

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRÁCTICA DIRIGIDA PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN ADUANERA Y COMERCIO EXTERIOR

Guía para la exportación e importación de madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar
entre Nicaragua y Costa Rica para la empresa Novelteak

Estudiante:

Ana Raquel Osegueda Sequeira

Carné A94578

Julio, 2021

Agosto 05 de 2021

Señores: Oficina de Asuntos Estudiantiles

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Costa Rica

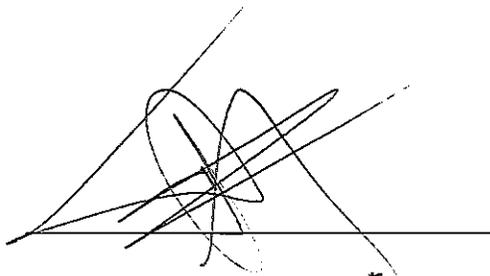
Estimados señores:

En mi condición de Tutor del trabajo de graduación, modalidad Practica Dirigida intitulado: **“Guía para la exportación e importación de madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar entre Nicaragua y Costa Rica para la empresa Novelteak”**, elaborado por la estudiante Ana Raquel Osegueda Sequeira, cédula 503830953, carné A94578 de la Carrera de Administración Aduanera y Comercio Exterior, señalo que: ha sido revisado y ajustado conforme lo solicitado en la defensa pública, además refiero que:

1. La defensa se llevó a cabo y posterior a la misma, durante el periodo de preguntas y respuestas la persona estudiante respondió en forma satisfactoria todas y cada una de ellas, por lo cual se culminó exitosamente lo solicitado por la normativa universitaria.
2. Al finalizar el protocolo el Tribunal definió en forma unánime aprobar el trabajo final de graduación.

Por lo anterior y de conformidad con los requerimientos exigidos, indico a su Autoridad que, el documento cumple con todos los lineamientos exigidos y aprovecho la oportunidad para felicitar al Estudiante quien, con su esfuerzo personal y la formación recibida pone en alto el nombre de la Escuela de Administración de Administración Pública y, tengo la certeza de que el aporte de esta investigación servirá de guía a muchas personas e investigaciones futuras.

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

Dr. Rodolfo Arce Portuguez,

Tutor Trabajo Final de Graduación

Novelteak Costa Rica S.A.

Phone +505 8796 9891

www.novelteak.com

Novelteak Costa Rica S.A. Liberia. Guanacaste.

Martes 20 de Julio de 2021.

Señores Universidad de Costa Rica.

Confirmación de Proyecto

Estimados Señores:

Nos agrada confirmales que hemos recibido el Proyecto de Ana Raquel Osegueda Sequeira de optimización de los procesos de exportación e importación de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar ente Nicaragua y Costa Rica.

La guía realizada formará parte nuestra base de datos la cual sabemos será una herramienta útil para el desarrollo de nuestro proceso como para el sector forestal en general.

Saludos Cordiales,


Jordan Carvajal
Coordinador de Logistica

NOVELTEAK
Tel.: 2666-2333

Carta de aprobación del filólogo

Cartago, 29 de julio de 2021

Los suscritos, Elena Redondo Camacho, mayor, casada, filóloga, incorporada a la Asociación Costarricense de Filólogos con el número de carné 0247, portadora de la cédula de identidad número 3-0447-0799 y, Daniel González Monge, mayor, casado, filólogo, incorporado a la Asociación Costarricense de Filólogos con el número de carné 0245, portador de la cédula de identidad número 1-1345-0416, ambos vecinos de Quebradilla de Cartago, revisamos el trabajo final de graduación que se titula: *Guía para la exportación e importación de madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar entre Nicaragua y Costa Rica para la empresa Novelteak*, sustentado por Ana Raquel Osegueda Sequeira.

Hacemos constar que se corrigieron aspectos de ortografía, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto. A pesar de esto, la originalidad y la validez del contenido son responsabilidad directa del autor.

Esperamos que nuestra participación satisfaga los requerimientos de la Universidad de Costa Rica.

ANA ELENA
REDONDO
X CAMACHO (FIRMA)

Firmado digitalmente por
ANA ELENA REDONDO
CAMACHO (FIRMA)
Fecha: 2021.08.18 09:21:23
-06'00'

Elena Redondo Camacho
Filóloga - Carné ACFIL n.º 0247

DANIEL ALBERTO
GONZALEZ
X MONGE (FIRMA)

Firmado digitalmente por
DANIEL ALBERTO
GONZALEZ MONGE (FIRMA)
Fecha: 2021.08.18 09:15:00
-06'00'

Daniel González Monge
Filólogo - Carné ACFIL n.º 0245

Acta #205-2021
Tribunal Examinador de Trabajo Final de Graduación
Escuela de Administración Pública

Acta de la Sesión Virtual 205-2021 del Tribunal Examinador de los Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Administración Pública, realizada el 19 de julio del 2021 a las 16:30 horas, llevada a cabo de manera virtual y convocada de acuerdo con el artículo 25 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación en Grado de la Universidad de Costa Rica, para la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Ana Raquel Osegueda Sequeira carné A94578.

La defensa del trabajo final de graduación se realiza por medio de la licencia de la plataforma zoom que el Centro de Informática le ha asignado a la Escuela de Administración Pública.

Personas miembros del Tribunal Examinador convocadas para la sesión: Magister. Edgar Tenorio Sánchez, como Presidente del Tribunal Examinador; Dr. Rodolfo Arce Portuguez como Director del Trabajo Final de Graduación, Lic. Andrés Mora Elizondo, como asesor del Trabajo Final de Graduación, Lic Minor Corrales Guevara como asesor del Trabajo Final de Graduación y Licda. Shilveth Fernández Cantón, como docente de la Escuela de Administración Pública.

Artículo 1. El Presidente del Tribunal Examinador solicita a la persona sustentante mostrar su documento de identificación, como medio para corroborar su identidad.

Artículo 2. El Presidente informa que el expediente de la persona sustentante contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de *Licenciatura en Administración Aduanera y Comercio Exterior*, que le ha permitido realizar la Defensa de su Trabajo Final de Graduación.

Artículo 3. La persona sustentante realizó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación titulado: ***“Guía para la exportación e importación de madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar entre Nicaragua y Costa Rica para la empresa Novelteak”***, en modalidad Práctica Dirigida, dentro del tiempo señalado para tales fines.

Artículo 4. Terminada la presentación, las personas miembros del tribunal examinador, dentro del tiempo señalado por la Presidencia del Tribunal, realizaron las preguntas pertinentes sobre aspectos propios del tema tratado en el Trabajo Final de Graduación.

Artículo 5. Concluido el interrogatorio, el Tribunal Examinador procedió a deliberar de manera privada.

Artículo 6. Con fundamento en el artículo 26 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, y luego de realizada la votación, el Tribunal Examinador calificó el Trabajo Final de Graduación:

- (X) APROBADO – AP-
() NO APROBADO – NAP-



Artículo 7. Con fundamento en el artículo 27 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, el Presidente del Tribunal Examinador comunicó en público el resultado de la deliberación y declaró a la persona sustentante como acreedor al título de Licenciado en Administración Aduanera y Comercio Exterior.

Artículo 8. El Presidente del Tribunal Examinador le advirtió de la obligación de asistir al acto público de graduación, para prestar juramento y recibir el título correspondiente.

La Presidencia del Tribunal exhorta a la persona sustentante a que una vez aprobado el documento final lo coloquen en el repositorio virtual kerwà de la Universidad, tal como lo indica el Reglamento.

Luego de la lectura del Acta, firmaron las personas miembros del Tribunal Examinador presentes y las personas sustentantes a las 17:55 horas.

Magister. Edgar Tenorio Sánchez
Presidente del Tribunal

Ana Raquel Osegueda Sequeira
Carné A94578

Dr. Rodolfo Arce Portuguez
Director del Trabajo Final de Graduación

Lic. Andrés Elizondo Mora
Asesor del Trabajo Final de Graduación

Lic. Minor Corrales Guevara
Asesor del Trabajo Final de Graduación

Licda. Shilveth Fernandez Cantón
Docente





El Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, en su artículo 29 establece que *"En caso de TFG sobresalientes, se podrá conceder una aprobación con distinción si así lo acuerda el tribunal examinador, por una votación de cuatro votos favorables."*

() Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Original: Escuela de Administración Pública, Copia: Persona sustentante.



Fe de Erratas

En el acta Acta #205-2021 del Tribunal Examinador de Trabajo Final de Graduación Escuela de Administración Pública, Sesión Virtual 205-2021 del Trabajo Final de Graduación titulado: ***“Guía para la exportación e importación de madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar entre Nicaragua y Costa Rica para la empresa Novelteak”***, en modalidad Práctica Dirigida léase correctamente en el espacio de las firmas el nombre del docente Andrés Mora Elizondo.

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, 18 de agosto de 2021.



Angélica Vega Hernández
Directora
Escuela de Administración Pública

Derechos de Propiedad Intelectual

La suscrita, Ana Raquel Osegueda Sequeira, cédula de identidad 5-0383-0953, estudiante de Licenciatura de la Carrera Administración Aduanera y Comercio Exterior de la Universidad de Costa Rica, con numero de carné A94578, manifiesta que es el autor del Trabajo Final de Graduación modalidad Práctica Dirigida **“Guía para la exportación e importación de madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar entre Nicaragua y Costa Rica para la empresa Novelteak”**.

Asimismo, hago traspaso de los derechos de utilización del presente trabajo a la Universidad de Costa Rica para fines académicos: docencia, investigación, acción social y divulgación.

Nota: De acuerdo con la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos No. 6683, Artículo 7 (Versión actualizada el 02 de julio del 2001); “no podrá suprimirse el nombre del autor en publicaciones o reproducciones, ni hacer en ellas interpolaciones, sin una conveniente distinción entre el texto original y las modificaciones o adiciones editoriales”. Además, el autor conserva el derecho moral sobre la obra, Artículo 13 de esta Ley, por lo que es obligatorio citar la fuente de origen cuando utilice información contenida en esta obra.

Agradecimiento

A Dios, por permitirme confiarle mis anhelos con la seguridad de que estos se cumplen.

A las personas que me apoyaron en todo momento, elevaron una oración por mi proyecto, aclararon mis dudas y me aconsejaron sin importar el día ni la hora, especialmente a Jeffrey Duarte Coronado e Ibany Osegueda Ubeda, gracias por su apoyo incondicional.

A Novelteak por la oportunidad y confianza para documentar este proceso.

Finalmente, a mi comité, por su disposición, en especial a mi tutor, Dr. Rodolfo Arce, por su constante apoyo, indicaciones y orientación indispensable para culminar este trabajo.

Dedicatoria

A Dios, por la dicha de la vida y la salud que me permiten cumplir mis metas.

A mi mamá, por su insistencia y su apoyo incondicional. Mamá, eres mi mejor ejemplo de que para lograr los anhelos hay que confiarlos a Dios y que se debe trabajar por ellos.

A mi hermana, Indira, has sido mi ejemplo de constancia, esfuerzo y bondad.

Resumen

El intercambio comercial ha permitido que los países cuenten con bienes que no se producen en su territorio, o bien no son suficientes para satisfacer su demanda. En el caso de esta investigación, Novelteak importa madera de teca desde Nicaragua hacia Costa Rica para contar con los insumos suficientes y satisfacer su demanda.

Novelteak es una empresa productora y exportadora de madera de teca y se mantiene en la búsqueda constante de tendencias que permitan la innovación de nuevas propuestas para el mercado nacional e internacional. Posee plantaciones tanto en Costa Rica como en Nicaragua y exporta hacia mercados de Europa y Asia principalmente.

La madera de teca es una especie que se ha diferenciado de las demás por su calidad, valor y sus diferentes formas de uso, además de ser ampliamente comercializada. Entre sus propiedades destacan la durabilidad, la facilidad para trabajar con herramientas y su resistencia a hongos y químicos.

La alta demanda de la madera de teca y la incapacidad de suplirla a partir de teca nativa ha permitido que otras regiones la adopten en su territorio, principalmente América Latina. Esto ha logrado que su producción aumente y sea más atractiva la inversión en el cultivo de esta especie.

La guía es una herramienta de apoyo que las empresas pueden incluir para el desarrollo de sus procesos y de esta forma lograr la uniformidad, así como evitar desperdicios de tiempo y esfuerzo de las personas colaboradoras. Son un recurso que tiene como fin orientar, especificar tareas y delimitar las actividades que se van a llevar a cabo, lo que da independencia al usuario.

