAVICOLA SAN MARINO S.A.</i> .....	20
<b>Figura 4.</b> <i>Organigrama que desglosa las diferentes áreas y participantes de la empresa.</i> .....	25
<b>Figura 5.</b> <i>Ejemplo Análisis PEST – Agroavicola San Marino</i> .....	26
<b>Figura 6.</b> <i>Relación de importaciones por país – Rosario del Pilar Silva</i> .....	28
<b>Figura 7.</b> <i>Relación de importaciones por país – Rosario del Pilar Silva</i> .....	29
<b>Figura 8.</b> <i>Origen geográfico de importaciones – Inversiones Avícola C.A.</i> .....	30
<b>Figura 9.</b> <i>Total, Importaciones – Inversiones Avícola C.A.</i> .....	32
<b>Figura 10.</b> <i>Principales empresas exportadoras de pollito de 1 día – Colombia</i> .....	33
<b>Figura 11.</b> <i>Exportación de pollito de 1 día a Venezuela – Colaves</i> .....	34
<b>Figura 12.</b> <i>Exportación de pollito de 1 día a Venezuela –Avicola los Cábulos S.A.</i> .....	35
<b>Figura 13.</b> <i>Aspectos del mercado en Agroavicola San Marino – Matriz Ansoff</i> .....	36
<b>Figura 14.</b> <i>Procesos, procedimientos y herramientas –Agroavicola San Marino</i> .....	40
<b>Figura 15.</b> <i>Exportación de Huevo fértil de Brasil a Venezuela</i> .....	45
<b>Figura 16.</b> <i>Plan semanal – ASANA</i> .....	47
<b>Figura 17.</b> <i>Tareas – ASANA</i> .....	49
<b>Figura 18.</b> <i>Tareas – ASANA</i> .....	50
<b>Figura 19.</b> <i>Histórico de exportaciones – ASANA</i> .....	51
<b>Figura 20.</b> <i>Complemento de ASANA en correo corporativo – Outlook</i> .....	52

**Lista de Tablas**

**Tabla 1** *Cronograma de observación de la práctica profesional (Ago–Oct 2024)* ..... 16

**Tabla 2** *Comparativo antes y después de implementar Asana*..... 16

### **Resumen**

El presente informe expone mi experiencia como practicante de negocios internacionales con énfasis en logística y distribución física internacional en Agroavícola San Marino. Durante este período, gestioné la exportación de huevo fértil, pollita de un día y el producto insignia de la empresa, el pollito de un día, hacia Venezuela.

Supervisé integralmente el proceso exportador, desde la obtención de permisos del INSAI hasta el cierre documental, asegurando el cumplimiento de normativas nacionales e internacionales. Asimismo, se analiza la posición de Agroavícola San Marino en un mercado emergente y se proponen estrategias para mitigar desventajas competitivas y superar desafíos logísticos.

*Palabras clave:* Optimización, alertas, exportación

**Abstract**

This report presents my experience as an international business intern with a focus on logistics and international physical distribution at Agroavícola San Marino. During this period, I managed the export of fertile eggs, day-old pullets, and the company's flagship product, the day-old chick, to Venezuela.

I oversaw the entire export process, from obtaining INSAI permits to completing the required documentation, ensuring compliance with both national and international regulations. The report also analyzes Agroavícola San Marino's position in an emerging market and proposes strategies to mitigate competitive disadvantages and overcome logistical challenges.

*Keywords:* Optimization, alerts and export

## Glosario

*Agente de Aduanas:* Es un profesional autorizado por el gobierno para desempeñarse como intermediario entre los importadores y exportadores, así como las autoridades aduaneras. Su responsabilidad es supervisar y gestionar legalmente las importaciones y exportaciones de bienes y valores que pasan por las aduanas (Padilla, 2024).

*Exportación:* Podemos definir exportar como cualquier acción de envío de bienes y servicios realizada por un productor o comercializador de un país (exportador) a un tercero en un país diferente (importador), con el fin de que sean comprados o consumidos (Gallardo, 2024).

*Logística:* Este concepto incluye la planificación, ejecución y control efectivo del flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información asociada, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente de forma eficaz y eficiente (logistics, 2024).

*Proforma:* Es un documento inicial que se emite antes de completar una transacción. Actúa como una cotización, especificando los costos estimados, así como los términos y condiciones de la propuesta de venta. Esto resulta particularmente útil para que los compradores consigan financiamiento o aprobaciones (ship4wd, 2024).

*Certificado INSAI:* Autorización emitida por el Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral de Venezuela, requerida para la exportación de productos avícolas, garantizando el cumplimiento de estándares sanitarios y fitosanitarios (sigesai, 2025).

## **Introducción**

¿Qué implica desempeñarse como practicante de exportaciones en Agroavícola San Marino?

Este informe documenta las funciones desempeñadas, los conocimientos adquiridos, los retos enfrentados y las soluciones implementadas en la exportación de pollito de un día, pollita de un día y huevo fértil hacia Venezuela. Asimismo, analiza cómo estas experiencias contribuyen al desarrollo profesional y al fortalecimiento de los procesos de la empresa en un mercado caracterizado por grandes oportunidades y desafíos, los cuales serán desarrollados a lo largo de este informe.

En el ámbito del comercio exterior, la exportación de productos avícolas enfrenta múltiples limitaciones, que van desde factores logísticos y normativos hasta fluctuaciones en la oferta y la demanda. La identificación y gestión de estos desafíos resultan fundamentales para garantizar la eficiencia operativa y la competitividad en mercados internacionales.

Durante esta práctica, se profundizó en la planificación y ejecución de operaciones de exportación, se abordó aspectos clave como calidad, logística y cumplimiento normativo y se evaluó el impacto de las estrategias aplicadas para optimizar procesos y fortalecer la presencia de Agroavícola San Marino en el mercado venezolano.

## **1. Informe de práctica empresarial realizado en la empresa Agroavícola Sanmarino**

### **1.1 Contexto de la práctica empresarial**

Este informe se basa en la práctica empresarial realizada en Agroavícola San Marino, una empresa dedicada a la producción y comercialización avícola, con énfasis en la exportación de pollitos y pollitas de un día, así como de huevo fértil.

Este documento aborda el perfil de la empresa, sus indicadores económicos y las especificaciones del cargo desempeñado. Asimismo, se presenta un plan de mejora orientado a la optimización de los procesos de exportación mediante herramientas tecnológicas como ASANA, donde aplique los conocimientos adquiridos en la Universidad Santo Tomás y se alinea con los desafíos y oportunidades que ofrece el comercio internacional.

### **1.2 Justificación**

La oportunidad de realizar la práctica en Agroavícola San Marino surgió de la necesidad de fortalecer y optimizar sus procesos de exportación, los cuales iniciaron con el propósito de expandirse al mercado venezolano, un destino estratégico para la industria avícola nacional.

Tras un año exportando con éxito, la empresa decidió incorporar nuevamente un practicante con una visión internacional y propuestas innovadoras que contribuyeran a mejorar cada fase del proceso exportador. Este rol demanda conocimientos clave en normativas legales y sanitarias para garantizar el cumplimiento integral de cada operación.

Agroavícola San Marino fue elegida, en primer lugar, por su trayectoria y reputación en el sector, respaldada por su pertenencia al grupo Itacol, en segundo lugar, por su compromiso con el bienestar y desarrollo profesional de sus colaboradores, donde fomenta un entorno de crecimiento

y capacitación continua. Para finalizar la reciente incursión de la empresa en el comercio exterior brinda una oportunidad invaluable para participar de manera activa en cada etapa del proceso de exportación.

Tal como lo presenta el artículo *La tecnología en la logística*, es importante recalcar que la logística eficiente es vital para el éxito de cualquier empresa, así como la tecnología ha permitido la optimización de procesos, reduciendo los costos y mejorando la satisfacción del cliente al rastrear y controlar los envíos en tiempo real (Camino, 2025).

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo general***

Diseñar estrategias de optimización en el proceso de exportación de productos avícolas hacia Venezuela en Agro avícola San Marino, mediante métodos operativos y contemporáneos, que fortalezcan la organización.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- Evaluar las deficiencias logísticas y oportunidades de mejora en el entorno de comercio exterior en Agroavícola San Marino.
- Diseñar un sistema digital que permita el control y seguimiento de cada etapa del proceso de exportación, a largo plazo mediante el uso de herramientas como ASANA.
- Analizar el impacto generado por la implementación de la nueva herramienta de gestión de exportaciones en Agroavícola San Marino.

#### **1.4 Metodología**

El presente informe de práctica profesional se desarrolla por medio de un enfoque metodológico descriptivo-aplicado. En este sentido, se afirma respecto de la investigación descriptiva que:

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Describe tendencias de un grupo o población. La investigación descriptiva sirve para exponer con precisión los hechos y fenómenos de estudio sin explicar por qué ocurren, ya que no pretende probar hipótesis causales, sino retratar la realidad tal como es (Hernández, et ál., 2014).

Al realizar esta investigación descriptiva se recopilaron y analizaron datos como la capacidad de producción en Agroavícola San Marino, con el fin de optimizar los precios de exportación debido a que la empresa estaba teniendo problemas para mantener el precio de venta del producto. Se encontró que en temporadas de alta demanda se dificultaba poder mantener un presupuesto fijo, lo que provocaba fluctuaciones en los precios. Se planteo diversificar el mercado, pero se encontraron barreras comerciales con países cercanos como Brasil, Ecuador y Panamá. Por último, teniendo en cuenta que la relación con Venezuela era reciente, se optó por mejorar el proceso antiguo de exportación de Agroavícola San Marino, por lo que era viable contar con un programa de comercio exterior consolidado antes que probar un producto, un mercado o un cliente nuevo. Así las cosas, Agroavícola San Marino priorizaría el mercado nacional y al buscar una forma de realizar de manera eficiente las funciones asignadas como practicante de comercio exterior, se encontró en programas de gestión de proyectos como Monday, ClickUp y Asana excelentes herramientas de apoyo, no obstante, al investigar cada una se encontró en ASANA un

software de gestión de proyectos perfecto para llevar múltiples tareas en diferentes lapsos de tiempo y con responsables, lo que permitiría entre otras cosas una centralización de la información más optima, control en los tiempos de entrega de tareas y una eficiente gestión en los responsables del proceso. Es así como mediante variables de tiempo y los instrumentos de recolección de información con un registro sistemático diario se identificaron los errores recurrentes en la gestión en donde mediante la implementación de este software de gestión de proyectos se logró la mejora en la optimización del proceso de exportación.

En las siguientes líneas se explicará de manera estructurada el desarrollo metodológico:

#### ***1.4.1 Instrumentos de recolección de información***

- Observación directa no participante llevada a cabo durante la implicación activa en el sector de exportaciones.
- Análisis documental basado en la revisión de formatos, documentos de exportación, comunicaciones internas y archivos históricos de operaciones anteriores.
- Entrevistas informales a los responsables del proceso logístico y documental, con el fin de conocer las dificultades recurrentes y posibles áreas de mejora.

#### ***1.4.2 Procedimiento aplicado***

La observación del proceso de exportación se realizó entre el 05 de agosto y el 13 de octubre de 2024, con una frecuencia diaria y un registro sistemático en formatos de campo. Se identificaron las etapas críticas del proceso, los documentos requeridos en cada fase y los errores recurrentes en la gestión. Simultáneamente, se recopilaron documentos, los cuales fueron organizados cronológicamente para facilitar el análisis comparativo. A partir de esta información,

se elaboró una propuesta de mejora enfocada en la implementación de un sistema digital de gestión de tareas a través de la herramienta Asana, configurando alertas automáticas, fechas límite, responsables por tarea y seguimiento del cumplimiento.