Tabla de contenidos

Introducción	1
Tema	1
Antecedentes.....	2
Justificación	8
Problemática.....	9
Objetivos.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
Marco referencial.....	11
Marco contextual	11
Marco teórico.....	11
Guía de exportación e importación	11
Optimización de los procesos.....	13
Madera de teca	14
Proceso de exportación e importación	16

Metodología.....	19
Enfoque	19
Diseño	19
Variables / categorías de análisis	22
Técnicas e instrumentos de recolección de la información	24
Métodos y técnicas de análisis de la información.....	25
Validación de la información.....	26
Cuadro de consistencia metodológica.....	26
 Capítulo I. Conocer el entorno de la importación y exportación de la madera de teca, así como las perspectivas teóricas de las entrevistas y guías de exportación e importación	27
1.1. Entorno comercial de la teca	27
1.1.1. Descripción del producto.	27
1.1.1.1. Tectona Grandis L. (teca).....	28
1.1.2. Entorno de mercado de la madera de teca.	29
1.1.2.1. Cultivo de la madera de teca.	30
1.1.2.2. Retos de cultivar madera de teca.....	33
1.1.2.3. Entorno de las exportaciones de la madera de teca.....	36

1.1.2.4. Entorno de las importaciones de la madera de teca.	44
1.2. Perspectivas teóricas de las guías de importación y exportación	49
1.2.1. Guías.	49
1.2.1.1. Guías didácticas.	49
1.2.1.2. Guías de exportación e importación.....	53
1.2.1.2.1. Conceptos que rodean la internacionalización.	53
1.2.1.2.1.1. Exportación.....	53
1.2.1.2.1.2. Importación.....	55
1.2.1.2.1.3. Regímenes aduaneros de exportación e importación.....	55
1.2.1.2.1.4. Acuerdos comerciales entre Costa Rica y Nicaragua.	56
1.2.1.2.1.5. Barreras no arancelarias.....	57
1.2.1.2.1.6. Barreras arancelarias.....	59
1.2.1.2.1.7. Certificado de origen.	60
1.2.1.2.1.8. Logística de internacionalización.	60
1.2.1.2.1.9. International Commercial Terms (Incoterms).	62
1.2.1.2.1.10. Seguros.	65
1.2.1.2.1.11. Medios de pago internacional.....	65

1.2.1.2.2. Guía de exportación e importación como herramienta de apoyo.	68
1.2.1.2.3. Componentes principales.....	68
1.3. Perspectivas teóricas de las entrevistas	71
1.3.1. Entrevistas cualitativas.	71
1.3.2. Tipos de entrevistas.	72
Capítulo II. Describir el plan estratégico de la empresa Novelteak, su historia y proceso logístico para la exportación desde Nicaragua y la importación hacia Costa Rica de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar	73
2.1. La planeación estratégica.....	73
2.1.1. Definición.	73
2.1.2. Plan estratégico de Novelteak.....	74
2.2. Novelteak.....	76
2.2.1. Historia.....	76
2.2.2. Certificación FSC™.....	77
2.2.3. Catálogo de productos de Novelteak.	79
2.2.4. Entorno comercial de Novelteak.....	80
2.2.5. Intercambio comercial entre Novelteak Nicaragua y Novelteak Costa Rica.....	82

2.3. Proceso logístico de internacionalización de la madera de teca con corteza y sin fumigar desde Nicaragua hacia Costa Rica.....	84
2.3.1. Definición de logística.	84
2.3.2. Proceso de exportación de la madera de teca con corteza y sin fumigar desde Nicaragua.	84
2.3.3. Requisitos de exportación para la madera de teca con corteza y sin fumigar desde Nicaragua.	86
2.3.3.1. Solicitud de guía forestal de transporte.	87
2.3.3.2. Solicitud de emisión de constancia de exportación.....	87
2.3.3.3. Inspección física de la madera para la emisión de la constancia de exportación.	88
2.3.3.4. Proceso de exportación en el puesto fronterizo de salida.	91
2.3.4. Descripción de la documentación requerida en el proceso de exportación e importación.	93
2.3.5. Descripción del proceso logístico de exportación llevado a cabo por Novelteak Nicaragua.	96
2.3.6. Proceso de importación de la madera de teca con corteza y sin fumigar en Costa Rica.	101
2.3.6.1. Solicitud del Formulario Autorización de Desalmacenaje (FAD).	103

2.3.7. Descripción del proceso logístico de importación llevado a cabo por Novelteak Costa Rica.....	105
2.3.7.1. Permiso especial de importación de madera de teca con corteza, en trozos y sin fumigar.....	106
2.3.8. Imprevistos durante el proceso de internacionalización.....	108
2.4. Descripción del procedimiento logístico de exportación e importación aplicado por otras empresas.....	109
2.4.1. Coordinación logística de procesos de exportación e importación aplicados por otras empresas.....	110
2.4.2. Walmart, Centro de Distribución (CEDI) Hortifruti, granos y vegetales.....	110
2.4.2.1. Proceso logístico de Walmart.....	110
2.4.2.2. Evaluación de desempeño a proveedores en Walmart.....	111
2.4.2.3. Agente de Aduanas.....	112
2.4.2.4. Transportista.....	112
2.4.2.5. Manejo de inconvenientes en el momento del proceso logístico.....	113
2.4.3. Empresa ENHMED.....	114
2.4.3.1. Organización del proceso logístico de exportación e importación.....	114
2.4.3.2. Manejo de inconvenientes durante el proceso logístico.....	115

2.4.3.3. Criterios por utilizar para evaluar a los proveedores de aduanas y transportistas.	116
Capítulo III. Analizar el proceso logístico de exportación e importación de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar	118
3.1. Análisis del proceso de exportación e importación de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar desde Nicaragua hacia Costa Rica por la empresa Novelteak	118
3.1.1. Puntos críticos del proceso de exportación desde Nicaragua hacia Costa Rica.	118
3.1.2. Puntos críticos del proceso de importación hacia Costa Rica desde Nicaragua.	121
3.2. Análisis de los procesos logísticos	123
3.2.1. Prácticas convenientes que valorar en el proceso de internacionalización de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar.....	127
3.3. Propuestas para el proceso de exportación e importación de la madera de teca en troza, con corteza y sin fumigar.....	128
3.3.1. Evaluación de proveedores de servicios de agencia de aduanas y transporte.....	128
3.3.2. Reporte de operaciones como herramienta de control y seguimiento del proceso de exportación e importación.	130
3.3.3. Declaración anticipada de la carga.	130
3.3.4. Guía como herramienta de orientación durante el proceso de exportación e importación de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar desde Nicaragua hacia	

Costa Rica.....	131
Conclusión.....	132
Referencias bibliográficas	134
Anexos.....	145
 Anexo 1. Guía para la exportación e importación de teca con corteza, en troza y sin fumigar entre Nicaragua y Costa Rica para la empresa Novelteak.....	 145
 Introducción.....	 149
 I. Descripción de la madera de teca.....	 150
1.1 Características de la madera de teca	150
1.2 Clasificación arancelaria.....	150
 II. Coordinación del transporte.....	 151
 III. Proceso de exportación.....	 152
3.1 Instituciones involucradas en el proceso de exportación.....	152
3.2 Requisitos para la exportación.....	153
3.3 Procedimientos de exportación.....	156
3.3.1 Inafor.....	156
3.3.2 IPSA.....	157

3.3.3 Flujograma procedimiento de exportación.	158
VI. Proceso de importación	159
4.1 Instituciones involucradas en el proceso de importación	159
4.2 Requisitos para la importación	160
4.2.1 Flujograma procedimiento de importación.....	162
V. Anexos.....	163

Índice de figuras

Figura 1 Procedimiento para exportar productos de madera desde Nicaragua en 2012	5
Figura 2 Procedimiento para Importar Productos de Madera a Costa Rica en 2012	7
Figura 3 Matriz de consistencia metodológica.....	26
Figura 4 Plantación de teca finca la Jabalina, Novelteak Nicaragua.....	29
Figura 5 Crecimiento y madera en rollo de teca de los países exportadores, volumen exportado desde 2005-2014	37
Figura 6 Plantaciones de teca en América Latina entre 1995-2010.....	39
Figura 7 Principales empresas exportadoras del sector maderero, 2020.....	40
Figura 8 Principales productos de exportación del sector maderero, 2020.....	40
Figura 9 Plantaciones establecidas por empresas forestales en Nicaragua	42
Figura 10 Países importadores para el producto clasificado dentro de la subpartida 4403.49 en 2018.....	45
Figura 11 Principales productos importados del sector maderero en Costa Rica, 2020	46
Figura 12 Balanza comercial del sector madero en Costa Rica, 2020	47
Figura 13 Balanza comercial de productos forestales en Nicaragua, 2016.....	48
Figura 14 Los principales medios de pagos de acuerdo con su nivel de seguridad	66
Figura 15 Procedimiento de corte y transformación de la madera de teca.....	83

Figura 16 Procedimiento para exportar productos de madera desde Nicaragua en 2012	86
Figura 17 Proceso de exportación llevado a cabo por Novelteak	101
Figura 18 Procedimiento para importar productos de madera hacia Costa Rica en 2012.....	103
Figura 19 Proceso de importación llevado a cabo por Novelteak.....	108
Figura 20 Identificación puntos críticos del proceso de exportación	119
Figura 21 Identificación puntos críticos del proceso de importación	122
Figura 22 Etapas de organización del proceso logístico de exportación e importación de acuerdo con los descritos en el Capítulo II de la empresa ENHMED y CEDI de Walmart	126

Índice de tablas

Tabla 1 Principales diez países exportadores de madera en bruto en el mundo de la subpartida merceológica 4403.49, 2016-2018 (miles de dólares americanos)	38
Tabla 2 Instituciones que se encargan del control del comercio transfronterizo de productos forestales.....	85
Tabla 3 Documentos que deben presentarse para la exportación.....	92
Tabla 4 Instituciones que se encargan del comercio transfronterizo de productos forestales en Costa Rica	102
Tabla 5 Requisitos exigibles en la operación aduanera de importación.....	104
Tabla 6 Propuesta de matriz de evaluación para el servicio de la agencia de aduanas	129
Tabla 7 Propuesta de matriz de evaluación para el servicio de la agencia de aduanas	129

Introducción

La empresa Novelteak es costarricense de capital suizo, inició sus funciones en 1989 como iniciativa para contrarrestar la deforestación y a través de los años se ha dedicado a invertir y cultivar constantemente en plantaciones. La compañía es reconocida por el desarrollo de semillas mejoradas, la producción de plántulas clónales, la cosecha, la fabricación y el comercio de productos de teca, de manera consistente. En América es el tercer mayor exportador de teca y posee plantaciones tanto en Costa Rica como en Nicaragua.

La empresa cuenta con su industria propia que se ubica en Peñas Blancas, Costa Rica y cuando es necesario se importa madera de teca proveniente de sus plantaciones nicaragüenses para procesarla posteriormente. De esa forma, se dispone del producto para comercializarlo en el mercado local o internacional.

Debido a los contratiempos que se han presentado en el proceso de internacionalización de la madera de teca desde Nicaragua hacia Costa Rica surge la necesidad de tener documentado el proceso como soporte y guía a la operación. Lo anterior a través de una herramienta que les permita tener visibilidad de cada escenario que se presenta durante la exportación e importación de la madera de teca.

Tema

Guía para la exportación e importación de madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar entre Nicaragua y Costa Rica para la empresa Novelteak.

Antecedentes

Cuando una empresa decide expandir su oferta a mercados internacionales, el bien debe pasar por una serie de procesos, tanto en el país de origen como en el país de destino. Para llevar a cabo la internacionalización del producto la compañía debe contar con conocimientos previos sobre los procedimientos, que le permitan planificar y coordinar anticipadamente para no incurrir en tiempos y costos extras.

Una guía da soporte a las compañías para llevar a cabo las funciones, ya que asesora cómo deben desarrollarse los procesos, de forma detallada y eficiente. Por eso, muchas empresas optan por contar con este tipo de herramientas, que no solo describan procedimientos, sino que también resuelvan dudas y contribuyan a la reducción de tiempos y costos.

El proceso de exportación de la madera de teca en troza con corteza y sin fumigar se lleva a cabo en el país de origen, Nicaragua. En este punto se involucran distintas instituciones, requisitos y permisos que deben cumplirse antes de iniciar con la exportación. Entre los documentos que deben prepararse para exportar, independientemente del producto, desde Nicaragua hacia Costa Rica, la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN, 2016), afirma que se necesita:

- Certificado libre de venta y consumo del país exportador.
- Autorización sanitaria para importación de origen animal.
- Inspección física zoosanitaria 4.
- Autorización del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
- Permisos de exportación e importación de especies de fauna y flora de vida silvestre.