### 1.4.3 Evidencias

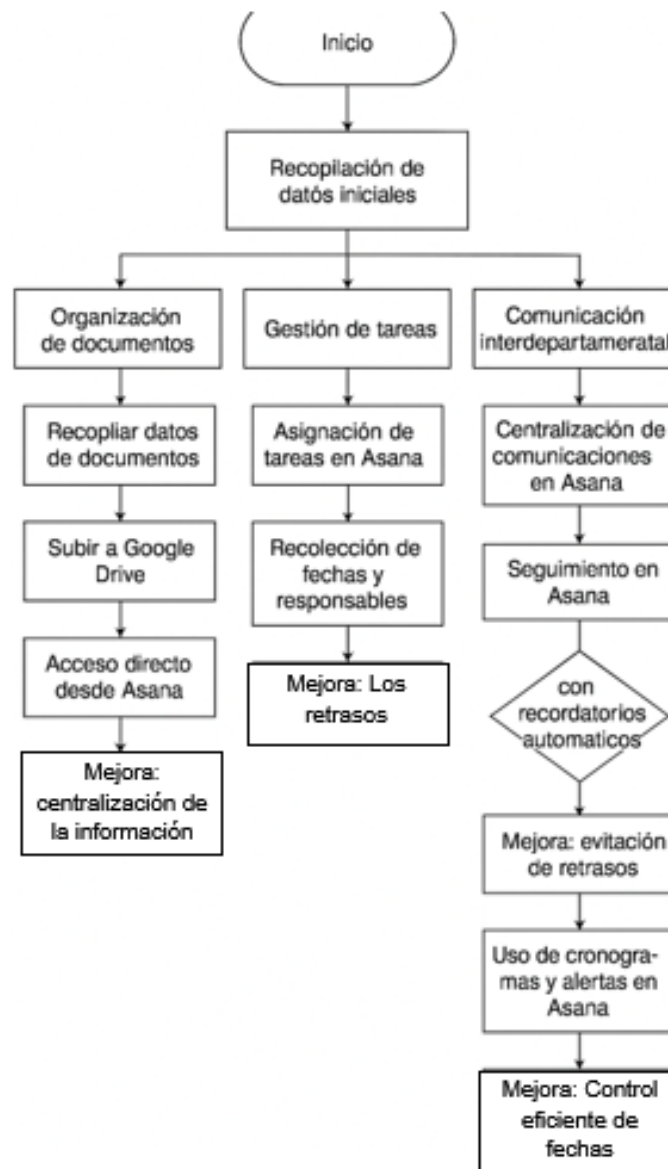
**Tabla 1.** Cronograma de observación de la práctica profesional (Ago–Oct 2024)

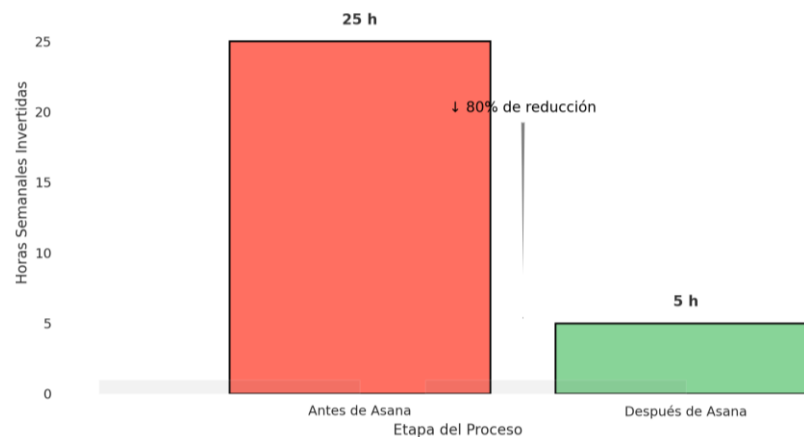
Semana	Actividad Observada
05–11 Ago 2024	Recepción de proformas y coordinación con el gerente de zona
12–18 Ago 2024	Revisión de permisos INSAI y creación de proforma final
19–25 Ago 2024	Solicitud y gestión de certificados CZE y CSO
26 Ago–01 Sep 2024	Revisión de documentación del despacho y facturación
02–08 Sep 2024	Seguimiento post-despacho y archivo documental
09–15 Sep 2024	Identificación de errores en tareas clave
16–22 Sep 2024	Diseño de propuesta en Asana
23–29 Sep 2024	Pruebas iniciales del sistema de alertas
30 Sep 2024	Capacitación del equipo y ajustes del sistema
07–13 Oct 2024	Evaluación de impacto

**Tabla 2.** Comparativo antes y después de implementar Asana

Aspecto	Antes de Asana	Después de Asana
<i>Organización de tareas</i>	Tareas dispersas, sin responsables claros	Tareas estructuradas con subtareas y responsables definidos
<i>Visibilidad del progreso</i>	Imposibilidad de conocer la etapa de la exportación	Vista clara del progreso por exportación y etapa
<i>Control de fechas clave</i>	Fechas manejadas en Excel o de memoria	Fechas automatizadas con recordatorios y cronogramas
<i>Comunicación del equipo</i>	Correos dispersos y seguimiento manual	Comentarios directos en tareas y notificaciones integradas

<b>Aspecto</b>	<b>Antes de Asana</b>	<b>Después de Asana</b>
<i>Identificación de errores</i>	Se notaban al final del proceso	Se identificaban en el camino gracias al orden por etapas
<i>Planeación de mejoras</i>	Difusa y sin historial claro	Basada en tareas completadas, indicadores y retroalimentación
<i>Tiempo invertido en seguimiento</i>	Mucho tiempo en revisión de correos	Reducción del tiempo gracias a alertas y flujos de trabajo

**Figura 1.** Diagrama de flujo de mejoras destacadas.

**Figura 2.** *Transformación en la Eficiencia Operativa con Asana.*

La anterior grafica nos muestra la transformación en la eficiencia operativa lograda por medio de la implementación de una gestión de tareas organizada según su frecuencia temporal.

## 2. Perfil de la empresa

Somos una organización consolidada como la empresa líder en Genética Avícola, pionera y representante de razas a nivel mundial en nuestro país.

Nuestro compromiso está dirigido a identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes para con esto, suministrar productos avícolas y piscícolas que generen un cumplimiento pleno en su rentabilidad y productividad. Apoyados con tecnología de punta y con un equipo humano competente promovemos a su vez su crecimiento y priorizamos un acompañamiento continuo que genere confianza y calidad en nuestro servicio.

Encaminados con responsabilidad nos enfocamos en realizar un excelente manejo de la bioseguridad y una mejora continua de todos nuestros procesos (AGROAVICOLA SAN MARINO S.A., 2024).

**Figura 3.** Logo de AGROAVICOLA SAN MARINO S.A.

Tomado de San Marino Genética Avícola (s.f.).

### **2.1 Razón social de la empresa**

Agroavícola San Marino S.A. es una empresa dedicada a la producción, comercialización y exportación de productos avícolas de alta calidad, contando con un enfoque en el mercado internacional y una calidad excepcional desde el material genético, alimento e incubación garantizando líneas avícolas con una producción superior. Todo esto gracias a su participación en el Grupo Italcol donde combina innovación tecnológica junto con un estricto control de calidad y análisis que ayudan a la detección de contaminantes microbiológicos en distintos sistemas de origen orgánico (LABICOL, 2024).

### **2.2 Objeto social de la empresa**

Agroavícola Sanmarino S.A. tiene como objeto social las siguientes actividades:

La explotación de aves, cerdos, ganado mayor y especies menores, con su sacrificio y comercialización, incubar y prestar servicio de incubación de nuevos fértiles. Fabricación, venta y exportación de alimentos para animales. La importación y exportación de carne de animales, despojos comestibles, huevos para incubar, pollitos y pollitas de un día de nacidos, y huevos de ave con cáscara. La fabricación, importación, exportación y distribución en general de materias primas, semillas, semen, fertilizantes, fungicidas,

medicamentos, elementos prefabricados que tengan relación con las actividades agropecuarias y forestales. La importación, exportación y venta de animales seleccionados. La importación y exportación de maderas, como también transformarlas y desarrollar trabajos de reforestación. Producción y comercialización de productos agrícolas, pecuarios y forestales. Producción, transformación, procesamiento, conservación, distribución, importación, exportación y comercialización de carnes frías y derivados cárnicos. Podrá realizar actividades de agencia y la representación de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que desarrollen las actividades iguales o similares a las señaladas en los literales que guarden relación con ellas. La sociedad puede llevar a cabo, en general, todas las operaciones, actos, negocios, contratos, civiles, comerciales y de cualquier naturaleza, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el objeto de la sociedad, entre las cuales se indican las siguientes a título enunciativo: adquirir intereses o acciones en otras sociedades, conformar consorcios, uniones temporales o sociedades, celebrar contratos de colaboración para el desarrollo de proyectos, y suscribir y comprar intereses de cualquier forma de sociedades, empresas o negocios, así como enajenarlos; participar en licitaciones nacionales o internacionales, oficiales o privadas, o en procesos contractuales de cualquier naturaleza, directamente o en socio con terceros bajo cualquier esquema permitido; dar capacitación y cursos en las áreas profesionales y técnicas de la industria avícola y ganadera; adquirir, alquilar, enajenar, subcontratar, sobre bienes muebles indispensables para el ejercicio de los derechos y en cumplimiento de las obligaciones que surjan de la existencia y desarrollo de la empresa; celebrar todas las operaciones que requiere el desarrollo de los negocios sociales con establecimientos de

crédito, bancos o compañías de seguros; compra, venta, arrendamiento, comodato, uso, leasing, de bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, así como maquinaria, equipos y repuestos, y celebrar su adquisición y explotación a través de leasing, arriendo, administración y similares, así como adelantar las construcciones, ensambles y montajes y enajenar a cualquier título aquellos que por cualquier causa deje de necesitar o no le convenga; dar o recibir dinero en mutuo con o sin intereses, con o sin garantías reales, y celebrar toda clase de contratos y operaciones bancarias y financieras; distribuir los bienes de su propiedad y/o otorgar licencias para el uso y/o explotación de los bienes tangibles o intangibles que posea, así como tener licencias, permisos o franquicias, para el uso o explotación a cualquier título de cualquier clase de bienes; recibir en garantía de obligaciones bienes o inmuebles y tomar en arrendamiento con o sin opción de compra bienes de cualquier naturaleza; participar como socio o accionista o de cualquier otra manera en sociedades o negocios que faciliten o contribuyan al desarrollo de sus operaciones o que tengan objeto similar o complementario al de la compañía; celebrar contratos de suministro, compra y adquisición de materias primas, insumos y repuestos que sean necesarios para su actividad, y otorgar las garantías que sean requeridas para ello (CAMARA Y COMERCIO DE PALMIRA, 2023).

### **2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa**

Agroavícola Sanmarino S.A. cuenta con 4 regionales en todo Colombia, las cuales son:

- Regional oriente:
- Dirección: Km. 6 Autopista Girón - Contiguo a Itacol, Girón - Santander - Colombia
- Teléfono: 57 311 522914

- Jefe inmediato: Cheila Cáceres Acevedo – Secretaría regional oriente
- Correo: mercadeooriente@sanmarino.com.co

#### **2.4 Estructura organizacional**

En esta sección se detalla la estructura organizacional de Agroavícola San Marino, comenzando con su misión, la cual se centra en el perfeccionamiento de la comercialización de la genética avícola colombiana. Posteriormente, se presenta la visión de la empresa, que se encuentra en proceso de consolidación. Finalmente, se expone el organigrama, el cual permite visualizar su estructura jerárquica y la magnitud de su operación.

#### ***2.4.1 Misión de la empresa***

| En Agroavícola Sanmarino S.A. somos un equipo con un gran talento humano orgullosos de producir y comercializar Genética Avícola con el más alto rendimiento zootécnico; enfocados en el desarrollo sostenible e innovación con última tecnología; logrando satisfacer las expectativas de nuestros clientes, colaboradores e inversionistas; permitiéndonos seguir incubando futuro en este gran país (AGROAVICOLA SAN MARINO S.A., 2024).

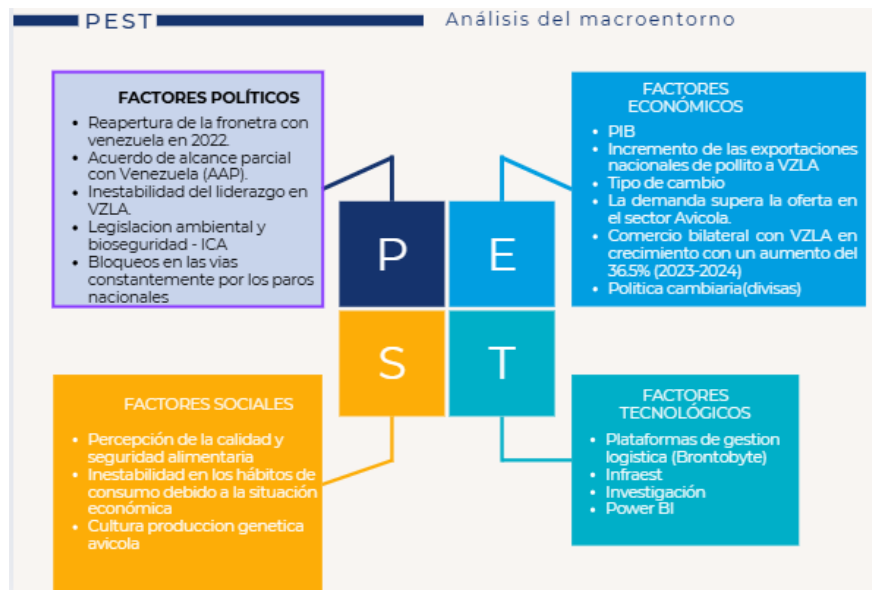
#### ***2.4.2 Visión de la empresa***

“Consolidarnos para el año 2025 como el proveedor preferido de genética por avicultores de países suramericanos donde tengamos presencia; posicionándonos dentro de las diez compañías de producción de genética más grandes en Suramérica” (AGROAVICOLA SAN MARINO S.A., 2024).



optimización de procesos.

**Figura 5.** Ejemplo análisis PEST – Agroavícola San Marino



La figura muestra en análisis PESTEL actual de la empresa.

### 2.5.2 Entorno microeconómico

Para este análisis, se identificaron tres factores clave: intermediarios, clientes y competidores. Cada uno fue examinado en detalle con el propósito de comprender el panorama del comercio exterior de Agroavícola San Marino y, así, detectar posibles problemáticas y oportunidades estratégicas de mejora para la empresa.

### 2.5.3 Intermediarios

- *Agencia aduanas:* La agencia de aduanas Global Serimex S.A.S. es la principal aliada en las operaciones de comercio exterior de Agroavícola San Marino. Su selección se basó en su amplia experiencia en la exportación de productos avícolas a Venezuela, trabajando también con empresas del sector como Avícola Los Cármbulos. Además de su conocimiento especializado, destaca por ofrecer un servicio personalizado y una respuesta inmediata en situaciones que requieren trámites urgentes.

Dentro de su propuesta como agencia incluye la elaboración de declaración de exportación, gastos operativos, acompañamiento con funcionarios de Dian, ICA, INVIMA, gastos fijos como papelería, comunicaciones, movilizaciones, mensajería, parqueadero y póliza de cumplimiento (Agencia de Aduanas Serimex S.A.S., comunicación personal, 10 de octubre de 2024).

- *Operador logístico integral:* Para el transporte internacional, Agroavícola San Marino trabaja con Global Support Group S.A., que actúa como mandatario en las operaciones de cruce fronterizo por San Antonio hacia San Ureña. Este servicio se emplea exclusivamente para la exportación de pollitos de un día. Además, la empresa dispone de cuatro vehículos habilitados para transporte internacional.
- *Deposito habilitado:* Para las entregas en Cúcuta, Agroavícola San Marino utiliza ALPOPULAR S.A. como almacén general de depósito. En sus bodegas se recibe el producto, se realiza la selectividad y la inspección por parte del ICA, y se autoriza el transbordo al vehículo venezolano, que posteriormente es precintado por el ICA.

## 2.6 Clientes

### 2.6.1 Rosario del Pilar Silva

Es una empresa que puede catalogarse como una pyme dentro del sector avícola venezolano. En un inicio, sus operaciones se limitaban al mercado nacional, cuyo foco era la zona de Cúcuta. Sin embargo, con la apertura de fronteras con Venezuela y el aumento en la demanda de pollito de un día, pollita de un día y huevo fértil, la empresa decidió integrarse a la actividad de importación. Esto le permitió fortalecer su posicionamiento en el mercado internacional y aumentar su nivel de compra.

**Figura 6.** Relación de importaciones por país – Rosario del Pilar Silva.

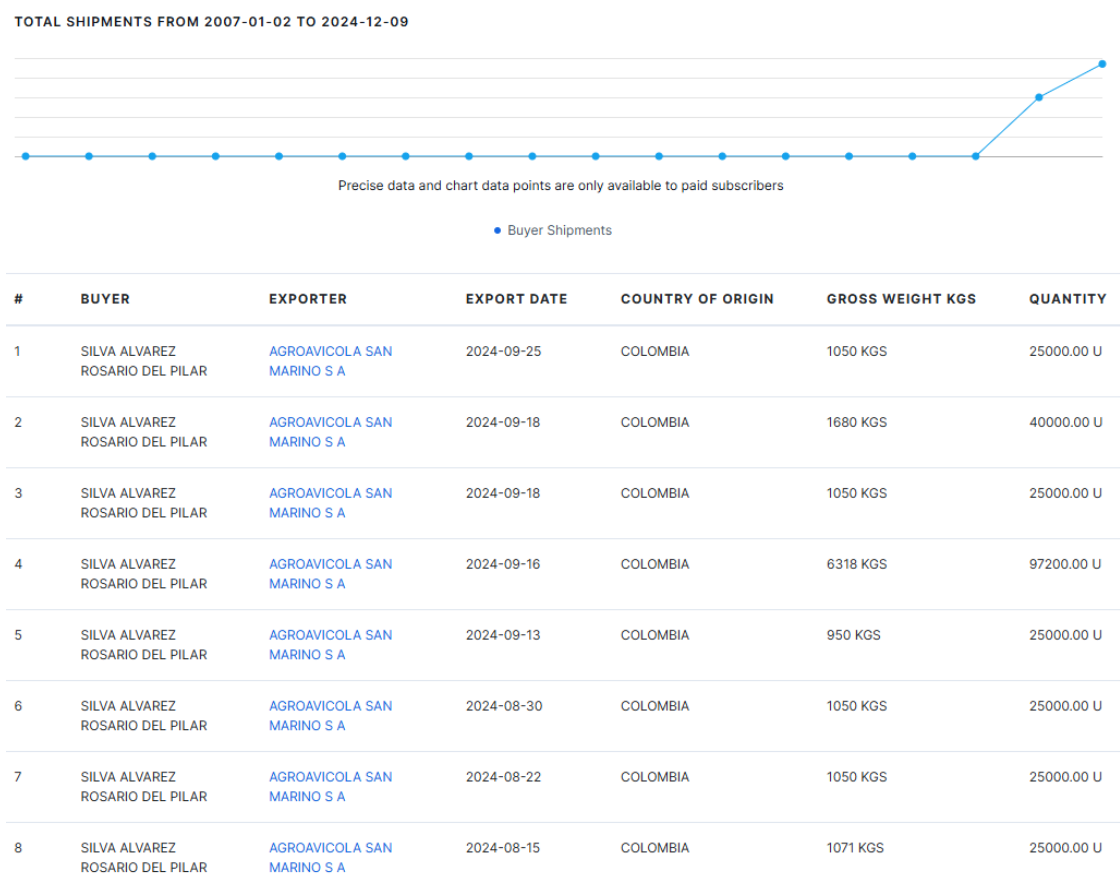


La figura muestra la relación en las importaciones de acuerdo con el país.

De acuerdo con el gráfico anterior, Rosario del Pilar Silva ha realizado 72 importaciones, todas en Colombia como país de origen. Esto permite diferenciar su perfil de clientes como Inversiones Avícola, cuya estrategia y volumen de importación pueden presentar características

distintas.

**Figura 7.** *Relación de importaciones por país – Rosario del Pilar Silva.*



La figura muestra las importaciones del producto de acuerdo con cada país.

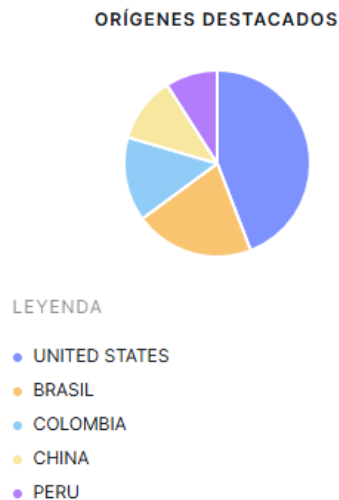
De acuerdo con los datos presentados en la tabla anterior, Rosario del Pilar Silva importó un total de 212.200 productos avícolas en septiembre de 2024, provenientes exclusivamente de Agro avícola San Marino. Esto refleja un vínculo comercial sólido, sustentado en una cooperación estratégica y en la confianza en la calidad de la genética avícola suministrada por la empresa.

### 2.6.2 *Inversiones Avícolas*

Es una empresa de tamaño intermedio dentro del mercado venezolano, con sede en el estado de Zulia. Sus operaciones de comercio exterior iniciaron en 2009, consolidándose en la distribución y producción de aves y productos avícolas.

Un análisis detallado de su participación en el comercio exterior permite inferir que es un cliente estratégico para Agroavícola San Marino, dada su experiencia en el sector y su sólido posicionamiento en el mercado venezolano. No obstante, a diferencia de Rosario del Pilar Silva, Inversiones Avícolas mantiene relaciones comerciales con múltiples proveedores internacionales, como se evidencia en la gráfica.

**Figura 8.** *Origen geográfico de importaciones – Inversiones Avícola C.A.*



La torta muestra los países de los que Inversiones Avícolas importa el producto.

Al analizar el gráfico, se observa que Inversiones Avícolas solo importa aproximadamente el 22% del total de sus compras, además, dentro de este porcentaje, no toda la mercancía proviene de Agroavícola San Marino, ya que la empresa mantiene relaciones comerciales con múltiples

avícolas a nivel nacional.

De este análisis se desprenden dos conclusiones clave:

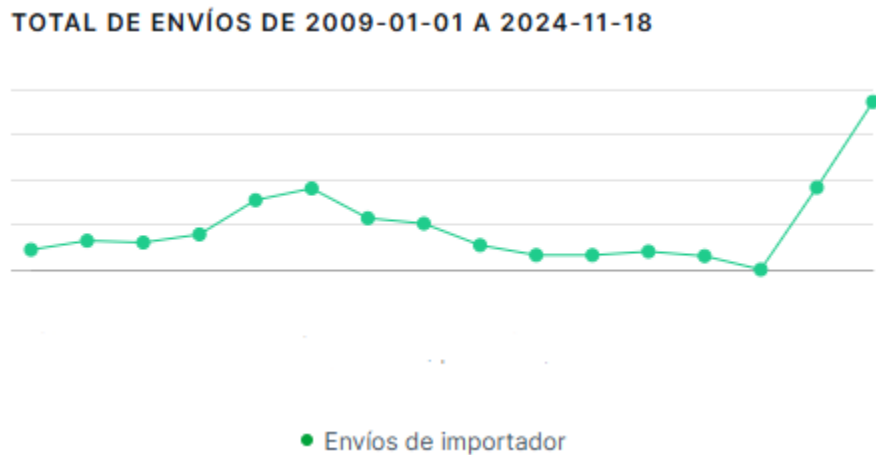
### ***2.6.3 Cliente estratégico, pero no exclusivo***

Inversiones Avícolas es un cliente sólido con un alto volumen de importación en productos avícolas, principalmente huevo fértil, pollitas y pollitos de un día. Mantener una relación comercial sólida con esta empresa es valioso, lo cual se ha logrado mediante una comunicación cercana y profesional entre los equipos y directivos de ambas partes.

### ***2.6.4 No es el principal cliente de Agroavícola San Marino***

Si bien su volumen de importación es significativo, su diversificación de proveedores lo posiciona más como un cliente estratégico que como el principal socio comercial de Agroavícola San Marino.

Es relevante destacar que esta relación comercial surgió a raíz de las oportunidades generadas por el mercado emergente venezolano.