- Normas y unidades de medidas.
- Certificado fitosanitario del país exportador.
- Permiso fitosanitario de importación.
- Autorización fito/zoo/sanitaria para el tránsito de animales, vegetales, sus productos y subproductos.
- Inspección física fitosanitaria.
- Autorización de desalmacenaje de alimentos.

Otra de las documentaciones necesarias que deben presentarse es el certificado de origen. Entre Costa Rica y Nicaragua existen acuerdos comerciales como el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, Estados Unidos y República Dominicana (DR-CAFTA-USA) o el Acuerdo de Integración Económica Centroamericana, con ambos la empresa exportadora puede solicitar la emisión de un certificado de origen.

El certificado de origen es el documento que se utiliza para exportar hacia los países con los que Nicaragua tiene Tratado de Libre Comercio y hacer constar que el bien o producto que se exporta es de origen nicaragüense (Centro de Trámites de Exportaciones [Cetrex], 2019). La presentación de este documento en el momento de la exportación otorga al importador beneficios arancelarios como el no pago de derechos arancelarios de importación. Por otra parte, a lo interno de la empresa, cuando se decide exportar desde Novelteak Nicaragua se debe seguir el siguiente proceso:

Primero, generar una orden de producción, luego elaborar la factura que a su vez permite la inspección física de la carga por parte de un funcionario de IPSA y, por último, cuando

esta lista la carga, se genera una orden de despacho (Matamoros, comunicación personal, 19 de abril del 2018).

Otro de los requisitos que debe cumplir la madera de teca con corteza, en trozos y sin fumigar, es presentar un permiso especial, gestionado por la empresa Novelteak en Costa Rica. Este permite que la madera se exporte sin cumplir con dos requisitos que son la fumigación y que la madera se exporte con corteza. Al respecto, Matamoros afirma:

El requisito que si debe cumplir la madera es que no haya riesgo de plaga cuarentenaria al momento de la importación. Este permiso fue aprobado por el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE) con participación del Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA), el motivo de su aprobación es que las plantaciones entre Costa Rica y Nicaragua están juntas, divididas únicamente por una línea fronteriza (comunicación personal, 19 de abril del 2018).

Por otro lado, el Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua (CEI, 2011) en el artículo el ABC del exportador, afirma que los requisitos que se deben cumplir para la exportación de productos forestales son:

Formulario de Declaración de Mercancías, Factura de Exportación, Certificado CITES (Caoba), emitido por MARENA, Constancia de Inspección de Inafor, Recibo Fiscal y/o Constancia de Retención, emitida por el aserrío de los impuestos de madera, Constancia de Certificación Fitosanitario y/o Certificado de Fumigación, si el país destino lo requiere (p. 23).

Cabe mencionar que el certificado CITES emitido por el Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (Marena) aplica únicamente para el tipo de madera caoba. Por otra parte,

Navarro *et al.* (2011), afirman, de forma detallada, que desde Nicaragua la exportación de madera fluye como se muestra en la Figura 1:

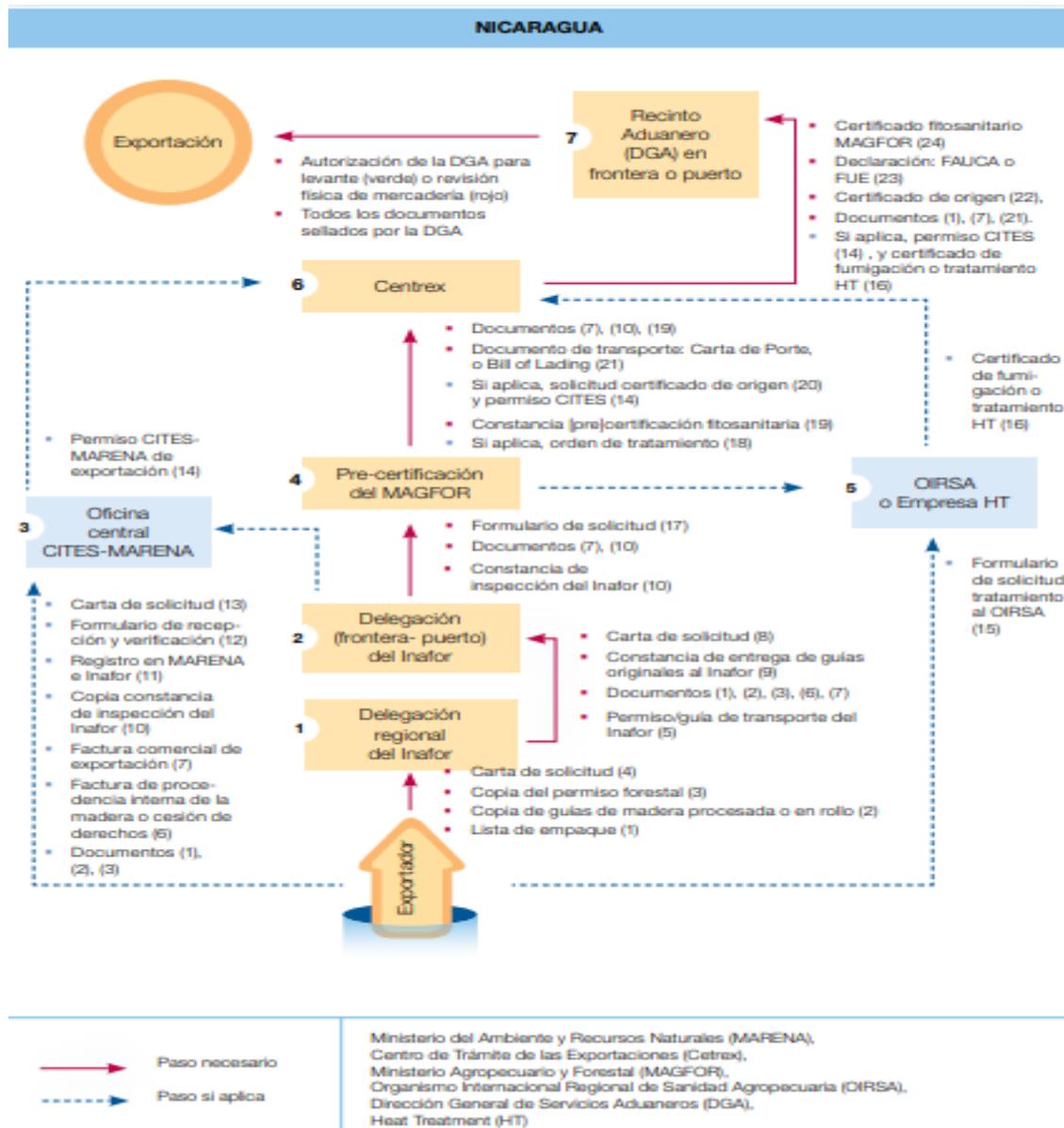


Figura 1
Procedimiento para exportar productos de madera desde Nicaragua en 2012

Nota. Navarro *et al.* (2011).

La eficiencia del proceso de importación depende de la buena gestión del proceso de exportación. Lo anterior se debe a que, si en el momento de llegar la mercancía al puesto fronterizo

no cumple con alguno de los requisitos que se llevan a cabo en el país de origen o están mal gestionados, la mercancía no podría ingresar al país destino.

En Costa Rica, para importar madera, Navarro *et al.* (2011) afirman que los requisitos son: “Solicitud de permiso previo de importación, factura o proforma del exportador en país de origen, documentos de transporte como carta porte o conocimiento de embarque” (p. 86). Por otro lado, para llevar a cabo un trámite de importación en Costa Rica los documentos obligatorios que deben presentarse son:

- Declaración única Aduanera (DUA) de importación: es un documento que tiene como objeto presentar las descripciones, pesos, valores, clasificaciones arancelarias, entre otros de los productos a importar. Es elaborada por una agencia aduanal.
 - Factura Comercial Original.
 - Documento original de transporte a nombre del titular o con endoso o cesión a nombre del nuevo titular, cuando procede de acuerdo al régimen.
 - Permisos o autorizaciones de desalmacenaje cuando proceda.
 - Declaración del valor aduanero: es un formulario que contiene información referente a la transacción comercial de compraventa de mercancías. Este formulario debe ser llenado y firmado por el importador, bajo la gravedad del juramento. La aduana podría solicitarlo antes, durante o luego de la importación (Procomer, 2016, p. 15).

Por otra parte, el proceso de importación de madera en Costa Rica, Navarro *et al.* (2011) lo resumen en la Figura 2 de la siguiente forma:

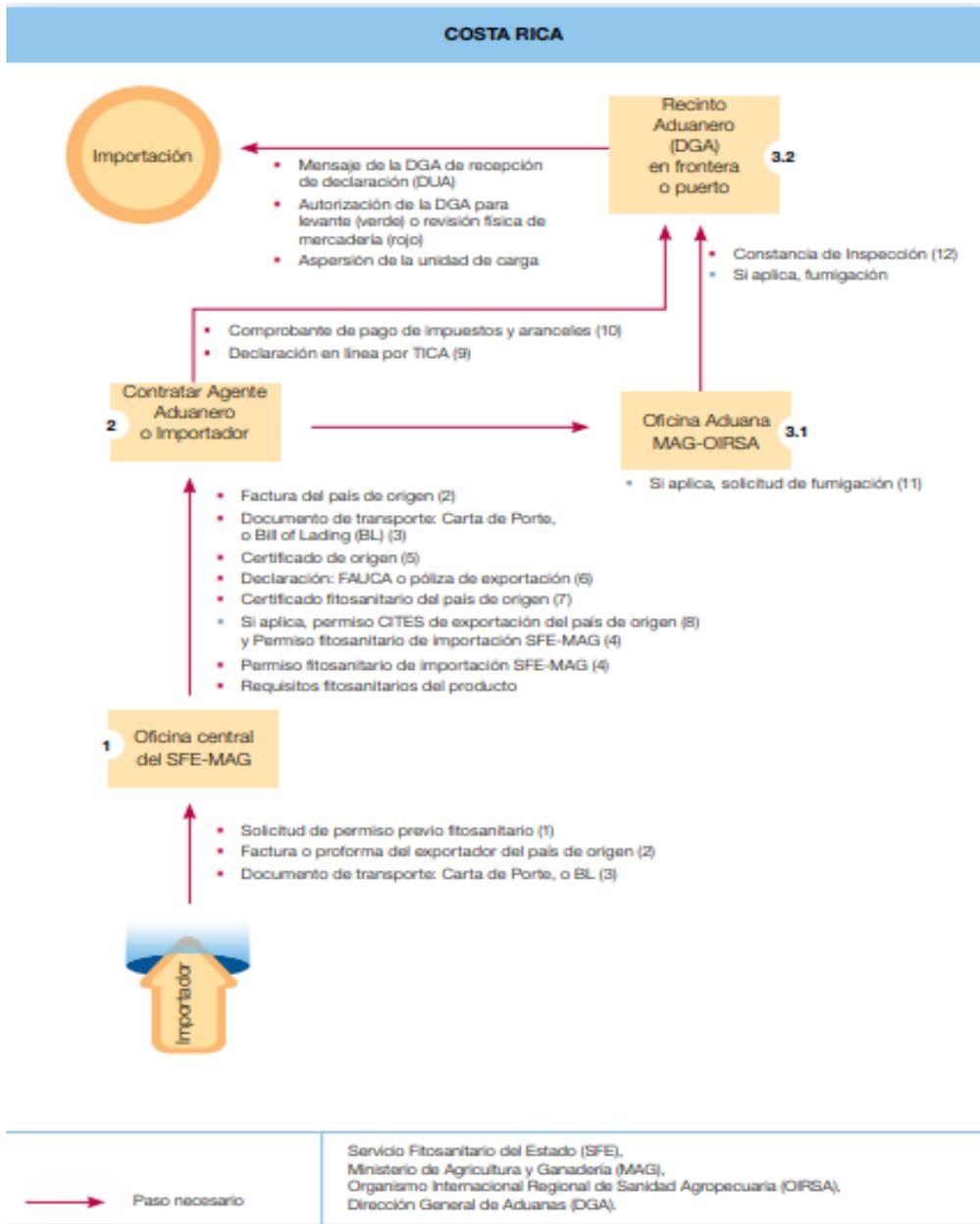


Figura 2
Procedimiento para Importar Productos de Madera a Costa Rica en 2012

Nota. Navarro *et al.* (2011).

Finalmente, el tema en estudio se guía con los conocimientos aportados en las investigaciones mencionadas sobre los requisitos y procedimientos para llevar a cabo la internacionalización de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar. El conocer cómo se

debe realizar cada procedimiento permitirá profundizar y determinar los puntos de mejora para lograr la optimización del proceso de exportación e importación para la empresa Novelteak.