**Figura 9.** Total, importaciones – Inversiones Avícola C.A.

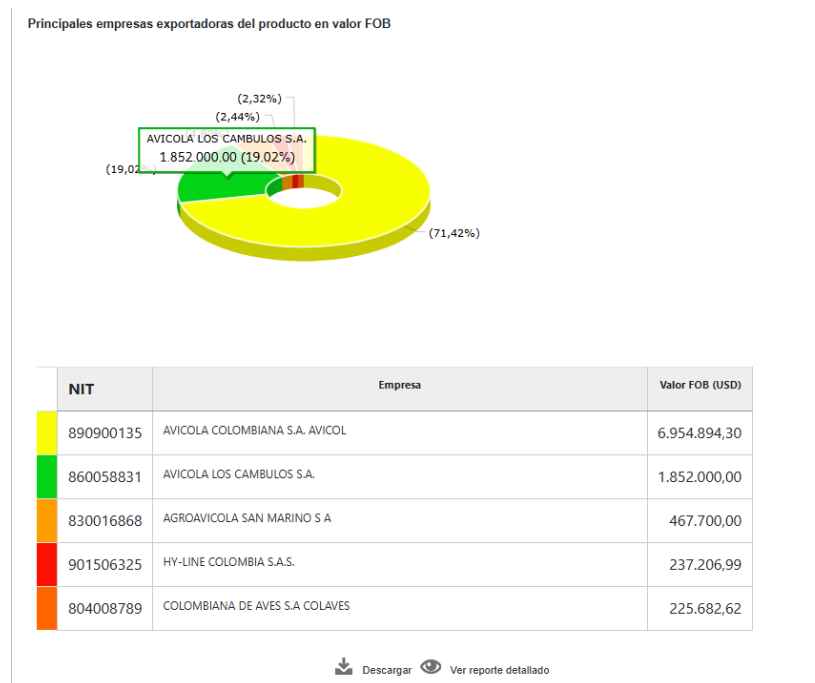
La gráfica muestra el total de exportaciones de 2009 a 2024.

Tomando en cuenta los datos señalados en la tabla anterior, se denota que del año 2023 a 2024 los envíos tuvieron un alza representada en más de un 50%. Sin embargo, debido a la conocida inestabilidad del mercado venezolano, es fundamental contar con un cliente que ofrezca mayor estabilidad y relevancia a largo plazo.

Este crecimiento demuestra la demanda creciente de productos avícolas, pero también resalta la necesidad de consolidar relaciones comerciales estratégicas que permitan minimizar riesgos ante posibles fluctuaciones del mercado.

## 2.7 Competidores

En el sector avícola colombiano, varias empresas compiten en la exportación de pollito de un día a Venezuela. Se analizaron las principales exportadoras en función de su capacidad de producción en planta para identificar su relevancia en el mercado y las diferencias competitivas con Agro avícola San Marino.

**Figura 10.** Principales empresas exportadoras de pollito de 1 día – Colombia.

La figura muestra los niveles de exportaciones de pollos en cuanto a la competencia.

Con base en el análisis anterior, se evidencia que Avícola Los Cábmulos y Colaves compiten directamente con Agro avícola San Marino en la exportación de pollito y pollita de un día a Venezuela. Los Cábmulos, al diversificar su oferta con huevo fértil, mantiene una brecha porcentual del 296% frente a san marino, mientras que Colaves, mantiene un enfoque más limitado en cuanto a huevo fértil, lo que permite que San Marino obtenga una ventaja del 107%. Por otro lado, Avicol, al especializarse en la polla levantada y operar en un mercado distinto como Ecuador, no representa una competencia directa en este segmento.

Colaves es una empresa colombiana reconocida a nivel mundial en el sector avícola por su rendimiento y eficiencia, satisfaciendo las necesidades de los productores del sector. Tiene presencia tanto a nivel nacional como internacional y se especializa en la producción y

procesamiento de productos avícolas, especialmente pollos de engorde y huevos. Sin embargo, en el ámbito de exportación, maneja exclusivamente pollito de un día, como se muestra en la siguiente gráfica (COLAVES, 2024).

**Figura 11.** *Exportación de pollito de 1 día a Venezuela – Colaves.*

**Mi Competencia**  
 Empresa: COLOMBIANA DE AVES S.A COLAVES

Principales productos exportados	
Producto	Valor FOB (USD)
Gallos y gallinas de las especies domésticas, de peso inferior o igual a 185 g, vivos.	225.682,62
<a href="#">Ver reporte detallado</a>	

Principales países destino de las exportaciones	
País	Valor FOB (USD)
VENEZUELA	225.682,62
<a href="#">Ver reporte detallado</a>	

La figura muestra los niveles de exportaciones de pollos de la avícola competidora.

### 2.7.1 Avícola Los Cábulos S.A.

En el sector avícola colombiano, Avícola Los Cábulos es una de las empresas más consolidadas, con más de 50 años de trayectoria y una destacada diversificación en la industria, abarcando también la producción de cerdo y fertilizantes orgánicos.

Fue una de las pioneras en la exportación de pollito de un día a Venezuela y se ha mantenido competitiva gracias a su gran capacidad de producción. Además, ha implementado estrategias innovadoras, como la incorporación de módulos solares en sus plantas de incubación en alianza con One Energy Solutions, optimizando su eficiencia operativa y sostenibilidad (AVICOLA LOS CAMBULOS S.A., 2024).

**Figura 12.** Exportación de pollito de 1 día a Venezuela –Avicola los Cábulos S.A.

**Mi Competencia**  
Empresa: AVICOLA LOS CAMBULOS S.A.

Principales productos exportados	
Producto	Valor FOB (USD)
Gallos y gallinas de las especies domésticas, de peso inferior o igual a 185 g, vivos.	1.852.000,00
<a href="#">Ver reporte detallado</a>	

Principales países destino de las exportaciones	
País	Valor FOB (USD)
VENEZUELA	1.852.000,00
<a href="#">Ver reporte detallado</a>	

La figura muestra los niveles de exportaciones de pollos de la avicola competidora.

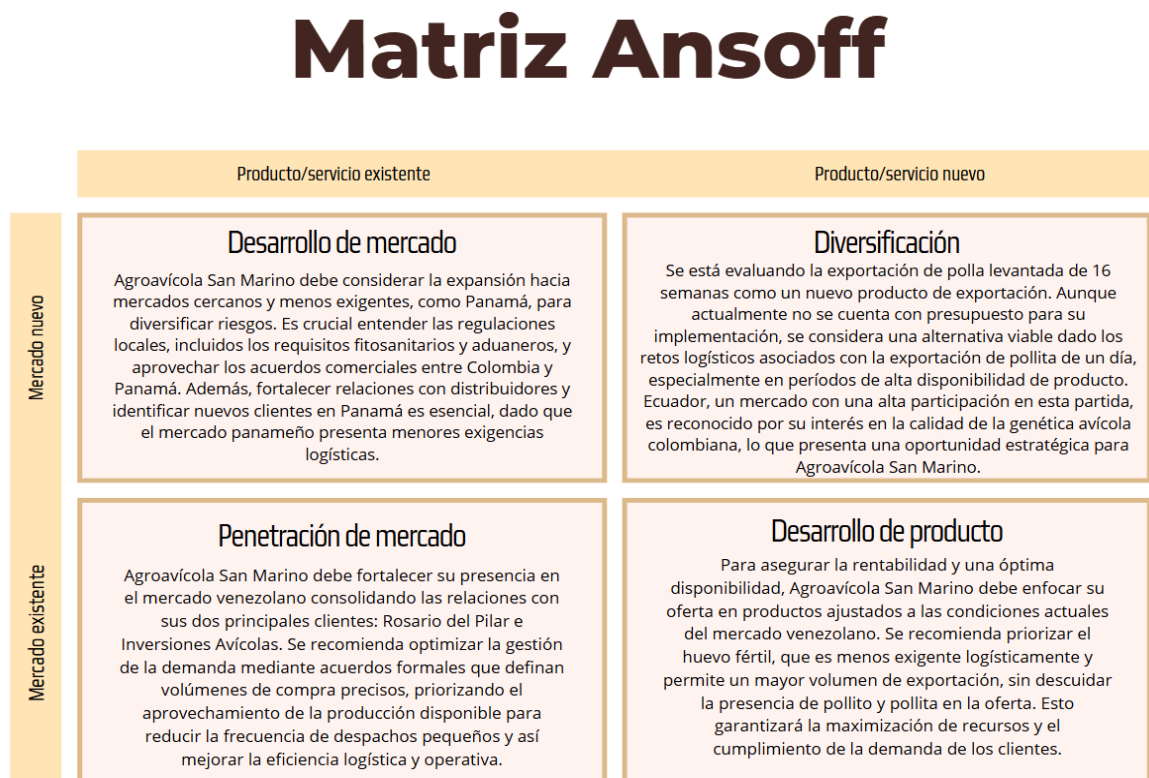
## 2.8 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

Huevo fértil raza Ross AP; producto únicamente comercializado para el proceso de exportación, específicos para cría y reproducción. Pollito Ross AP de un día de nacido; producto balanceado, con óptimo rendimiento en pollo vivo y procesamiento, excelente conversión alimenticia y ganancia diaria de peso. Producto sexable, con bajo dimorfismo sexual y bajo costo de producción, junto con robusticidad y superior uniformidad, incluso en ambientes desafiantes. Pollito Sasso de un día; debido a su índice de crecimiento más lento, la carne de Sasso es más firme y tiene ese delicioso sabor a pollo, jugoso y sabroso como la carne del pollo criollo tradicional. Pollita Babcock Brown de un día de nacida; pollitas de un día de edad de excelente calidad, aptas para la cría y levante de futuras

ponedoras de huevo marrón. Una raza equilibrada, capaz de rendir bien en diferentes climas y sistemas de manejo. Pollas ponedoras Babcock Brown de 16 semanas; pollas de 16 semanas que garantizan el perfecto desempeño de la línea de huevo de mesa con un levante adecuado y acorde al perfil de crecimiento señalado por la casa genética (AGROAVICOLA SAN MARINO S.A., 2024).

## 2.9 Aspectos del mercado que atiende la empresa

**Figura 13.** Aspectos del mercado en Agroavícola San Marino – Matriz Ansoff.



La figura muestra la evaluación actual de la empresa mediante una matriz Ansoff.

### **3. Cargo y funciones desempeñadas**

#### **3.1 Cargo desempeñado**

En Agroavícola San Marino, durante la etapa de prácticas desarrollé el cargo de “Asistente de exportaciones” con contrato de aprendizaje tipo Sena.

#### **3.2 Funciones asignadas**

A continuación, se ejemplificará en una línea del tiempo con la cual se presentará los pasos para una sola exportación en Agroavícola San Marino de inicio a fin.

### **4. Funciones Principales**

#### **4.1 Primera**

Realizar el envío de cotizaciones iniciales para un mes, según el producto a exportar, coordinar previamente con el gerente de zona en Venezuela y la jefa de exportaciones para determinar la cantidad de despachos mensuales. Las cotizaciones se envían a cada cliente a través de WhatsApp con un mes de antelación.

#### **4.2 Segunda**

Recibir los permisos INSAI (equivalente al ICA en Venezuela) y revisarlos para garantizar su concordancia con las especificaciones indicadas en la proforma inicial.

Posteriormente, elaborar la proforma final y redactar el correo a la agencia para solicitar el Certificado Zoosanitario de Exportación (CZE), con el fin que los datos del despacho sean precisos. Esta actividad se realiza una semana antes del envío.

#### **4.3 Tercera**

Tras recibir el comprobante de pago del CZE, redactar el correo al ICA para solicitar el Certificado de Inspección Sanitaria (CSO), adjuntando el plan vacunal (en caso de exportación de pollitos), el certificado veterinario, la proforma final, el permiso INSAI, el pago del CSO, el pago del CZE, la solicitud del CZE y el cuadro de requerimiento ICA con información de la exportación. Este proceso se realiza cinco días antes del despacho.

#### **4.4 Cuarta**

El día del despacho, gestionar la facturación de la exportación y, una vez obtenida la factura comercial, proceder con la emisión del certificado de fumigación, junto con los certificados ARL de los conductores y el certificado de vacunación (si aplica). Finalmente, enviar toda la documentación al grupo del cliente, asegurando la coordinación entre todos los involucrados en el trámite de exportación.