Justificación

Novelteak es una de las empresas exportadoras de teca en América Latina y cuenta con plantaciones en Nicaragua y Costa Rica. Para cumplir con la demanda de mercado primero se debe cumplir con la oferta, por esta razón, la empresa ha iniciado importaciones a Costa Rica de madera de teca con corteza, en trozos y sin fumigar desde Nicaragua.

La madera que proviene de las plantaciones nicaragüenses es propiedad de la empresa Novelteak y se utiliza como materia prima en Costa Rica, donde se encuentra la planta industrial que convierte a la madera en el bien final. Estas importaciones desde Nicaragua son forzosas para lograr las metas, tanto de producción como de comercialización en el mercado local e internacional.

Novelteak importó por primera vez madera de teca con corteza, en trozos y sin fumigar en febrero del 2017 y le tomó tres meses completar el proceso, lo que disparó los costos logísticos (Matamoros, comunicación personal, 19 de abril del 2018). La falta de conocimiento en los requisitos que se deben presentar para gestionar los permisos y en los tiempos con los que se otorgan, al igual que la coordinación entre los mismos y las instituciones públicas fueron parte de las causas del demoro.

Ante esta situación, la empresa encuentra la necesidad de documentar cada uno de los procesos de forma específica. Para esto indica tiempos y costos que implica cada uno a través de un manual, que utilicen como guía las personas colaboradoras de la compañía, ya sea que tengan experiencia en el proceso o que inicien en este (Matamoros, comunicación personal, 19 de abril del 2018).

Entre las ventajas que ofrece la guía a la empresa se encuentra la realización de tareas de forma uniforme, ahorrar tiempos y esfuerzos, permitir que los procesos puedan mejorarse, entre otras. Con esta herramienta Novelteak puede lograr la optimización de los procedimientos, reducir costos y contar con la materia prima necesaria a tiempo para la producción y comercialización de su producto.

Problemática

Durante el proceso de la internacionalización de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar la empresa Novelteak ha topado con una serie de contratiempos, generados por varios factores:

1. Que los requisitos por la aduana, tanto de origen como de destino, no cumplen todos los requerimientos, por ejemplo, permisos vencidos, error en clasificación arancelaria, omisión de información, entre otros.
2. Que mientras se consiguen los documentos pendientes, algunos caducan, lo que implica volver a solicitarlos y esperar a que se emitan esos documentos genera un aumento en los costos de la logística.
3. La coordinación con el transporte se dificulta al no tener la mercancía lista cuando esta llega a la empresa Novelteak Nicaragua. Por ejemplo, antes de cargar la madera tiene que haber sido inspeccionada por el Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA), por lo que implica más días de retraso en el envío de la mercancía hacia Costa Rica donde se procesa para el envío al cliente, lo que afecta los tiempos de entrega (Matamoros, comunicación personal, 19 de abril del 2018).

Esta situación afecta la rentabilidad del negocio, a esto se debe que surge la interrogante: ¿Cómo optimizar el tiempo y costo de la exportación e importación de madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar entre Nicaragua y Costa Rica para la empresa Novelteak? Esta problemática se procura responder con los siguientes objetivos.

Objetivos

A continuación, se plantea el objetivo general y los específicos del presente estudio.

Objetivo general

Elaborar una guía para la exportación e importación de madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar entre Nicaragua y Costa Rica para la empresa Novelteak.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Conocer el entorno de la importación y exportación de la madera de teca, así como las perspectivas teóricas de las entrevistas y guías de exportación e importación.
2. Describir el plan estratégico de la empresa Novelteak, su historia y proceso logístico para la exportación desde Nicaragua y la importación hacia Costa Rica de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar.
3. Analizar el proceso logístico de exportación e importación de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar.
4. Proponer una guía para la exportación e importación de teca con corteza, en troza y sin fumigar entre Nicaragua y Costa Rica para la empresa Novelteak.

Marco referencial

Toda la información relevante para este apartado se presenta a continuación.

Marco contextual

La empresa Novelteak Costa Rica produce y comercializa la madera de teca, tanto para el mercado nacional como el internacional. La operación comercial se desarrolla en Costa Rica, no obstante, para satisfacer la oferta, tanto dentro como fuera del país se debe importar madera desde Nicaragua, donde se ubica parte de sus plantaciones.

La investigación se basa en los procesos de internacionalización de la madera de teca en troza con corteza y sin fumigar. Esta aborda los procedimientos de exportación desde Nicaragua y los procedimientos de importación hacia Costa Rica. Por lo tanto, el desarrollo del tema transcurre, tanto en Nicaragua como en Costa Rica, donde las instituciones públicas involucradas, las instalaciones de la empresa Novelteak y los expertos o personas con experiencia se encuentren para conocer con detalle cómo se lleva a cabo cada procedimiento.

Marco teórico

El marco teórico se desarrolla a continuación.

Guía de exportación e importación

Una guía de exportación e importación es una herramienta que pueden utilizar las empresas como apoyo para entender los procesos y conocer las instituciones o entidades que intervienen. El desarrollar una guía permite lograr la uniformidad de los procedimientos y evitar el desperdicio de tiempos y esfuerzos de las personas colaboradoras y sus funciones. Al igual que los manuales de procedimientos, la guía de exportación e importación reúne y marca los pasos que debe seguir la

empresa para conocer y guiarse en sus procesos, trámites y documentación. Rodríguez (citado en Zambrano, 2011) indica que un manual de procedimientos:

Describe los procedimientos que debe hacer el personal para determinada actividad, considerado como una guía de gran ayuda para el personal nuevo porque les da la pauta de cómo proceder en la ejecución de sus funciones. El objetivo de un manual de procedimientos es evitar el desperdicio de tiempo señalando quién, cómo y dónde es responsable de ciertas tareas (p. 18).

Una guía abarca el mismo objetivo, busca ser documentación útil de los procedimientos que alcanza que un colaborador pueda llevar a cabo las funciones sin tener conocimiento sobre estas, también permite disminuir errores y la improvisación en su ejecución. El Gobierno de México (2014) elaboró una guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, en el que caracterizan al manual de procedimientos como:

Un documento administrativo que contiene información relacionada con el conjunto de operaciones o actividades que deben realizarse para la generación de bienes o servicios, cuyo propósito es detallar las operaciones o actividades que deben realizarse de manera secuencial y cronológica para dar cumplimiento a una función que coadyuve a la generación de bienes o servicios (p. 8).

Para elaborar una guía no existe algún patrón o modelo específico, sin embargo, Rodríguez (s. f.) sugiere el contenido siguiente:

1. Introducción: Objetivo de la guía.
2. Organigrama: Tipo de departamentalización (por funciones, por procesos, por producto, geografía).

3. Gráficas: Diagramas de flujo.
4. Texto: Descripción narrativa de los procedimientos.
5. Formas: Por lo general rediseñadas y planeadas, instructivos de las formas.
6. Políticas: Relaciónalas con aspectos básicos de la dirección, tales como de comunicación, de control, personal y etc. (p. 35).

Una guía, al igual que un manual de procedimientos, describe los procesos que deben hacerse, así como los lineamientos bajo los cuales se debe proceder con el objetivo de que la operación que realice la empresa tenga éxito. La utilidad de esta herramienta en una organización se basa en el contenido, que sea específico y detallado y en el uso correcto del mismo.

Optimización de los procesos

Para lograr los mejores resultados posibles la empresa debe contar con los recursos que le permitan alcanzar ese grado de satisfacción. La optimización de procesos permite que una compañía logre óptimos niveles de eficiencia y efectividad al menor costo posible, ser competitiva y rentable y que se diferencien de su competencia por su calidad de procesos (Alva, 2016).

Otra forma de definir el propósito de la optimización es reducir o eliminar la pérdida de tiempo y recursos, gastos innecesarios, obstáculos y errores, llegando a la meta del proceso (Pacheco, 2017). La optimización ofrece muchas ventajas a la organización, Gananci (2017) afirma que entre estas están:

- a. Simplificación de los procesos y optimización de recursos: Permite eliminar problemas asociados con la planificación errónea del proceso y de los recursos, como la falta de conocimiento útil en la organización, sobreutilización del personal, problemas de asignación de recursos, riesgos propios del proyecto, entre otros.

- b. Reducción de costos y aumento de la rentabilidad: permite evaluar fácilmente el desempeño del proceso y el uso de los recursos, reduciendo los costos, lo que asegura la eficiencia y la eficacia.
- c. Resolución de problemas: los problemas o conflictos en cualquier empresa pueden tener efecto significativo en los ingresos, por lo tanto, en su rentabilidad. Esta optimización permite detectar cualquier conflicto y la resolución oportuna.

Para lograr que los procesos puedan optimizarse, de forma definitiva y que no haya riesgos de volver a incurrir en la duplicidad de los procesos y aumento de costos, puede utilizarse como herramienta metodológica una guía que permita un trabajo ordenado, estandarizado y controlado de las mejoras efectuadas.

Madera de teca

La madera de teca o *tectona grandis* es la especie de árbol comercial más destacado y conocido en el mercado internacional de la madera. Debido a sus excelentes propiedades logra posicionarse como una de las más demandadas en el mercado internacional. Martínez (2015) afirma: “Las características más relevantes de la especie son: alto valor de mercado, mercado creciente y asegurado, tanto a nivel nacional como externo; de rápido crecimiento y turnos relativamente cortos de 18 a 25 años más o menos” (p. 8).

Las tendencias actuales muestran que la demanda mundial y la importancia de teca aumentarán significativamente como oportunidad de negocio para el Sector Privado y como un medio de ingreso para los pequeños productores (Kleine, 2016). Lo anterior aumenta la motivación a muchos empresarios a invertir en teca y llevarla hasta mercados internacionales. En cuanto a las plantaciones de madera en Costa Rica, Apuy (2016) afirma:

El país posee una producción estimada de 966 mil metros cúbicos provenientes, en su mayoría, de plantaciones forestales. No obstante, este sector posee un comportamiento productivo inestable, las principales causas son la migración del uso de suelos a otras actividades, el aumento de importaciones de madera y mayor consumo de productos sustitutos (p. 4).

Por otro lado, en Nicaragua las primeras plantaciones forestales con fines industriales se establecieron en el año 2000 y al año 2016 ya se habían establecido alrededor de 24,000 hectáreas de plantaciones forestales con fines comerciales (López, 2017). A pesar de que en ambos países ya está posicionado el mercado de la producción de madera, fortalecer la industria del sector forestal es un reto, no obstante, el alto valor de la madera de teca incentiva su producción y el esfuerzo de las empresas en aumentar el número de plantaciones.

En Centroamérica el mercado de la teca ha permitido la participación de sus países en mercados internacionales. En 2016 el principal exportador fue Costa Rica, con \$65 millones, seguido de Honduras, con \$60 millones, Guatemala, con \$53 millones, Panamá, con \$35 millones, Nicaragua, con \$7 millones y El Salvador, con \$4 millones (Central America Data, 2017).

A través de la demanda y producción de la madera de teca, el sector forestal aportaría a la economía beneficios como la contribución de exportaciones y de la inversión extranjera directa y la generación de empleos de calidad en las zonas rurales, lo que fomenta estabilidad (López, 2017). Finalmente, tanto Costa Rica como Nicaragua poseen zonas aptas para desarrollar plantaciones de este tipo de madera tropical, lo que permite que se desarrolle el mercado en ambas partes y, de esa forma, se diversifique su oferta productiva.

Proceso de exportación e importación

La exportación es el medio al que recurren las empresas para iniciar sus actividades internacionales. Exportar es el proceso que se utiliza para incrementar la competitividad a través del aumento del volumen de producción y la diversificación de productos, al igual que permite a la empresa sacar máximo provecho de las oportunidades que ofrecen los mercados externos. Según la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC, 2013), para iniciar el proceso de exportación se deben analizar cuestiones fundamentales como:

- a. Capacidad productiva: Es saludable cuantificar la oferta potencial que se ofrecerá en los mercados internacionales, teniendo presente no sólo la capacidad productiva propia, sino la que puedan agregar terceros vinculados a la actividad.
- b. Capacidad comercial: La fuerza de ventas es fundamental para atacar cualquier nuevo mercado.
- c. Capacidad financiera: siempre es conveniente estimar los recursos financieros que serán necesarios para afrontar los costos asociados a la exportación.
- d. Organización: Contar con un equipo de personas preparadas para realizar las tareas comerciales y operativas que exige la exportación.
- e. Conocimiento de los mercados de destino: Estudiar las características generales de los mercados destinos (p. 2).

Además de tomar en cuenta los requisitos que debe cumplir la compañía a lo interno para considerar la exportación, debe también tomar en cuenta cumplir con lo que exige el país para calificar como exportador. En el caso de Nicaragua, país de origen de la madera de teca, los requisitos que debe cumplir una empresa según el CEI (2011) son:

1. Inscribirse en el registro único del contribuyente.
2. Inscribirse como exportador en Cetrex.
3. Verificación por tipo de producto.