#### **4.5 Quinta**

Una vez recibida la factura de la agencia de aduanas, que incluye los costos completos de la operación y facturas de soporte de terceros (en caso de no realizar el documento de transporte), realizar una revisión exhaustiva junto con la documentación de respaldo. Luego, enviar a contabilidad para su registro contable, archivar la documentación en el drive y organizarla en

cuadros de Excel según el proceso correspondiente.

#### **4.6 Funciones secundarias**

- Comprar Certificados sanitarios de origen (Por número de exportaciones)
- Pedir cronograma de carros
- Estar en comunicación con la encargada de despachos en caso de pollito y administradores de granjas en caso de Huevo Fértil.
- Revisar el Cert de retención por parte de la agencia.
- Organizar carpetas para enviar a revisoría fiscal.
- Dar los eventos Dian en el portal web Siesa.

4.6.1 Procesos, procedimientos y herramientas

Figura 14. Procesos, procedimientos y herramientas –Agroavícola San Marino .

PROCESO	PROCEDIMIENTOS	HERRAMIENTAS
PROGRAMAR PROFORMAS INICIALES	SE CONSULTA CON LA JEFE DE EXPORTACIÓN SOBRE LA DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO Y, A PARTIR DE LA CONVERSACIÓN CON EL CLIENTE, SE DEFINE LA CANTIDAD DE PROFORMAS MENSUALES A ENVIAR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASANA</li> <li>WHATSAPP WEB</li> <li>EXCEL / LISTADO PROFORMAS</li> </ul>
SOLICITUD CERTIFICADO ZOOSANITARIO DE EXPORTACION (CZE)	UNA VEZ RECIBIDOS LOS PERMISOS INSAI, SE DEBE ENVIAR UN CORREO A LA AGENCIA DE ADUANAS SOLICITANDO EL CZE, ADJUNTANDO TANTO LA PROFORMA INICIAL COMO EL PERMISO INSAI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>SISPAP (AFRODITA ICA)</li> <li>OUTLOOK</li> <li>WHATSAPP WEB</li> <li>ASANA</li> </ul>
SOLICITUD CERTIFICADO SANITARIO DE ORIGEN (CSO)	UNA VEZ QUE LA SOLICITUD DEL CZE HA SIDO SUBIDA AL SISPAP, SE PROCEDE A SOLICITAR EL CSO MEDIANTE UN CORREO DIRIGIDO AL ICA. EN ESTE CORREO SE DEBEN ADJUNTAR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS: PERMISO INSAI, PROFORMA FINAL, PLAN VACUNAL DE LA GRANJA E INCUBADORA, CERTIFICADO VETERINARIO, COMPROBANTES DE PAGO DEL CSO Y CZE, JUNTO CON UN CUADRO DETALLADO QUE INCLUYE LOS DATOS DE LA EXPORTACIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASANA</li> <li>OUTLOOK</li> <li>SISPAP</li> <li>WHATSAPP WEB</li> <li>GOOGLE DRIVE</li> <li>BROTOBYTE (APLICATIVO DE TRANSPORTE)</li> </ul>
FACTURACION	SE SOLICITA EL NÚMERO DE LOTE A LA ENCARGADA DE DESPACHOS PARA EL CASO DE POLLITO, O AL ENCARGADO DE GRANJA PARA HUEVO FÉRTIL. POSTERIORMENTE, SE ENVÍA UN CORREO A FACTURACIÓN ADJUNTANDO LA PROFORMA FINAL Y ESPECIFICANDO EL NÚMERO DEL LOTE CORRESPONDIENTE A EXPORTAR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>GOOGLE DRIVE</li> <li>OUTLOOK</li> <li>WHATSAPP WEB</li> </ul>
DOCUMENTACION FINAL	SE INFORMA AL GRUPO DE WHATSAPP CON LOS DATOS BÁSICOS DE LA EXPORTACIÓN, INCLUYENDO FECHA, HORA, Y PUNTOS DE ENTREGA. ADEMÁS, SE ADJUNTAN LA FACTURA FINAL, CERTIFICADO DE FUMIGACIÓN, COMPROBANTES DE ARL DE LOS CONDUCTORES Y EL NÚMERO DE CZE APROBADO, PARA DAR INICIO A LOS TRÁMITES ADUANEROS, GESTIONAR EL CZE ORIGINAL Y COORDINAR EL PRE-CIS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>WHATSAPP WEB</li> <li>GOOGLE DRIVE</li> <li>ASANA</li> <li>SISPAP</li> </ul>
FACTURACION AGENCIA DE ADUANAS	TRAS RECIBIR LA FACTURA DE LA AGENCIA JUNTO CON TODOS LOS DOCUMENTOS SOPORTE, SE PROCEDE A REALIZAR UNA REVISIÓN DETALLADA DE LOS MISMOS. UNA VEZ VALIDADOS, LOS DOCUMENTOS SE GUARDAN CORRECTAMENTE EN EL DRIVE Y SE REGISTRA TODA LA INFORMACIÓN EN EL HISTÓRICO DE EXPORTACIONES, MANTENIENDO ACTUALIZADO EL ARCHIVO EXCEL CORRESPONDIENTE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASANA</li> <li>GOOGLE DRIVE</li> <li>OUTLOOK</li> <li>WHATSAPP WEB</li> </ul>
CONTABILIDAD	SE ORGANIZA LA INFORMACIÓN DE SOPORTE DE LA EXPORTACIÓN (FACTURAS DEL DEPÓSITO HABILITADO, CZE, CIS Y FACTURAS INTERNAS DE LA AGENCIA) EN UN CUADRO EXCEL, Y SE COMPILA EN PDF PARA SU ENVÍO A CONTABILIDAD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>OUTLOOK</li> <li>TEAMS</li> <li>GOOGLE DRIVE</li> <li>PORTAL SIESA</li> </ul>
EVENTOS DIAN	UNA VEZ CONTABILIZADAS LAS FACTURAS, SE LLEVA UN CONTROL INTERNO PARA IR DANDO LOS EVENTOS DE LA DIAN EN LA PLATAFORMA SIESA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASANA</li> <li>SIESA</li> <li>EXCEL</li> </ul>
CERT RETENCION	MENSUALMENTE SE RECIBE EL CERTIFICADO DE RETENCIÓN ENVIADO POR LA AGENCIA. ESTE DOCUMENTO SE REvisa CUIDADOSAMENTE PARA VERIFICAR QUE NO CONTENGA ERRORES Y LUEGO SE GUARDA EN FÍSICO, IMPRESO PARA SU ARCHIVO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ARCHIVADOR</li> <li>ASANA</li> <li>OUTLOOK</li> </ul>
REVISORIA FISCAL	UNA VEZ QUE TODAS LAS FACTURAS SOPORTE DE LA EXPORTACIÓN HAYAN SIDO CONTABILIZADAS, SE PROCEDE A CONSOLIDAR LOS DOCUMENTOS RELEVANTES, INCLUYENDO LA FACTURA FINAL, EL DEX, LA REMISIÓN DE SAN MARINO Y LOS DOCUMENTOS DE TRANSPORTE. POSTERIORMENTE, ESTOS ARCHIVOS SE GUARDAN EN FORMATO PDF, ORGANIZADOS POR CLIENTE Y TIPO DE PRODUCTO, EN EL DRIVE. ADEMÁS, SE COMPLETA UN CUADRO EXCEL SIGUIENDO EL FORMATO ESTABLECIDO POR LA DIAN PARA LA DEVOLUCIÓN DEL IVA. FINALMENTE, SE ENVÍAN TODOS ESTOS DOCUMENTOS A LA REVISORIA FISCAL PARA SU REVISIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>OUTLOOK</li> <li>WHATSAPP WEB</li> <li>TEAMS</li> <li>GOOGLE DRIVE</li> </ul>

La figura muestra los procesos que se encontraban activos dentro de la Agroavícola al momento de iniciar la práctica.

## **5. Marco conceptual y normativo**

### **5.1 Marco conceptual**

#### ***5.1.1 Exportación de productos avícolas***

La exportación es el proceso de envío de bienes a mercados internacionales bajo regulaciones específicas. En el caso de Agroavícola San Marino, esto implica la comercialización de pollitos de un día y huevos fértiles hacia Venezuela, cumpliendo con normativas establecidas por entidades como el ICA en Colombia y el INSAI en Venezuela

#### ***5.1.2 Logística internacional***

La logística internacional comprende todas las actividades necesarias para gestionar eficientemente el transporte y la documentación en el comercio exterior. Esto incluye el cumplimiento de requisitos como fumigación, permisos por vehículo utilizado, y regulaciones de transporte especializado, considerando aspectos como pasos fronterizos y normativas específicas del sector avícola.

#### ***5.1.3 Calidad sanitaria***

La calidad sanitaria en los productos avícolas es un requisito esencial para exportar, minimizando riesgos de enfermedades y cumpliendo con estándares internacionales. Agroavícola

San Marino garantiza esta calidad mediante controles estrictos en las etapas de incubación, cría y envío. Todo esto especificado detalladamente en los Certificados veterinarios y planes vacunales actualizados. Aparte, un certificado de vacunas firmado por el director técnico de planta en el caso del pollito y pollita de un día. (Vacunas RISMAVAC – INNOFUSION ND – NOVAMUNE – NOBILIS NDC2)

## **5.2 Problemática Avícola**

La escasez de pollitos, pollitas y huevos fértiles ha impactado la producción y exportación avícola, especialmente hacia Venezuela. Factores como la inflación y limitaciones en infraestructura (galpones y plantas) han restringido la oferta, impidiendo incluso abastecer completamente el mercado nacional.

Sin embargo, esta problemática también abre oportunidades para empresas que logren superar estos desafíos mediante:

- Mejoras en calidad genética
- Optimización de eficiencia productiva
- Fortalecimiento de la logística internacional
- Estos aspectos son clave para competir en mercados exigentes y consolidar la presencia en el comercio exterior.

### 5.3 Marco normativo

Sanidad Avícola:

- *Ley 9 de 1979 - Código sanitario Nacional*: Dicta las disposiciones generales de salud pública aplicables al control sanitario de las granjas avícolas, productos derivados y manejo de animales (FENAVI, 2024).
- *Resolución ICA 448 de 2016*: Controla los requisitos para la habilitación sanitaria en granjas e incubadoras las cuales cuentan con procesos de exportación (ICA , 2024).
- *Resolución ICA 3651 DE 2014*: Define las pautas para la prevención y control de enfermedades avícolas transmisibles como la influenza aviar y la enfermedad de Newcastle las cuales son fundamentales para la certificación sanitaria en la exportación (FENAVI, 2024).

Normas Internacionales:

- *Decreto 4149 de 2004*: Asigna al Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) la función de expedir certificados sanitarios y fitosanitarios para productos agrícolas y pecuarios destinados al comercio internacional (VUCE , 2024).
- *Resolución 3027 de 2010*: Informa los requisitos sanitarios para la movilización de productos avícolas y animales dentro del territorio nacional y hacia el exterior (ALCALDIA DE BOGOTA D.C, 2024).

Normas técnicas:

- *NTC 5936 (ICONTEC)*: Especificaciones para el almacenamiento, producción y transporte de huevos y pollitos de un día, asegurando su calidad e inocuidad (ICONTEC, 2024).

## **6. Aportes**

### **6.1 Propuesta de valor agregado a la empresa**

La propuesta de valor agregado consiste en la organización, optimización, control y una visualización completa de toda la cadena de valor de la operación de comercio exterior en Agroavícola San Marino, lo cual se va a evidenciar en los siguientes puntos.

#### ***6.1.1 Evaluación del entorno del comercio exterior***

Agroavícola San Marino si bien es una sociedad íntegra, se ha visto afectada de manera considerable por la escasez del producto en temporadas de alta demanda.

Desde la perspectiva del comercio exterior, esta situación representa un limitante, ya que impide exportar mayores volúmenes en un solo despacho. En el caso específico de los pollos de un día, cuya incubación requiere 21 días de anticipación, la capacidad de producción al límite hace que la empresa priorice el abastecimiento del mercado nacional antes que la exportación.

Por otro lado, el precio de venta en el mercado venezolano no es competitivo, y debido a la problemática anterior, resulta difícil modificar este panorama. En este contexto, contar con procesos óptimos y eficientes en la operación es esencial para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de las exportaciones.

A partir del estudio realizado a los clientes venezolanos de Agroavícola San Marino, se identificó un interés en conocer el precio de venta que maneja Brasil, el principal exportador de huevo fértil en Sudamérica hacia Venezuela. Esto evidencia la necesidad de analizar estrategias que permitan fortalecer la competitividad en este mercado.

**Figura 15.** Exportación de huevo fértil de Brasil a Venezuela.

La figura muestra el volumen de exportaciones de huevo fértil, de Brasil a Venezuela

Para calcular el valor de un huevo fértil exportado de Brasil a Venezuela, se toma como referencia el precio unitario por tonelada (5.166 USD) obtenido de la tabla que se muestra en la figura 9. Este valor se divide entre el número de huevos contenidos en una tonelada, considerando un peso de 65 gramos por huevo. Esto da como resultado un costo aproximado de 0,34 USD por huevo.

Agroavícola San Marino cuenta con un precio de venta de 0.426 USD sumándole los gastos de exportación por medio de transporte terrestre, por lo que es clara la gran diferencia de producción que puede llegar a tener un país como Brasil incluso exportando por transporte aéreo.

Tercero, al ser operaciones relativamente nuevas, surge la oportunidad de integrar herramientas e ideas innovadoras que el practicante de Negocios Internacionales puede aportar para fomentar una comunicación eficaz, una organización centralizada y la reducción de errores.

Por lo tanto, teniendo en cuenta estas tres situaciones problemáticas, se decidió enfocar la

solución en esta última. Esto se realizó utilizando la percepción logística obtenida en la Universidad Santo Tomás y mediante la implementación de Asana, un software de gestión de proyectos, para optimizar el control, monitoreo y visualización de las operaciones de comercio exterior de Agroavícola San Marino.

### ***6.1.2 Diseño de nuevos sistemas más eficientes***

Desde el inicio de la práctica, asumir el rol de practicante en Agroavícola San Marino representó un reto enriquecedor, ya que exigió un control riguroso sobre los plazos de cada actividad y tarea secundaria, además de una revisión minuciosa de la documentación soporte recibida. Sin contar con experiencia previa en el sector avícola, este desafío se convirtió en una valiosa oportunidad de aprendizaje, permitiendo el desarrollo de habilidades clave y el dominio de herramientas fundamentales en el entorno empresarial.

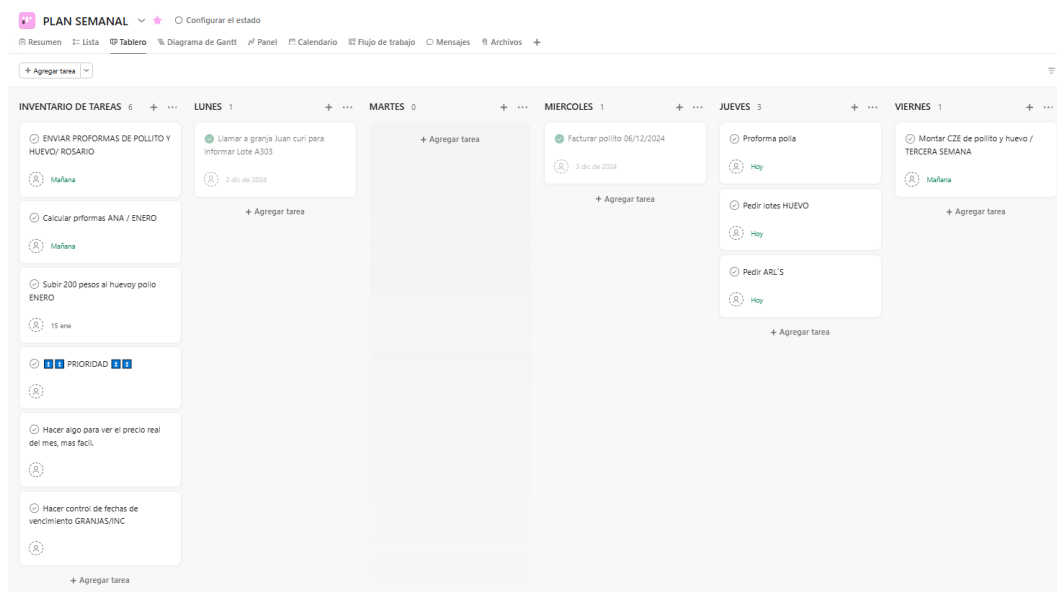
**6.1.2.1 Optimizar la organización y uso de ASANA mediante metodologías estructuradas.** Una de las primeras contribuciones fue la implementación de la aplicación ASANA, una herramienta que facilita la gestión de proyectos personalizados según las necesidades específicas de la operación. Dado que esta plataforma ofrece múltiples opciones de personalización y funcionalidades avanzadas, se recurrió al uso de dos metodologías para optimizar su aplicación en la empresa.

### ***6.1.3 Kanban***

Esta se basa en la implementación de tableros los cuales actúen como un método visual de gestión de proyectos el cual permita visualizar en que etapa se encuentra cada tarea a realizar y a

quien le corresponde. Lo más básico sería usar columnas con trabajo pendiente, en progreso y terminado. A medida que se va cumpliendo cada etapa las tarjetas visuales se van corriendo a través de las columnas (ASANA, 2025).

**Figura 16.** *Plan semanal – ASANA.*



La figura muestra el plan semanal de las tareas dentro de ASANA.

**6.1.3.1 Diseñar e implementar un sistema de alertas automatizadas.** Basándose en la metodología se creó un plan semanal para llevar el control de tareas puntuales las cuales son repetitivas, pero de una frecuencia desconocida que por lo general se realizan una sola vez. Al lado izquierdo tenemos un inventario de tareas las cuales se podrán realizar en un tiempo de aproximadamente 2 semana. Aparte, se creó un separador para manejarlas por orden de prioridad.

Este software de gestión de proyectos utilizado permite un monitoreo en tiempo real del

estado de cada tarea, categorizándolas visualmente según su progreso: gris (finalizada), verde (en proceso o próxima a vencer) y roja (retrasada).

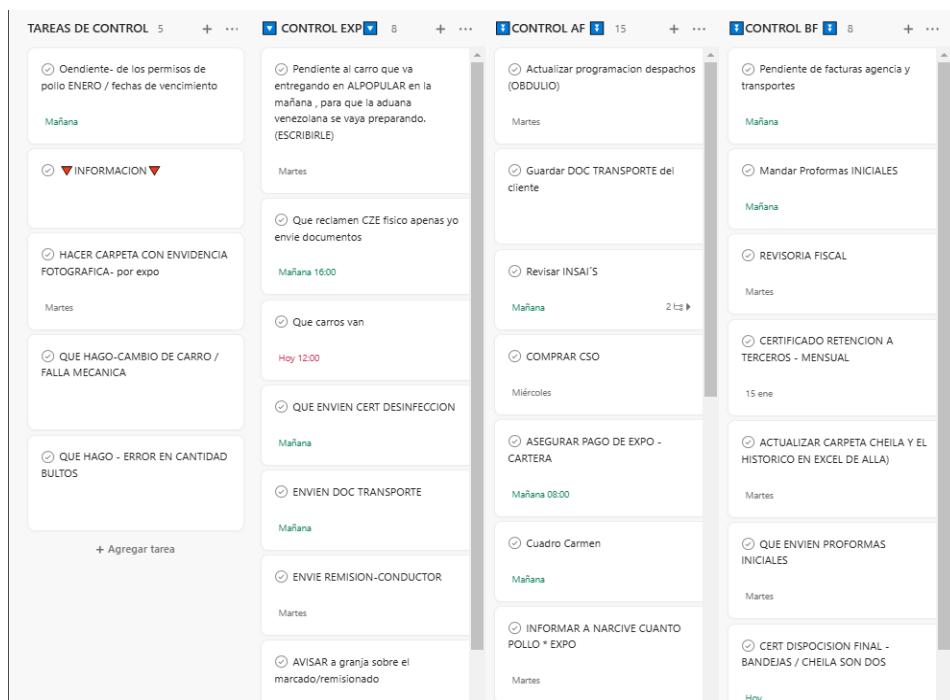
Además, ofrece una visualización consolidada en el menú de inicio, proporcionando un panorama general del estado de todas las tareas. A esto se suman notificaciones emergentes en la parte derecha de la pantalla, alertando sobre tareas según su hora asignada o proximidad al vencimiento.

Gracias a esta automatización, se garantiza un control total sobre la gestión documental, evitando omisiones y asegurando el cumplimiento de plazos. Como resultado, el indicador refleja una efectividad del 100% en el seguimiento de tareas, ya que todas son registradas, notificadas y monitoreadas dentro del sistema sin margen de pérdida de información.

#### ***6.1.4 Lean Logistics***

Su objetivo principal es reducir los costos logísticos a través de detectar tareas que no le están generando algún o valor añadido a la empresa o que simplemente entorpecen el proceso principal. “Menos esfuerzo, menos tiempo”

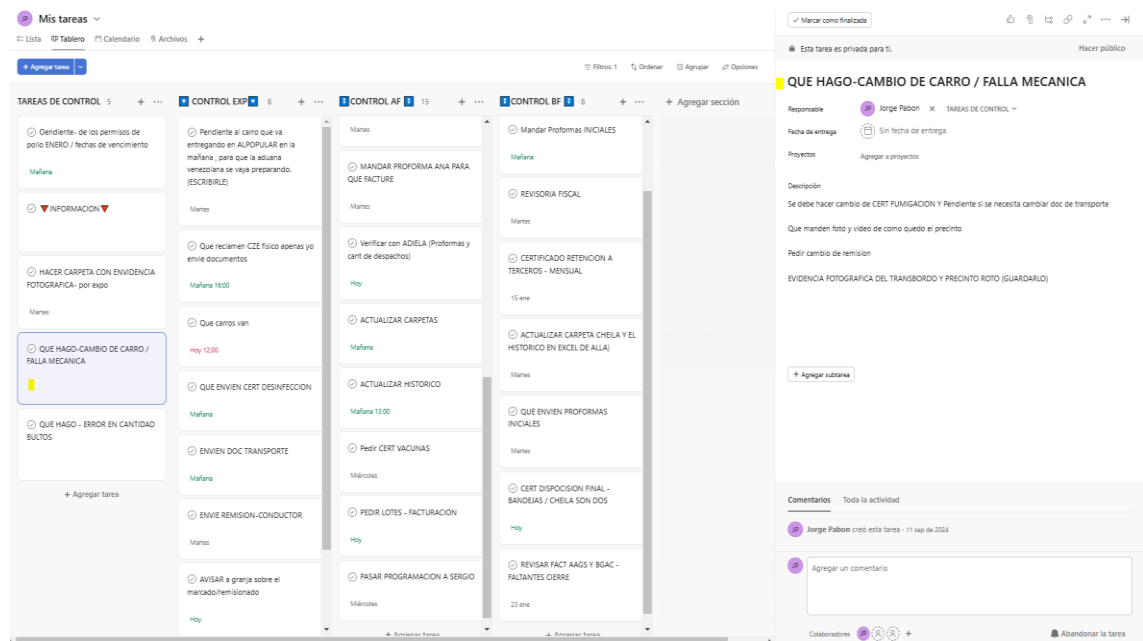
En el caso de implementarlo en ASANA se identificó todas aquellas tareas que no requerían una atención inmediata y las cuales estaban interrumpiendo la realización de tareas más complejas y de suma atención (MECALUX, 2025).

**Figura 17. Tareas – ASANA.**

La figura muestra las incorporaciones de las tareas dentro de ASANA.

En este apartado se gestionan las tareas puntuales del cargo, las cuales deben ser repetitivas y de frecuencia conocida. Al tener todas las tareas esenciales del cargo de manera visual permitió dividir las por alta frecuencia, baja frecuencia y tareas específicas de control de exportación, asignadas exclusivamente al día de entrega del producto. Con esto claro, se eliminaron los tiempos muertos y genero un control detallado de cada tarea, definiendo de manera precisa el momento, el procedimiento y los recursos necesarios para llevarla a cabo.