El hacer un análisis previo de las capacidades de la empresa y asegurar que se cumple con los requisitos para clasificar oficialmente como exportador es parte de llevar a cabo la operación con éxito. No obstante, también se deben considerar los requisitos administrativos gubernamentales que debe cumplir la compañía para que el producto pueda exportarse.

En el caso de la madera de teca, los requisitos que debe cumplir para la exportación desde Nicaragua son: “Formulario de Declaración de Mercancías de Exportación o FAUCA, factura de exportación, constancia de inspección de Inafor, recibo fiscal de retención emitida por el aserrío de los impuestos de madera, constancia de certificación fitosanitaria” (Cetrex, 2018, s. p.).

La exportación no solo permite posicionarse en mercados internacionales, sino también, aumentar las utilidades de las empresas, pero para que suceda con éxito debe cumplir con requisitos, tanto a lo interno de la empresa como externo. Por consiguiente, capacitarse, asesorarse y tener los conocimientos necesarios sobre cómo llevar a cabo el proceso aseguraría que la operación se desarrolle con éxito.

Por otra parte, el proceso de importación toma lugar a través de las necesidades de los consumidores, oportunidad que se aprovecha por las empresas para responder a la demanda y obtener nuevas oportunidades de mercado. Ceballes (s. f.) afirma: “La decisión de importar surge por dos razones: la escasez de producción del producto en el mercado interno y el bajo costo económico de importar ante costos altos de producción o comercialización en el país” (s. p.).

La importación no solo surge de las necesidades del consumidor, sino también de los productores y de los países que no poseen capacidad de producir ciertos bienes. Por lo tanto, el objetivo principal que persigue la importación es el de adquirir y disponer de productos, bienes terminados, partes e insumos que no se producen en un país y sí en otro (Marcelo, 2015).

Además, para satisfacer la demanda y obtener mejores precios para el consumidor es necesaria la importación. Aunque en muchos países se produzca lo que se importa, esa producción no es suficiente para satisfacer el mercado, o bien los costos de producción son elevados, por lo tanto, el precio final al cliente también.

Para gozar de las ventajas que ofrece la importación, los importadores deben cumplir con ciertos requisitos para que el producto pueda nacionalizarse. En el caso de Costa Rica, Procomer (2014), afirma que para llevar a cabo el proceso de importación se debe cumplir lo siguiente:

1. Registro como importador habitual ante la Dirección General de Aduanas (DGA), en el órgano de Valoración y Verificación Aduanera.
2. DUA de importación.
3. Factura Comercial original.
4. Documento original de transporte a nombre del titular o con endoso o cesión a nombre del nuevo titular, cuando procede de acuerdo al régimen.
5. Certificado de origen cuando proceda.
6. Permisos o autorizaciones de desalmacenaje cuando procesa.
7. Declaración del valor aduanero (p. 8).

Se debe considerar que para llevar a cabo el proceso de importación definitiva es necesaria la participación de un agente aduanero. En el caso de la madera de teca, por ser un producto que

pertenece al sector forestal, el importador debe encontrarse registrado ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) (Procomer, 2014).

Las importaciones y las exportaciones son la base del comercio internacional, es el medio que hace posible el intercambio de bienes y servicios y que la economía de los países se beneficie. Existen muchos acuerdos comerciales entre naciones que hacen posible que el comercio fluya sin obstáculos innecesarios, esto permite que productores, comercializadores y consumidores se beneficien y que los productos nacionales de los países puedan posicionarse en el ámbito mundial.

Metodología

A continuación, se presentan los detalles sobre la metodología empleada en el estudio.

Enfoque

Para desarrollar el manual de procedimientos se utiliza el enfoque cualitativo, debido a que lo que se busca en este tipo de estudio es obtener datos (que se conviertan en información) de personas, situaciones o procesos en profundidad (Sampieri, 2014). Para obtener datos se recurre a la revisión documental y a la inmersión en el ambiente o entorno donde se llevan a cabo los procedimientos con la finalidad de comprenderlos y analizarlos.

Por medio del enfoque cualitativo se puede obtener conocimiento sobre los procesos involucrados durante la internacionalización de la madera de teca en troza, con corteza y sin fumigar. Esto ya que permite obtener una descripción detallada sobre los procesos y explorar la realidad sobre cómo suceden las cosas.

Diseño

El diseño que se desarrolla es el fenomenológico y de investigación-acción basado en el enfoque cualitativo. El diseño fenomenológico tiene como propósito principal explorar, describir

y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno. Por otra parte, el de investigación-acción se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales (Sampieri, 2014).

El diseño fenomenológico que se utiliza es el de enfoque empírico, que permite basarse en la experiencia y en la observación de los hechos. Para Creswell (2013) y Wertz *et al.* (2011) (citados en Sampieri, 2014) esto incluye:

Recopilar datos sobre las experiencias de diversos participantes, analizar los comportamientos y narrativas personales para tener un panorama general de las experiencias, determinar y definir el fenómeno a estudiar y elaborar una descripción genérica de las experiencias y su estructura (condiciones en las cuales ocurrieron, las situaciones que las rodean y el contexto) (p. 494).

El diseño de investigación-acción se basa en el diseño práctico debido a que permite y estudia las experiencias de los autores involucrados e implementar un plan de acción que optimice los procesos (Sampieri, 2014). Para Creswell (2005, citado en Sampieri, 2014) este diseño abarca:

- Estudio de prácticas locales (grupo o comunidad).
 - Involucra indagación individual y aprendizaje de los participantes.
 - Implementa un plan de acción (para resolver el problema, introducir la mejora o generar el cambio).
 - El liderazgo lo ejerce conjuntamente el investigador y uno o varios miembros del grupo o comunidad (p. 497).

Este tipo de diseño investigación-acción permite observar (recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemáticas e implementar mejorar. De acuerdo con

Sampieri (2014), son las principales fases que involucra la investigación durante la exploración de los procesos y la observación de los hechos.

En el primer capítulo se aborda el entorno de la exportación e importación de la madera de teca a través de referencias documentales que permitan conocer cuáles son las oportunidades de negocio y cultivo en ambas partes. Además, se conocen las perspectivas teóricas de las guías para obtener una mejor dirección de su elaboración y su utilidad en las empresas como herramienta de trabajo.

En el segundo capítulo se describe cómo desarrolla la empresa Novelteak el proceso de exportación e importación. Además, se describe su historia y su entorno comercial a través de entrevistas a colaboradores de la compañía y por medio de la revisión documental.

En el tercer capítulo, a partir de los datos recolectados, se analiza la información con base en la exploración de los procesos para identificar mejoras que puedan incluirse en el proceso de internacionalización y que permitan la optimización a través de buenas prácticas y así la empresa pueda obtener los mejores resultados posibles.

En el cuarto capítulo se elabora una guía como propuesta para el proceso de exportación e importación con base en lo desarrollado en los capítulos anteriores. Se pretende que permita a la empresa obtener información confiable sobre cada procedimiento que se lleve a cabo y de seguridad en la ejecución del proceso de internacionalización. Esto a partir de flujogramas, por ejemplo, de cada procedimiento con todos los actores involucrados que incluya tiempos y costos, que facilite el proceso, reduzca errores, tiempos, establezca un orden, etc., para que se utilice, ya sea que la persona tenga conocimiento o no sobre el tema.

La recolección de la información en los distintos capítulos toma en cuenta la opinión de las personas funcionarias de las instituciones públicas, que indiquen los requisitos y orden con el que se debe llevar a cabo cada procedimiento, según la institución a la que pertenezcan. Además, participan personas con experiencia en la internacionalización de madera de teca que brinden información sobre detalles importantes para evitar errores; agentes aduanales que hayan brindado servicios, tanto para la importación como la exportación de madera de teca en Costa Rica y Nicaragua y a la empresa Novelteak para observar y recolectar información en sus instalaciones y conocer cómo manejan la operación, tanto de producción como comercialización.

Por otra parte, para conocer de forma detallada cada procedimiento para la internacionalización de la madera es necesario enfocarse en la experiencia y exploración de los hechos. Para realizar el estudio a través de la descripción profunda de los procedimientos se busca mostrar distintas perspectivas del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad para localizar diferencias y coincidencias (Sampieri, 2014). Esto porque un mismo procedimiento podría variar según el experto que se entrevistó o en el campo en que se lleve a cabo la investigación para después hacer un análisis de las diferentes ideas y opiniones que al final se unifiquen y se llegue a una optimización del proceso de internacionalización.

Variables / categorías de análisis

A continuación, se detalla toda la información.

Objetivos específicos	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Conocer el entorno de la importación y exportación de la madera de teca, así como las perspectivas teóricas de las entrevistas y guías de exportación e importación	<ul style="list-style-type: none"> a. Requisitos para exportar madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar desde Nicaragua. b. Orden del proceso de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Requisitos que debe cumplir la madera para obtener los permisos que permitan llevar a cabo el proceso de internacionalización. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Entrevistas. b. Observación de campo. c. Revisión documental.

<p>Describir el plan estratégico de la empresa Novelteak, su historia y proceso logístico para la exportación desde Nicaragua y la importación hacia Costa Rica de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar.</p>	<p>c. Requisitos para importar madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar a Costa Rica.</p> <p>d. Orden del proceso de importación.</p>	<p>b. Documentación que debe presentarse en el momento de la internacionalización.</p>	<p>a. Entrevistas.</p> <p>b. Observación de campo.</p> <p>c. Revisión documental.</p>
<p>Analizar el proceso logístico de exportación e importación de la madera teca con corteza, en troza y sin fumigar.</p>	<p>a. Conocer la historia de la empresa Novelteak, cómo se posicionó en el mercado nacional e internacional como una de las principales empresas productoras de teca.</p> <p>b. Describir el proceso de internacionalización de la madera de teca con corteza en troza y sin fumigar que ha llevado a cabo la empresa Novelteak.</p> <p>c. Logística de transporte, de producción y de orden de pedido que debe llevar a cabo la empresa para la internacionalización de la madera.</p>	<p>a. Conocer cómo la empresa Novelteak surgió en el mercado de la madera de teca.</p> <p>b. Describir su entorno comercial, tanto local como internacional.</p> <p>c. Diagnosticar el historial del proceso de internacionalización de la madera de teca con corteza en troza y sin fumigar que han llevado.</p> <p>d. Conocer las prácticas llevadas a cabo durante el proceso de internacionalización tanto por las personas colaboradoras de la empresa Novelteak, así como las personas funcionarias de las instituciones públicas involucradas.</p>	<p>a. Revisión documental.</p> <p>b. Entrevistas.</p> <p>c. Observación de campo.</p>
<p>Proponer una guía de los procesos de exportación e importación de teca con corteza, en troza y sin fumigar entre Nicaragua y Costa Rica para la empresa Novelteak.</p>	<p>a. Analizar la información recolectada durante la exploración de los hechos.</p> <p>b. Documentar cómo se lleva a cabo el proceso de internacionalización de la madera de teca.</p> <p>c. Optimización del proceso a través de identificación de puntos críticos.</p> <p>a. Elaborar una guía práctica y fácil de entender con cada paso, requisito, procedimiento que requiera el proceso de internacionalización.</p> <p>a. Unificar el proceso de internacionalización de madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar en un único documento.</p>	<p>a. Analizar la recolección de datos.</p> <p>b. Determinar los puntos de mejora durante el desarrollo del proceso de internacionalización.</p> <p>c. Propuestas de mejoras y su implementación por medio de un plan de acción.</p> <p>a. Documentar cómo se lleva a cabo el proceso de internacionalización de la madera de teca.</p> <p>b. Elaborar flujogramas que incluyan tiempo y costos del proceso de internacionalización de la madera de teca.</p>	<p>a. Revisión documental.</p>

Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Las herramientas que se utilizan para recolectar la información y construir la guía de procedimientos se basan en las propuestas de Sampieri (2014) en su libro Metodología de la investigación. Las que se toman en cuenta para llevar a cabo el presente estudio son:

- La observación.
- La entrevista.
- Documentos y registros.

La primera de las herramientas permite la exploración y descripción del ambiente en el que se desarrollan los acontecimientos, comprender procesos y vinculaciones entre personas y experiencias (Sampieri, 2014). La observación del campo permite acudir al lugar donde se desarrollan los procesos, como las áreas de trabajo, observar lo que sucede y anotar lo que se considere relevante, además, permite tener una visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

Las anotaciones durante la observación se llevan a través de una bitácora de campo donde se pueda registrar cada detalle y dato obtenido durante los procesos para posteriormente ordenarlos y analizarlos. La participación del observador es activa, consiste en participar en la mayoría de las actividades, sin embargo, no se mezcla por completo con las personas participantes, es un observador, ante todo (Sampieri, 2014).