Antes de su uso, esta actividad requería un total de 25 horas semanales para su ejecución, mientras que, tras la implementación de esta herramienta, el tiempo se redujo a solo 5 horas semanales. Esto representa una mejora del 80% en la eficiencia operativa, evidenciando el impacto positivo de una planificación estructurada y el seguimiento adecuado de tareas.

**Figura 18. Tareas – ASANA.**

La figura muestra las incorporaciones de las tareas dentro de ASANA.

Como se puede observar en la Figura 12, cada tarea está acompañada de una descripción detallada. Además, la aplicación permite la creación de subtareas vinculadas a cada tarea principal, así como la opción de adjuntar documentos relevantes cuando sea necesario.

Un aspecto para mejorar fue la creación de una plantilla que integrara un registro histórico específico, diseñado para almacenar información clave o tareas esenciales que se repetían en cada exportación.

**Figura 19.** *Histórico de exportaciones – ASANA.*

▶ ROSARIO R-093

▶ INVERSIONES 097

▼ ROSARIO R-094

✓ Sandro CZE		Mañana
✓ Sergio ICA		Jueves
✓ Fact Final		Hoy
✓ Lote		Sábado
✓ Cantidad		31 ene
✓ Plan Vacunal		1 feb
✓ Whatsapp Cliente		23 ene
✓ Whatsapp Planta/Granja		
✓ PLACA		
✓ CONDUCTOR		Mañana
⊙ SOPORTES		
⊙ REMISION		

La figura muestra el histórico de exportaciones ya incorporado en ASANA.

**6.1.4.1 Desarrollar un cronograma integral que permita el control y seguimiento de cada etapa del proceso de exportación.** En la figura 13 se puede apreciar la estructura de la plantilla diseñada para gestionar las exportaciones. Esta herramienta se adaptará al número de operaciones realizadas, creando un nuevo registro al inicio de cada mes y eliminando los datos del mes anterior, según corresponda. La creación de la plantilla se llevará a cabo después de enviar la solicitud del CZE, que se realiza una semana antes de la operación, y se actualizará de forma continua a medida que se obtenga información o se completen las actividades relacionadas. Este enfoque asegura un control eficiente y dinámico durante las últimas etapas del proceso de exportación.

Antes de su aplicación, el índice de errores operativos era del 15%, es decir, aproximadamente uno de cada siete procesos presentaba algún fallo en documentación, permisos o coordinación logística. Actualmente, este índice ha disminuido al 0%, reflejando una mejora significativa en la precisión del proceso. Esto demuestra que la estandarización y el seguimiento estructurado de tareas han permitido eliminar errores y garantizar una mayor eficiencia.

**Figura 20.** Complemento de ASANA en correo corporativo – Outlook.

The screenshot displays an Outlook interface with an email from 'Pasante Exportaciones' and an ASANA task pane. The email subject is 'Exportación 30.000 pollitos cliente ROSARIO DEL PILAR SILVA ALVAREZ Despacho 20 de enero 2025 proforma R...'. The ASANA task pane shows a task named 'Dar seguimiento a Exportación 30.000 pollito' with a due date of 17/01/25 and a responsible person 'Jorge Pabon'.

**Adjunto y envío documentación para trámite de CSO, que para el próximo Lunes 20 DE DICIEMBRE tenemos despacho de 30.000 pollitos de un día de la planta de incubación San Gil correspondientes a factura proforma R-122 a nombre de ROSARIO DEL PILAR SILVA ALVAREZ**

**Adjunto**

- Permisos de INSAI – N° 155729 – CNP 102640
- Proforma R-122
- Plan vacunal incubadora San Gil – Granja JUAN CURI
- Certificado veterinario
- Pago CSO
- Solicitud CZE - 109361
- Pago CZE
- Información exportación PTO

**Dr. Sergio favor tener en cuenta la fecha en su programación para la instalación del recinto (Un Vehículo).**

DATOS PTO R-122	
Exportador	Agroavícola Sanmarino
Dirección exportador	Km. 6 Autopista Girón - Cortiqueo a Itabaco
Establecimiento de origen	Incubadora San Gil, Departamento Santander, Vereda Santa María
Destinatario	ROSARIO DEL PILAR SILVA ALVAREZ
Dirección	AV PARQUE EXPOSICION LOCAL NRO 3-7 SECTOR LA CONCORDIA SAN CRISTOBAL TACHIRA ZONA POSTAL 5001
Identificación tributaria	V210861030
Producto a exportar	POLLITO BEBE VIVO RAZA ROSS AP PARA ENGORDE

La figura muestra la función dentro de ASANA incorporando lo correos electrónicos

Después de investigar sobre las funcionalidades que ASANA podría brindar al proyecto para optimizar la operación de comercio exterior en Agroavícola San Marino, se identificó la posibilidad de integrar el correo corporativo con la aplicación ASANA, lo que permitirá crear tareas de manera instantánea en función de los correos recibidos o redactados. De hecho, una vez

creada la tarea a partir del correo, los archivos adjuntos quedarán guardados automáticamente en la plataforma.

### ***6.1.5 Análisis del impacto de las nuevas herramientas***

Debido al tiempo que llevaba el plan de mejora integrado en las operaciones de comercio exterior en Agroavícola San Marino y el valor agregado que se ha evidenciado, se realizó un grupo focal con el gerente regional, jefa de exportaciones y la líder administrativa para conocer la opinión sobre los cambios y mejoras que se han realizado con el proceso de comercio exterior. Además, su opinión sobre la creación del software de gestión de proyectos y el uso de este.

Con el objetivo de medir el nivel de satisfacción y el impacto del proyecto en la empresa, se establecieron tres preguntas clave que permitieron una evaluación precisa de sus resultados y efectividad.

- ¿Cómo calificaría el impacto de las mejoras implementadas en la gestión de exportaciones en términos de optimización de tiempos, reducción de errores y eficiencia operativa?
- ¿En qué medida el software implementado ha facilitado la trazabilidad, control y gestión documental en el proceso de exportación?
- ¿El informe presentado ofrece un análisis claro y aplicable para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

Los resultados del grupo focal confirman el éxito del proyecto, con una calificación unánime de 10 en todos los aspectos evaluados. Esta valoración, reflejada de manera cuantificable a lo largo del informe, evidencia la optimización operativa, la reducción de errores y la mejora en

la gestión documental y trazabilidad, validando el impacto positivo y la relevancia estratégica de las mejoras implementadas.

Debido a la satisfacción del software, la empresa consideró la posibilidad de extender este sistema a otras áreas. Sin embargo, como se analizó a lo largo del informe, actualmente no es necesario consolidar un área específica para el manejo de envíos internacionales, por lo que la creación del cargo de coordinador en este proceso sería viable, pero a futuro.

Además, como resultado del compromiso demostrado en el cargo, la empresa ofreció un contrato temporal para capacitar al nuevo practicante y facilitar la integración de la aplicación en el flujo de trabajo. Asimismo, se amplió el contrato temporal para desarrollar un trabajo en conjunto con la jefa del área, los directores técnicos y el equipo ambiental. Como resultado, se creó una presentación integral que abarcaba toda la estructura de Agroavícola San Marino, incluyendo información detallada sobre sus granjas e incubadoras. Este material será fundamental para presentar el regional oriente en reuniones a nivel nacional y, en el futuro, ante posibles proveedores o distribuidores en el exterior, destacando su capacidad productiva y los altos estándares de calidad que la respaldan.

## **6.2 Aportes de la empresa al proceso formativo**

La práctica en Agroavícola San Marino permitió obtener una gran experiencia en el entorno de comercio exterior y adquirir un entendimiento profundo del sector avícola. A través de la experiencia práctica, se comprendieron aspectos técnicos y operativos clave, desde la cría hasta la incubación, entendiendo cómo se deben manejar los plazos para la comercialización de pollitos de un día, pollitas y huevos fértiles. Este aprendizaje facilitó la identificación de los elementos críticos que influyen en el éxito de los procesos a nivel internacional.

A medida que avanzó la práctica, se fue comprendiendo qué factores pueden marcar la diferencia entre que un envío se realice sin inconvenientes o que surjan complicaciones tanto antes como después del despacho. Con esto claro y gracias a la confianza depositada por Agroavícola San Marino, se logró integrar todo el flujo de trabajo en un software de gestión de proyectos, lo que permitió una visión más estructurada y un control más eficiente en un solo sitio. Esta implementación no solo optimizó la organización interna, sino que también servirá como una herramienta valiosa para futuros practicantes de negocios internacionales, quienes podrán utilizarla tanto de manera individual como en equipo, adaptándola a las necesidades del entorno en el que se desenvuelvan.

### **6.3 Plan de mejora**

Como se ha evidenciado a lo largo de este informe, la principal necesidad actualmente de Agroavícola San Marino es contar con un proceso de exportación óptimo y sin contratiempos.

Por lo tanto, se tomó los siguientes aspectos como fundamentales dentro del plan de mejora.

#### **6.3.1 Aspecto a mejorar**

- Ausencia de un sistema integral que ayudara al control y seguimiento de las exportaciones.
- *Meta:* Optimizar la revisión, almacenamiento y organización de la documentación de la operación.
- *Acciones:* Para optimizar la gestión documental, es fundamental organizar y almacenar la documentación por operación siguiendo el orden de las tareas. De este modo, cada vez que se complete una tarea, se procederá de inmediato a su organización, lo que garantizará un

flujo de trabajo eficiente y ordenado. Además, resulta conveniente crear subtareas en Asana que incluyan tanto la revisión como el envío de documentos. Estas subtareas deberán estar vinculadas a una fecha límite establecida conforme al cronograma de exportación, lo que facilitará el cumplimiento oportuno de cada proceso.

- *Indicador:* Reducir en un 30% el tiempo promedio dedicado a la búsqueda y revisión de documentos, medido antes y después de la integración del sistema de gestión documental, en un período de tres meses.
- *Verificar:* Las mejoras propuestas fueron consideradas por el equipo de comercio exterior de Agroavícola San Marino y, como resultado, se integraron a las operaciones actuales, logrando así una optimización en los procesos. Asimismo, se logró la aceptación por parte de la revisoría fiscal, lo que permitió asegurar la correcta devolución del IVA en las operaciones de comercio exterior, consolidando una gestión más eficiente y transparente.
- *Responsable:* Practicante de negocios internacionales, con apoyo de la jefa de exportación.
- *Recursos:* Plataforma Asana, acceso a cuentas corporativas de correo y manual técnico de configuración en Asana y la capacitación del equipo de trabajo.
- *Cronograma:* La creación de la estructura inicial será de 2 semanas y las auditorias de forma mensual durante toda la práctica.

### **6.3.2 Aspecto a mejorar**

Falta de alertas automatizadas en tareas críticas de cambio constante y plazos en la operación de comercio exterior con Venezuela.

- *Meta:* Implementar un software de gestión de proyectos con alertas, que reduzca errores al mínimo en la exportación de productos avícolas a Venezuela y permita realizar cambios constantes sin problema alguno.
- *Acciones:* Para centralizar y optimizar el proceso de exportación, se propone la creación de un sistema de control proyectos en la aplicación Asana, lo cual permitirá agrupar todas las tareas en un solo lugar y activar alertas específicas para cada una de ellas. Con el fin de garantizar una comunicación eficiente, se integrará Asana con el correo corporativo, de modo que las alertas de las tareas se reflejen directamente en los correos electrónicos del equipo de trabajo y del actor responsable, utilizando reglas automatizadas para facilitar esta sincronización. Posteriormente, se realizarán pruebas de las alertas en las etapas clave del proceso de exportación y se realizarán los ajustes necesarios, tomando en cuenta la retroalimentación proporcionada por el equipo de trabajo.
- *Indicador:* Reducir en un 20% el porcentaje de errores en tareas clave del proceso de exportación hacia Venezuela, medido mensualmente durante un período de seis meses tras la implementación del sistema de gestión digital.
- *Verificar:* Se configuraron las alertas cuidadosamente y se realizaron pruebas iniciales. Esta mejora ya está implementada en el equipo de exportaciones de Agroavicola San Marino.
- Evaluar el nivel de satisfacción del equipo de trabajo en Agroavicola San Marino, de terceros involucrados en la exportación, y de los clientes Rosario del Pilar Silva e inversiones Avícola, correspondiente a los últimos 4 meses de la práctica profesional.