La entrevista la define Sampieri (2014) como: “Una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y entrevistado (s)” (p. 403). Esta se lleva a cabo a funcionarios de las instituciones involucradas con conocimientos en el tema, a agentes aduaneros, importadores, personas con experiencia en los procesos, entre otros, que puedan aportar información adicional.

Las entrevistas se llevan a cabo de una forma semiestructurada, con base en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos o más información (Sampieri, 2014).

La investigación documental se obtiene a través de escritos, videos, grabaciones u otros que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos. Sampieri (2014) afirma: “Son una fuente muy valiosa que nos puede ayudar a entender el fenómeno central del estudio. Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él” (p. 415).

Métodos y técnicas de análisis de la información

Sampieri (2014) afirma que: “La recolección y análisis de datos de la investigación cualitativa busca obtener datos que se conviertan en información y conocimiento” (p. 397). Una vez que se recolecten los datos se organizan y analizan, esto permite tener un control sobre la información y obtener un panorama general de la situación. El análisis de la información se lleva a cabo por medio de la organización de los datos. Existen varios criterios para organizarlos con precisión, Sampieri (2014) propone:

1. Cronológico (por ejemplo, orden en que fueron recolectados: por día y bloque, como mañana, tarde y noche).
2. Por sucesión de eventos.
3. Por tipo de datos: entrevistas, observaciones, documentos, fotográficas, artefactos, etcétera.
4. Por grupo o participante.
5. Por ubicación del ambiente (p. 424).

Además, se utilizan otros que la persona investigadora considere según su necesidad. La organización de los datos se presenta por medio de la transcripción a la computadora para que el análisis pueda llevarse a cabo de forma eficiente y ordenada.

Validación de la información

Con base en los instrumentos de la recolección de la información que se utilizan, como las entrevistas a los diferentes actores involucrados y la observación de campo en distintos sitios y momentos, se emplea la triangulación para el análisis de los datos. Esto ya que es necesario comparar y comprobar, de forma cruzada, la información recolectada de las distintas fuentes y métodos que se utilizan en la investigación. Por lo tanto, permite un análisis de la información, además de validar los datos que se recolectaron de las distintas fuentes.

Cuadro de consistencia metodológica

En la Figura 3 se muestra la matriz de consistencia metodológica.

MATRIZ DE CONSISTENCIA METODOLÓGICA					Fuentes de información					Sujetos Informantes				
					Primaria		Técnica			Secundaria		1	2	3
Tema	Problema	Objetivos generales	Objetivos específicos	Categorías	Sub-categorías (sub-variables)	Entrevista personal Novalteak	Entrevista a expertos	Entrevista a Instituciones Públicas	Revisión documental	Observación de campo	Novalteak	Aduana	Empresas locales	
Internacionalización de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar desde Nicaragua hacia Costa Rica	Propuesta para la mejora en los procesos de importación y exportación de madera de Teca con corteza, en troza y sin fumigar desde Nicaragua hacia Costa Rica para la empresa Novalteak.	Proponer una guía para la exportación e importación de madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar desde Nicaragua hacia Costa Rica para la empresa Novalteak.	Conocer el entorno de la importación y exportación de teca así como las perspectivas técnicas de los manuales de procedimientos.	Procesos de internacionalización de madera de Teca	11	Manuales de procedimientos			X	X				
					12	Exportación (procedimientos, permisos, documentación, etc.)	X	X	X	X	X			
					13	Logística	X			X	X			
					14	Clasificación arancelaria				X				
					15	Tratados de Libre Comercio				X				
					16	Acuerdo de Valoración Aduanera C.A.				X				
					17	Aduanas					X	X		X
					18	Importación (procedimientos, permisos, documentación etc.)	X	X	X	X	X		X	X
					19	Diagnóstico de los procesos de internacionalización				X	X			
					21	Historia de Novalteak	X			X				
					22	Madera teca	X			X				
					23	Proceso de la madera con corteza, en troza sin fumigar	X			X				
					24	Conocer el entorno comercial local e internacional de la empresa	X			X			X	
					25	Procedimiento de internacionalización que ejecuta la empresa	X							X
					31	Analizar el proceso de exportación e importación				X	X	X	X	X
					32	Identificación de los puntos críticos				X			X	X
					33	Determinar las mejoras en el procedimiento				X	X	X	X	X
					34	Cómo aplicar las mejoras al proceso				X	X	X	X	X
					35	Optimización del proceso de internacionalización	X	X	X	X	X		X	X
31	Documentar como se lleva a cabo el proceso de exportación				X			X						
32	Fujogramas- Costos, tiempos del proceso de exportación				X			X						
33	Documentar como se lleva a cabo el proceso de importación				X			X						
34	Fujogramas- Costos, tiempos del proceso de importación				X			X						

Figura 3
Matriz de consistencia metodológica

Capítulo I. Conocer el entorno de la importación y exportación de la madera de teca, así como las perspectivas teóricas de las entrevistas y guías de exportación e importación

La madera de teca (*Tectona Grandis L.*) es una de las más valoradas en el mercado internacional, esto hace que su comercio se dinamice y se posicione como una de las maderas favoritas de los productores. El conocer el entorno que rodea el comercio de la madera de teca permite tener visibilidad de su comportamiento en el comercio mundial, así como las oportunidades y los retos de su comercialización y cultivación para quienes quieran iniciar a dedicarse su producción.

Mientras tanto, la guía es una herramienta útil en cualquier organización. Por consiguiente, es necesario conocer sus perspectivas teóricas, así como los conceptos que rodean el proceso de internacionalización de un bien o servicio.

1.1. Entorno comercial de la teca

La teca es una especie comercializada ampliamente, valorada y que se utiliza por sus características, con un mercado internacional activo y desarrollado, lo que podría ser igual a un negocio atractivo. Se ha diferenciado de las demás especies por su calidad y sus diferentes formas de uso y en la región centroamericana se ha hecho cada vez más atractiva para su producción. Por esto, en adelante se expone sobre lo que rodea las importaciones, exportaciones, desafíos y las oportunidades de su cultivo.

1.1.1. Descripción del producto. La madera de teca sin corteza y sin fumigar, producto al que corresponde esta investigación, es el tronco del árbol separado de la copa con su corteza. Se envía, desde su origen hasta su destino en troza y sin fumigar, es decir, sin ningún proceso después

de su corte más que la limpieza de sus hojas.

1.1.1.1. *Tectona Grandis L. (teca)*. La teca es una especie nativa de cuatro países de Asia, India, Myanmar (Burma), Tailandia y Laos (de Camino y Morales, 2013). En la actualidad, también se encuentran plantaciones en áreas tropicales en África y América Latina, donde los árboles crecen más rápido que en su lugar de origen, lo que disminuye los turnos de corta (Maderera, 2017).

La teca es una especie latifoliada que pertenece a la familia Verbenaceae. Es un árbol de tronco recto, con corteza áspera y fisurada de 1,2 mm de espesor, de color café claro que desfolia en placas grandes y delgadas (Fondo Nacional de Financiamiento Forestal [Fonafifo], 2003).

Según el Fonafifo (2003), la teca es un árbol grande decíduo, que puede alcanzar más de 50 m de altura y 2 de diámetro en su lugar de origen. En Costa Rica alcanza alturas superiores a los 35 m en los mejores sitios. En la Figura 4 se observa cómo luce una plantación de árboles de teca.



Figura 4
Plantación de teca finca la Jabalina, Novelteak Nicaragua

Blanco *et al.* (2014) aseguran que la teca se ha reconocido como una madera de alta calidad debido a sus excelentes propiedades y se ha convertido en una de las más valiosas del mundo. De acuerdo con Bhat (citado en Blanco *et al.*, 2014), entre sus propiedades destacan la durabilidad natural, la estabilidad dimensional, facilidad de trabajar con herramientas, resistencia a termitas, hongos, químicos, además de su belleza.

A lo anterior se le suma su alta resistencia al agua, al agrietamiento o la ruptura, pues tiene un aceite natural que la hace impermeable (Maderea, 2017). La madera de teca presenta alta demanda para usos específicos, como construcción y revestimiento de embarcaciones, fabricación de muebles y objetos lujosos (Blanco *et al.*, 2014).

1.1.2. Entorno de mercado de la madera de teca. Su belleza, resistencia, estabilidad, durabilidad y sus diferentes usos hacen que la madera de teca sea una de las maderas tropicales

más pretendidas en mercados mundiales. Por esta razón, más países apuestan su producción y expansión hacia nuevos mercados.

Se espera que la demanda global de teca crezca y países como India y China han aumentado la demanda de esta especie. La incapacidad de suplir la demanda a partir de teca nativa contribuye con el aumento de las plantaciones (de Camino y Morales, 2013), lo que brinda oportunidades de negocio principalmente para las regiones que adoptan la especie en sus territorios, como América Latina.

1.1.2.1. Cultivo de la madera de teca. La teca representa el 74 % del área que se planteó con maderas duras tropicales de alto valor, lo que significa que es la especie cultivada más importante en esta categoría (de Camino y Morales, 2013). Por lo tanto, su alta demanda en los mercados internacionales representa una oportunidad de mercado e intercambio comercial.

De acuerdo con Kollert y Kleine (2017), la teca es una de las maderas más valiosas que ha incrementado su producción debido a que cada vez hay más bosques plantados en alrededor de 70 países tropicales como Asia, África, América Latina y Oceanía. Además, según Nair y Souvannavong (citados en de Camino y Morales, 2013) en el mundo en general, el desarrollo del cultivo de la teca se ha promovido por alguna de las siguientes razones:

1. La caída de la oferta de madera tropical de los bosques origina que la madera de plantaciones deba cubrir la demanda.
2. El cultivo de teca se ha convertido en una actividad atractiva para el Sector Privado y los agricultores.

3. La peculiaridad que tiene la especie de adaptarse a zonas diferentes a sus condiciones ecológicas naturales y el avance tecnológico en su gestión, hacen que la teca se haya extendido en muchas regiones del mundo.
4. El crecimiento comercial internacional de productos de la madera y el surgimiento de nuevos centros de consumo.
5. El avance tecnológico en el proceso de los productos de la madera genera nuevas oportunidades.
6. La creciente relevancia, en el ámbito mundial, de los servicios ecosistemáticos que los bosques proveen y su gestión sostenible.

Según Midgley *et al.* (citados en Kollert y Kleine, 2017):

Se estima que el incremento anual de bosques plantados con madera de teca es alrededor de 30 millones de metros cúbicos, sin embargo, solo de dos a dos millones y medios de metros cúbicos se extrae de bosques naturales y plantados (p. 83).

Se espera que ese nivel de producción incremente, en especial en bosques plantados en Sur y Centroamérica (Kollert y Kleine, 2017). Este aumento de producción de la madera de teca sería de mucha importancia para la economía forestal de estas regiones, ya que atrae inversiones del Sector Privado. Aunque para la mayoría de esos países la teca es una especie introducida ha representado la mejor oportunidad de producir madera de calidad (Kollert y Kleine, 2017). En Costa Rica, de acuerdo con Barquero (2018):

La mayor parte de la madera procesada localmente proviene de plantaciones forestales, es decir, cultivadas con ese fin. Se detectó que el 77.5% del total procesado el año pasado es de plantaciones, el 17,1% provino de terrenos de uso agropecuario (s. p.).

Por sus características, la madera de teca representa una excelente oportunidad de mercado y, por lo tanto, es buen incentivo para aventurarse a su producción. A pesar de lo anterior, en Costa Rica la producción de madera de teca todavía no se consolida, impuestos elevados, exceso de permisos y falta de costumbre en el uso de la madera han hecho que la industria forestal de Costa Rica disminuya su tamaño (Vindas, 2013).

A lo anterior se le suman las limitaciones que existen en los trámites para aumentar la tasa de reforestación anual y reactivar el manejo sostenible de bosques naturales también afecta la producción de madera en el país (Vindas, 2013). Como resultado de las limitaciones anteriores la producción en Costa Rica todavía no se fortalece, como consecuencia de esto muchos se ven en las necesidades de importar el producto para satisfacer el mercado local e incluso el internacional.

A pesar de esas limitaciones que hay en Costa Rica para la producción de productos forestales, para el año 2017, según un informe de la Oficina Nacional Forestal (ONF), se procesaron 981.445 m cúbicos del material en rollo, 1.6 % más respecto al año anterior (Barquero, 2018). Sin embargo, la cifra anterior es mucho menor que un pico de producción de los años recientes, de 1.339.140 m cúbicos logrado en 2007, según un histórico de producción solicitado a la ONF (Barquero, 2018).

Por otra parte, Nicaragua estima que la producción de madera en rollo en las plantaciones industriales va hasta los 320 m cúbicos por hectárea con rotaciones de 20 años. Entre las especies que se han establecido son pochote, teca y caoba (Altamirano, 2017). En Nicaragua se apuesta a la producción de teca como un negocio rentable, ya que las plantaciones han ido en crecimiento y en la actualidad, no solo se exporta, sino que también se hacen negociaciones a largo plazo con tendencia creciente (La voz del Sandino, 2013).

La producción de madera en Nicaragua se ha expandido ante la seguridad que existe de llevarla a mercados internacionales, por los pocos cuidados que requiere y por su precio. De acuerdo con Altamirano (2017):

El sector de plantaciones forestales está compuesto por unas 10 empresas que tienen unas 22 mil hectáreas plantadas y manejadas en diversas zonas del país y que para el año 2017 el este mismo sector se propuso una meta de 30 mil metros cúbicos de madera, una cantidad razonable para sector que está naciendo (s. p.).

Asimismo, de Camino y Morales (2013) afirman:

En Centroamérica, Costa Rica ha sido el país que ha liderado el desarrollo de las plantaciones; sin embargo, Panamá es ahora el que tiene la mayor extensión plantada, debido a sus políticas de atracción de inversionistas. En el caso de Nicaragua, si bien tiene la extensión territorial necesaria, las condiciones políticas no son atractivas para los inversionistas (s. p.).

En ambos países la producción de madera de teca tiene oportunidades, tanto de crecimiento como de mercado, sin embargo, también enfrentan desafíos que los limita. Para fortalecer el sector se necesita de incentivos que le den confianza al inversionista de cultivar madera de teca y, por lo tanto, la posibilidad de expandirse hacia nuevos mercados que sería para ambas partes un aporte importante a sus economías.

1.1.2.2. Retos de cultivar madera de teca. Las oportunidades de mercado de la teca son seguras, es una de las más demandadas en el ámbito global por sus cualidades, sin embargo, cultivarla también implica riesgos, principalmente al pequeño productor. Para dinamizar la economía a través de productos forestales se necesita desde pequeños productores hasta las

empresas grandes consolidadas en el mercado y ambos enfrentan retos a superar para asegurar el éxito en su negocio.

A pesar de que el negocio de la teca es atractivo, se debe considerar antes el posible mercado, el rendimiento de las plantaciones, el manejo que implica una buena plantación, los costos de transacción para plantar, raleo y cosechar especialmente el producto (de Camino y Morales, 2013). En América Latina el sesgo agroexportador de las políticas en la mayoría de los países de la región no ha fomentado la formación de una cultura forestal; de acuerdo con de Camino y Morales (2013), los actores del sector enfrentan serias carencias como:

1. Poca capacidad de negociación política.
2. Debilidad institucional en la coordinación y ejecución de las políticas y visiones no compartida entre todos los actores.
3. Las crisis económicas disminuyeron la posibilidad de desarrollar instituciones que cubrieran la necesidad de los usuarios y que realizaran funciones de fiscalización y vigilancia de cumplimiento de las leyes, generando así, instituciones forestales públicas débiles y trámites excesivos (p. 156).

Además de lo anterior, las plantaciones forestales reciben atención a medias por el Estado, a pesar de que son una actividad netamente productiva, como cualquier otro producto agrícola. Sin embargo, la cantidad de regulaciones que se aplican a esta actividad es mucho mayor. De acuerdo con de Camino y Morales (2013), la mayoría de los dueños de tierras con vocación forestal prefieren dedicarlas a la actividad agropecuaria, ante la ausencia de capacidades técnicas y financieras para plantar y mantener el cultivo a largo plazo.

Por lo tanto, el productor debe tener en cuenta el tiempo que necesita para ver resultados de la plantación de teca. Los años que se necesitan para que pueda cortarse un árbol de teca son entre 20-25 años como mínimo, esto también representa un reto, sobre todo, al pequeño productor que destina sus tierras para un solo uso. De acuerdo con Vaca (2015):

La madera de teca se da al final del ciclo de plantación y es por la totalidad de árboles escogidos después de transcurrir varios años (20 años), el negocio de la madera de teca se da una sola vez y, dependiendo del tamaño de la plantación; en dos o tres meses estará totalmente aprovechada, embarcada en contenedores y en su destino final (p. 12).

Si un productor toma una parte de sus tierras para dedicarse al cultivo de la teca no solo debe esperar 20 años aproximadamente para ver la rentabilidad de su negocio, sino que también debe enfrentar el poco apoyo gubernamental. Además, debe enfrentar inundaciones, tormentas y robos que pueden causar daños o pérdidas de pequeñas partes del cultivo, arriesgando su capital por apostar a una inversión a largo plazo.

Debido a lo anterior, antes de que se decida invertir en el negocio se deben tener en cuenta varios elementos, como la solidez y reconocimiento del proponente proyecto, los términos del negocio en los aspectos técnicos, financieros y legales, así como el análisis de riesgo ambiental, económico y político (de Camino y Morales, 2013). Además, los productores en pequeña escala deben superar algunos problemas propios de las empresas pequeñas como:

Capital adecuado, material de calidad para plantación, mejoramiento del flujo de caja mediante la combinación de cultivos, selección de terrenos adecuados, buenas prácticas de manejo, una compensación equitativa mediante la interconexión de esquemas de inversión en gran y pequeña escala (de Camino y Morales, 2013, p. 12).

Una forma de superar tales desafíos, según Keogh (citado en de Camino y Morales, 2013), es mediante la interconexión de esquemas de inversión en gran y pequeña escala. Para atraer esos inversionistas se debe ofrecer: “Un sitio de alta productividad (en cuanto al crecimiento), el uso de mejores prácticas de manejo (en cuanto a la calidad) retornos aceptables basados en calidad y precio y costos relativamente bajos y en eficaz manejo del riesgo” (de Camino y Morales, 2013, p. 21).

En consecuencia, el mayor crecimiento en el sector forestal corresponde a grandes empresas industriales o, como el caso de la teca, a inversionistas extranjeros. Los proyectos de teca que vienen de fuera del país y las comunidades aledañas no tienen mayor participación, por lo que se pierde una oportunidad para que los propietarios pequeños y medianos de tierras con vocación forestal en los alrededores se integren al negocio (de Camino y Morales, 2013).

La poca promoción de este negocio por parte del Estado y los incentivos que favorecen a pequeños grupos como los dueños de capital y tierras no permiten que alguien que quiera emprender con el cultivo de teca tenga la oportunidad. A esto se suma que nadie se interesa en cultivar un producto que tiene poca promoción por parte del Gobierno a pesar de las oportunidades que podría ofrecer.

1.1.2.3. Entorno de las exportaciones de la madera de teca. Cada país que incentive la producción de madera de teca incentiva, al mismo tiempo, las exportaciones de una de las especies tropicales de gran potencial de mercado por su buena calidad y por su uso para diferentes objetivos, esto la hace una de la más demandada en el ámbito global. La región asiática domina desde hace tiempo la producción y comercialización de maderas tropicales. De acuerdo con Keogh (citado en de Camino y Morales, 2013) Asia acumula el 88 % de las existencias mundiales y, solamente, Indonesia tiene más del 40 % de las plantaciones en el mundo de la teca.

Burma (Myanmar) es el mayor exportador en el país asiático de teca de alta calidad y, actualmente, produce 80 % del suministro mundial (United Nature, s. f.). En el siguiente mapa se puede observar cuales han sido los principales países exportadores de teca en metros cúbicos (m³), de manera global:

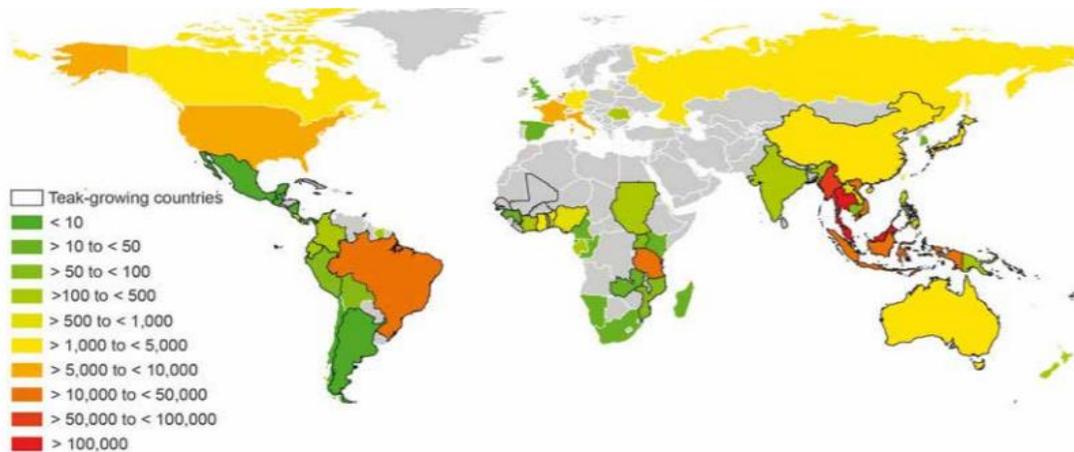


Figura 5
Crecimiento y madera en rollo de teca de los países exportadores, volumen exportado desde 2005-2014

Nota. Kollert y Kleine (2017).

La Figura 5 muestra el mapa global de los países exportadores por volumen de teca en rollo y coloca a la región asiática como los principales productores y exportadores. En América Latina el principal exportador es Brasil, con un volumen entre 10 000 m³ y 50 000 m³.

Lo anterior da visibilidad a las regiones que más cultivan la madera de teca y confirma los datos mencionados. No obstante, específicamente en esta investigación la teca se caracteriza por estar con corteza, en trozos y sin fumigar y por esas características se clasifica en la partida 44.03 del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías al que se le denomina generalmente Sistema Armonizado (SA). Este agrupa la madera en bruto, incluso descortezada, desalburada o escuadrada en la clasificación arancelaria 4403.49.00.00. De acuerdo con esa clasificación arancelaria, los principales exportadores en el mundo son:

Tabla 1

Principales diez países exportadores de madera en bruto en el mundo de la subpartida merceológica 4403.49, 2016-2018 (miles de dólares americanos)

Países exportadores	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018
Camerún	152.011,00	196.246,00	233.171,00
Congo		27.891,00	211.760,00
República Democrática del Congo	22.515,00	37.395,00	32.874,00
Ecuador	32.960,00	42.471,00	37.242,00
Guinea Ecuatorial	176.386,00	256.371,00	336.891,00
Hong Kong, China	26.863,00	6.316,00	878,00
Islas Salomón	289.610,00	321.316,00	383.323,00
Malasia	120.458,00	133.617,00	112.812,00
Papúa Nueva Guinea	152.721,00	391.501,00	556.288,00
República Centroafricana	19.616,00	17.287,00	63.985,00
Total general	993.140,00	1.430.411,00	1.969.224,00

Nota. elaboración propia con datos extraídos de Trademap.

De acuerdo con la Tabla 1, de manera global el top tres de los principales países exportadores de madera en bruto de la subpartida merceológica 4403.49 se ubican en el continente africano, igualmente da visibilidad de los números en cuanto a la cantidad de divisas que mueve el sector forestal, en específico la madera en bruto. Cabe mencionar que esta subpartida incluye todas las especies de maderas tropicales, alrededor de 75 especies.

En cuanto a la evolución de la madera de teca en América Latina y el Caribe esta ha sido constante en los últimos años, de acuerdo con De Camino y Morales (2013) entre el año 1995 y 2010 la superficie plantada por país aumentó.

País	Superficie 1995 (ha)	Superficie 2010 (ha)
Argentina	-	10.000
Brasil	-	65.000
Colombia	1.710	-
Perú	-	150
Ecuador	1.000	45.000
Cuba	-	6.280
Trinidad y Tobago	7.500	9.000
Belice	500	100-
Jamaica	60	40
Costa Rica	14.040	31.500
El Salvador	2.010	9.760
Guatemala	1.710	3.000
Nicaragua	630	7.960
Panamá	3.900	55.000
Total	33.060	242.790

Figura 6
Plantaciones de teca en América Latina entre 1995-2010

Nota. De Camino y Morales (2013).

El país con mayor potencial de convertirse en líder de área plantada es Brasil (de Camino y Morales, 2013). De acuerdo con la Figura 6 Brasil es el país con más crecimiento de teca y se relaciona con su extensión territorial, mientras que Colombia, Perú y Ecuador también presentan un potencial interesante, por sus condiciones climáticas y existencia de suelos apropiados (de Camino y Morales, 2013).