- *Responsable:* Practicante de negocios Internacionales, jefe de exportaciones y Gerente de zona Venezuela.
- *Recursos:* Plataforma de Asana, acceso a cuentas corporativas de correo y manual técnico de configuración en Asana y la capacitación del equipo de trabajo.
- *Cronograma:* Este cronograma fue desarrollado con anterioridad a su implementación y está diseñado para integrarse desde el inicio en cualquier otro proyecto, con una adaptabilidad y funcionalidad garantizada. *Semana 1 – 2:* El proceso de optimización comienza con la configuración inicial de las reglas automáticas en Asana, enfocándose en las tareas críticas y los plazos clave para asegurar una gestión eficiente. También, se llevarán a cabo pruebas preliminares utilizando tareas simuladas, con el objetivo de evaluar el correcto funcionamiento de las alertas generadas. Posteriormente, se realizará una breve capacitación dirigida a los responsables, a fin de que conozcan el uso adecuado y el seguimiento de las notificaciones emitidas por Asana, garantizando así una implementación efectiva del sistema. *Semana 3:* El proceso comienza con una revisión inicial de los resultados, cuyo objetivo es verificar que los usuarios responsables reciban correctamente las alertas configuradas. A partir de esta verificación, se procederá a ajustar las configuraciones según los resultados obtenidos y la retroalimentación proporcionada durante las primeras pruebas, lo que permitirá optimizar el funcionamiento del sistema. *Semana 4:* Para garantizar un control efectivo de los procesos, se procederá a extender el sistema de alertas a todas las tareas críticas incluidas en el cronograma de exportación. Asimismo, se integrará Asana con el correo corporativo, lo que permitirá centralizar las notificaciones y asegurar que los responsables reciban la información de manera oportuna

y organizada. *Mes 2 – 3:* Para asegurar el correcto funcionamiento del sistema, se realizará un monitoreo semanal en el que se evaluará el desempeño de las alertas y su efectividad en el seguimiento de tareas. Adicionalmente, se llevarán a cabo reuniones periódicas con los responsables, con el propósito de evaluar la eficiencia del sistema de alertas y recopilar comentarios adicionales que permitan identificar áreas de mejora. De manera complementaria, se efectuará una evaluación mensual para analizar el porcentaje de cumplimiento de las tareas críticas dentro de los plazos establecidos. Con base en los resultados obtenidos de estas evaluaciones, se implementarán ajustes y mejoras que contribuyan a la optimización continua del sistema.

## **7. Conclusiones y Recomendaciones**

Agroavícola San Marino se consolida como una empresa sólida y eficiente, respaldada por un equipo comprometido que garantiza la operatividad de los procesos de exportación, incluso frente a escenarios desafiantes a nivel nacional. Durante la práctica profesional, uno de los mayores retos fue identificar áreas de mejora en un proceso de exportación relativamente nuevo y flexible, el cual presentaba múltiples oportunidades sin una prioridad clara. Para enfrentar esta situación, se realizó un análisis exhaustivo del sistema integral de control del seguimiento de cada etapa del proceso de exportación. Esto permitió identificar fallas, deficiencias y necesidades puntuales que afectaban la eficiencia, lo que facilitó el establecimiento de prioridades de intervención.

A partir de este análisis, se determinó que la inestabilidad política y económica de Venezuela sigue representando un riesgo significativo para la operación internacional de la empresa. Sin embargo, ampliar hacia nuevos destinos no es viable actualmente debido a las

limitaciones en la capacidad de producción y a estudios previos que desaconsejan dicha expansión. Asimismo, se evaluó la diversificación de la oferta mediante la comercialización de pollas levantadas de 16 semanas, concluyendo que no resulta rentable debido a la complejidad logística y los costos asociados.

Frente a este panorama, se optó por priorizar la optimización del proceso de exportación hacia Venezuela, enfocándose en reducir errores y mejorar la eficiencia en cada etapa. Este enfoque no solo fortalece la presencia de la empresa en el mercado internacional, sino que también sienta bases sólidas para futuras oportunidades de expansión cuando las condiciones internas y externas sean más favorables.

Desde el rol de practicante en Negocios Internacionales, se desarrolló y puso en marcha un sistema digital estructurado para gestionar de manera centralizada y eficiente el flujo de trabajo. Este software de gestión de proyectos permitió optimizar la coordinación entre las áreas involucradas, reduciendo errores en la gestión documental y facilitando el manejo de la información relacionada con la comercialización de pollitos de un día, pollitas de un día y huevo fértil hacia Venezuela. La implementación de esta herramienta no solo contribuyó a la eficiencia operativa, sino que también permitió evaluar el impacto de su uso a través de métricas específicas que evidencian los beneficios alcanzados.

Finalmente, gracias a la implementación del software de gestión y al monitoreo continuo de indicadores de desempeño, Agroavícola San Marino cuenta ahora con una herramienta que facilita la toma de decisiones estratégicas basadas en datos. Además, el fortalecimiento de la relación con clientes y socios comerciales permitirá maximizar el valor de estas mejoras, garantizando un desempeño logístico más sólido y preparado para afrontar futuros desafíos.

Asimismo, la documentación estructurada de la información de granjas e incubadoras constituirá un recurso clave para la presentación de la empresa ante potenciales clientes internacionales, favoreciendo futuras oportunidades de negocio en el exterior.

### Referencias

- A. Rezi and M. Allam,. (1995). Techniques in array processing by means of transformations . In *Control and Dynamic Systems Vol. 69* (pp. 133-180). San Diego: Academic Press.
- Agroavicola San Marino S.A. (2024). *Agroavicola San Marino S.A.*  
<https://sanmarino.com.co/quienes-somos/>
- Agroavicola San Marino S.A. (2024). *Sitio web Agroavícola San Marino.*  
<https://sanmarino.com.co/>
- Alcaldía de Bogotá D.C. (2024). *Alcaldía de Bogotá D.C.*  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=40067>
- American Psychological Association. (n.d.). *Style and grammar guidelines.*  
<https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines>
- Asana. (2025). *Asana.* <https://asana.com/es/resources/what-is-kanban>
- Avícola Los Cábulos S.A. (2024). *Avícola Los Cábulos S.A.*  
<https://avicambulos.com.co/empresa/que-nos-hace-especiales>
- Cámara y Comercio de Palmira. (2023). *Certificado de existencia y representación legal.*  
<https://ccpalmira.org.co/>
- Camino, O. (2025). *Tecnología logística y transformación digital. Optimo Camino.*  
<https://www.optimocamino.com/novedades/tecnologia-logistica-transformacion-digital/>
- Canva. (2025). *Canva.*  
<https://www.canva.com/design/DAGZlQWuIio/T74MMgkQodg4NQiAN0Juvg/edit>
- Colaves. (2024). *Colaves.* <https://colaves.com/>

CRAI USTA Bucaramanga. (2020). *Informe de recursos y servicios bibliográficos*. Bucaramanga:

Universidad Santo Tomás.

Fenavi. (2024). Ley 9 de 1979 - Código sanitario nacional.

<https://fenavi.org/tipo/ley/>

Gallardo, A. (2024). *credito y caucion*.

<https://www.creditoycaucion.es/es/blog/detalle/que-es-exportar>

Genius, I. (2024). Import Genius.

<https://es.importgenius.com/venezuela/importers/inversiones-avicolas-c-a>

ICA. (2024). ICA. [https://www.ica.gov.co/areas/proteccion-fronteriza/procedimientos-](https://www.ica.gov.co/areas/proteccion-fronteriza/procedimientos-subgerencia/proceso-de-prevencion-de-riesgos-sanitarios-y-fito)

[subgerencia/proceso-de-prevencion-de-riesgos-sanitarios-y-fito](https://www.ica.gov.co/areas/proteccion-fronteriza/procedimientos-subgerencia/proceso-de-prevencion-de-riesgos-sanitarios-y-fito)

ICONTEC. (2024). *ICONTEC*. <https://www.icontec.org/>

LABICOL. (2024). *LABICOL*. <https://labicol.co/>

LEGISCOMEX. (2024). *LEGISCOMEX*. [https://legiscomexnet-legis-com-co.crai-](https://legiscomexnet-legis-com-co.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/Home/MiMercado?id=501ccdf568a47af98fc487876110aad)

[ustadigital.usantotomas.edu.co/Home/MiMercado?id=501ccdf568a47af98fc487876110aad](https://legiscomexnet-legis-com-co.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/Home/MiMercado?id=501ccdf568a47af98fc487876110aad)

logistics, a. (2024). *across logistics*. [https://acrosslogistics.com/blog/logistica-](https://acrosslogistics.com/blog/logistica-integral#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20la%20log%C3%ADstica%20integral,-La%20log%C3%ADstica%20integral&text=Este%20concepto%20abarca%20la%20planificaci%C3%B3n,de%20manera%20eficaz%20y%20eficiente)

[integral#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20la%20log%C3%ADstica%20integral,-](https://acrosslogistics.com/blog/logistica-integral#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20la%20log%C3%ADstica%20integral,-La%20log%C3%ADstica%20integral&text=Este%20concepto%20abarca%20la%20planificaci%C3%B3n,de%20manera%20eficaz%20y%20eficiente)

[La%20log%C3%ADstica%20integral&text=Este%20concepto%20abarca%20la%20plani-](https://acrosslogistics.com/blog/logistica-integral#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20la%20log%C3%ADstica%20integral,-La%20log%C3%ADstica%20integral&text=Este%20concepto%20abarca%20la%20planificaci%C3%B3n,de%20manera%20eficaz%20y%20eficiente)

[ficaci%C3%B3n,de%20manera%20eficaz%20y%20eficiente.](https://acrosslogistics.com/blog/logistica-integral#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20la%20log%C3%ADstica%20integral,-La%20log%C3%ADstica%20integral&text=Este%20concepto%20abarca%20la%20planificaci%C3%B3n,de%20manera%20eficaz%20y%20eficiente)

MECALUX. (2025). *MECALUX*. Retrieved from [https://www.mecalux.com.co/blog/lean-](https://www.mecalux.com.co/blog/lean-logistics-que-es)

[logistics-que-es](https://www.mecalux.com.co/blog/lean-logistics-que-es)

Miao, L. L. (2004, November 8–12). A specification based approach to testing polymorphic attributes. En Proceedings of the 6th International Conference on Formal Engineering Methods (ICFEM 2004) (pp. [números de página si los tienes]). Seattle, WA, USA.

Padilla, M. L. (2024). INEAF. <https://www.ineaf.es/tribuna/agente-de-aduanas-profesional-ayuda-importar-exportar/#:~:text=Un%20agente%20de%20aduanas%20es,y%20valores%20que%20atra,viesan%20aduanas.>

PANJIVA. (2024). *PANJIVA*. <https://es.panjiva.com/Silva-Alvarez-Rosario-Del-Pilar/163623196>

Serimex A. D. (2024). Oferta de servicio. Cúcuta.

ship4wd. (2024). Ship4wd. [https://ship4wd-com.translate.google.com/logistics-shipping/proforma-vs-commercial-invoice?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=sge#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20factura%20proforma,Fecha%20de%20validez](https://ship4wd-com.translate.google.com/logistics-shipping/proforma-vs-commercial-invoice?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20factura%20proforma,Fecha%20de%20validez)

sigesai. (2025). Sigesai. <https://sigesai.insai.gob.ve/#:~:text=permiso%20de%20movilizaci%C3%B3n?-,Es%20el%20documento%20que%20autoriza%20su%20traslado%20ya%20sea%20que,fuerza%20p%C3%ABblica%20o%20la%20autoridad.>

Sole, A. C. (2006). Instrumentación industrial. Alfaomega.

TRADE MAP. (2024). Trade Map. <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3%7c076%7c%7c862%7c%7c0407%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1>

VUCE. (2024). VUCE. <https://www.vuce.gov.co/ayuda/sistema-de-inspeccion-simultanea-siis/normatividad-que-rige-el-modulo-de-siis>

Wigner, E. P. (2005). Theory of traveling wave optical laser. *Physical Review*, 134(A), A635–A646.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>