En Centroamérica, Costa Rica ha sido el país que ha liderado el desarrollo de plantaciones. Las exportaciones de madera y sus manufacturas a nivel de la región centroamericana han mostrado un crecimiento del 3 % entre el primer semestre de 2017 y el mismo periodo de 2018, al pasar de \$152 millones a \$156 millones (Central America Data, 2019).

El incremento del negocio de la madera en Centroamérica ubica a Costa Rica como el principal exportador de la región e India el país destino que más ha crecido, el cual pasó de un 18 % del valor exportado en 2012 a un 38 % en 2018 (Central America Data, 2019). En Costa Rica

la madera de teca es una de las maderas más aprovechadas y representa, junto con la melina y el ciprés, el 55 % de toda la madera procesada (Apuy, 2017). Las principales empresas exportadoras del sector maderero son:

Empresa	Posición
Multiservicios La Sabana S.A.	1
Maderas Preciosas Costa Rica S.A.	2
Forestales Latinoamericanos S.A.	3
Rio Trading S.A.	4
Indigo Glory S.R.L	5
Teca Premiun S.A.	6
Panamerican Woods (Platations) S.A.	7
Fortune Global Trading - Fgt - Sociedad Anonoma	8
Atlas Concorde S.A.	9
America Wood S Y L S.A.	10

Figura 7
Principales empresas exportadoras del sector maderero, 2020

Nota. Promotora de Comercio Exterior (2020).

En este rango de empresas hay algunas que cultivan exclusivamente teca, como Panamerican Woods y Teca *Premium* por mencionar algunos ejemplos. Cabe mencionar que, entre los principales productos de exportación del sector maderero desde Costa Rica, dominan:

Año	2020				
	Producto	Valor año ant	Valor año	%	Var
	Paletas, paletas caja y demas plataformas para carga	24,4	26,9	47%	10 %
	Madera en bruto	27,9	17,0	30%	-39 %
	Madera aserrada o devastada longitudinalmente, cortada o desenrollada	9,2	8,7	15%	-5 %
	Las demás tablillas de madera distinta a las coníferas y al bambú	0,7	2,0	4%	183 %
	Otras manufacturas de madera	0,6	0,7	1%	14 %
	Otras obras y piezas de madera para construcciones	0,0	0,3	0%	462 %
	Herramientas, monturas y mangos de herramientas, monturas y mango...	0,8	0,2	0%	-75 %
	Otros	0,4	0,2	0%	-45 %
	Tableros de fibra de madera u otras materias leñosas incluso aglomera...	0,0	0,1	0%	276 %

Figura 8
Principales productos de exportación del sector maderero, 2020

Nota. Promotora de Comercio Exterior (2020).

De acuerdo con la Figura 8, el producto forestal que más se exporta desde Costa Rica son las plataformas de carga, seguido de la madera en bruto. De igual forma, puede observarse que los principales productos exportados en este sector son de poco valor agregado, casi la mitad de la producción local de madera se destina a la elaboración de tarimas y embalajes para la exportación (47 %) (Apuy, 2017), algo en lo que debería trabajar la industria para aumentar el valor de las exportaciones, como los muebles.

En Nicaragua, la extensión territorial es un plus y es un atractivo para las empresas que quieran iniciar con plantaciones de teca (de Camino y Morales, 2013). No obstante, el ambiente político hace que este país sea poco atrayente para los inversionistas. En 1990 las exportaciones forestales en Nicaragua equivalían al 0.7 % de las exportaciones totales del país, mientras que en 2015 al 0.5 % y alcanzaron 27 millones USD (de Camino, 2018). La participación del sector forestal es mínima y de acuerdo con los datos mencionados con una participación decreciente.

Nicaragua es un exportador de productos forestales de primera elaboración con muy poca agregación de valor y sus productos de exportación son la madera aserrada y las tarimas (de Camino, 2018), es decir, elaboración primaria. La teca en Nicaragua es una de las principales maderas cosechadas, de acuerdo con la Figura 9 de las plantaciones establecidas por las empresas del sector forestal, puede observarse que la teca es la principal especie.

Empresa	Especie Principal	Lugar	Año de Primer Establecimiento	Área total de la plantación (Incluyendo Otras especies)
Maderas Segovianas S.A	Pino	San Fernando El Jicaró	1996	850
Agroforestal S.A.	Caoba Africana	Matagalpa Nagarote	1999	2,576
Novelteak Nicaragua S.A	Teca	Sapoa Rio San Carlos	2003	2,200
Maderas Cultivadas de Centroamérica S.A	Melina	San Carlos El Castillo Rio San Juan	2004	3,500
Maderas Sostenibles S.A	Teca	Chinandega - Limonapa Rivas Carretera Sur	2007	343
Equiforest S.A	Teca	Nandaime Chinandega El Sauce	2007	4,700
Norteak Nicaragua S.A.	Teca	Sector Rio Grande Matagalpa. Matiguás, Boaco	2008	1,500
MLR Forestal de Nicaragua, S.A	Teca	Siuna (RAAN)	2010	2,422
Nicaforest Plantations S.A	Teca	Rama Muelle de los bueyes Villa Sandino	2011	336.49

Figura 9

Plantaciones establecidas por empresas forestales en Nicaragua

Nota. Leupolz-Rist y Ferrey (2017).

La Figura 9 muestra también que la teca es una de las especies que establecieron sus plantaciones posteriormente al pino y Caoba Africana y ahora es una de las más cultivadas. Además, refleja las empresas que exportan madera desde Nicaragua, Novelteak exporta madera en rollo a India, mientras que Maderas Sostenibles hacia Vietnam y China y Maderas Cultivadas hacia su empresa hermana en Costa Rica donde la transforman en polines (Leupolz y Ferrey, 2017).

A pesar de que el ambiente político en Nicaragua hace poca atractiva la región para los inversionistas, este país busca la forma de atraer inversiones al sector, el problema radica en que está enfocado para grandes empresas. De acuerdo con Leupolz y Ferrey (2017): “Empresas consideran que el sistema de incentivos fiscales debe ser reemplazado por un sistema de pago directo, esto reduciría tramitología y sería más justo para pequeños dueños de plantaciones que no pueden aprovechar el sistema actual”(p. 27).

Para el 2018, representantes del gremio forestal en Nicaragua declararon que para ese año proyectaban plantar entre 1200 y 1500 hectáreas que se sumarían a las 28 000 plantaciones de madera con valor comercial como la caoba, la teca y el pino (Central America Data, 2018). Aunque, Nicaragua trabaja en crear oportunidades para el sector forestal, estas son más aprovechadas por empresas grandes y no por pequeños productores, por lo que el sector no puede fortalecerse ni diversificarse, de forma en que aumenten las exportaciones y se beneficie la economía.

En Centroamérica, Nicaragua es uno de los que menos exportan dentro del sector forestal, de enero a junio de 2018 Costa Rica fue el principal exportador con \$46 millones, seguido de Panamá, Honduras, Guatemala y Nicaragua con \$4 millones (Central America Data, 2019). Las cifras anteriores reflejan que Nicaragua necesita fortalecer su estrategia, ya sea de incentivos o políticas públicas para aumentar las exportaciones de productos forestales.

Tanto Nicaragua como Costa Rica tienen una participación mínima en las exportaciones del sector forestal en comparación con otros países de Latinoamérica y presentan déficit en productos de segunda transformación, es decir, lo que tiene un mayor valor agregado como los muebles. Aunque los productos más elaborados requieren de mayor inversión de capital también ofrecen más oportunidades, más valor a las exportaciones, diversificación y sofisticación de los productos forestales.

El incentivar a los productores a agregar valor a los productos, fomentar la producción en pequeños productores, que puedan formar pymes y no enfrentar tanta tramitología, podría colaborar con el aumento de las exportaciones y, de esta forma, reactivar la economía a través del sector forestal. Las plantaciones comerciales, además de beneficiar la economía, también tienen una importante función ambiental, quitándole presión al bosque natural.

1.1.2.4. Entorno de las importaciones de la madera de teca. Las importaciones de maderas duras iniciaron en los años 1980 y 1990, cuando importadores y comerciantes de la India empezaron a trabajar con productos de África (de Camino y Morales, 2013). Después de dos décadas de exportaciones las mejores plantaciones ya habían desaparecido, por lo que las empresas indias volvieron sus ojos hacia Latinoamérica (de Camino y Morales, 2013).

La teca es una de las maderas más preciadas en los mercados mundiales, por lo tanto, una de las más demandadas. La India es uno de los principales consumidores de madera en Asia y es, en la actualidad, la dinamo del mercado internacional de la teca y el principal mercado de América Latina (de Camino y Morales, 2013).

Después de la India, Tailandia e Indonesia ocupan los siguientes lugares de madera de teca. Estos países absorben la totalidad de sus producciones y concentran la importación de teca en troza cercano al 98 % del comercio internacional (Kollert y Cherubini, citado en de Camino y Morales, 2013). Para tener una mejor visibilidad de las importaciones en el ámbito global de la subpartida 4403.49 donde se clasifica la madera de teca, puede observarse el siguiente mapa:

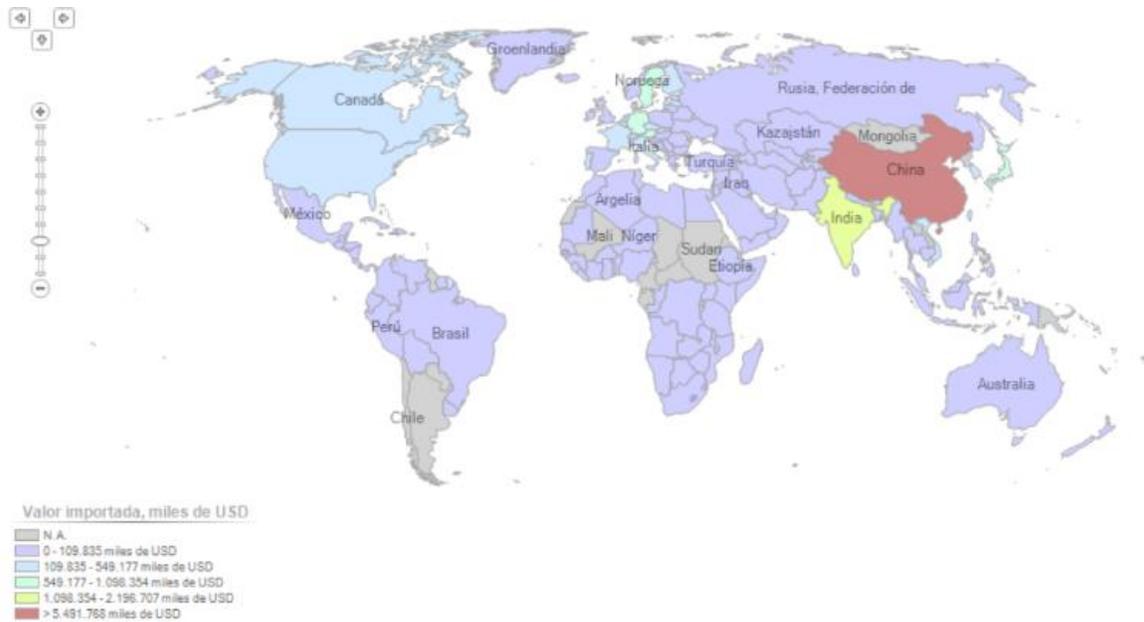


Figura 10

Países importadores para el producto clasificado dentro de la subpartida 4403.49 en 2018

Nota. TradeMap (2019).

Los países de donde es originaria la teca, además de ser los principales productores, son también los principales importadores de esta especie. La región asiática, como se menciona, domina las importaciones de teca y como puede observarse en la Figura 10 China es el principal importador de la subpartida 4403.49 seguido de India, que es el principal importador de madera de teca. La utilidad que le dan a la teca y la preferencia sobre otras especies hacen que la demanda aumente, sin embargo, la oferta se ve afectada, sobre todo, porque en estos países predominan las plantaciones de bosques naturales y no plantaciones comerciales.

En lo que respecta a Costa Rica, la importación de productos primarios de madera proviene de un 55 % de Chile, donde figura la madera aserrada, el 11 % proviene de China, especialmente la madera contrachapada (*plywood*). Estos dos países suman más del 66 % de la madera importada a Costa Rica (ONF, 2017).

Año	2020			
	Producto	Valor año ant	Valor	%
Madera aserrada o devastada longitudinalmente, cortada o desenrollada	39,8	44,0	52 %	11 %
Tableros de madera	10,9	10,0	12 %	-9 %
Tableros de fibra de madera u otras materias leñosas incluso aglomera...	7,2	7,2	8%	-1 %
Madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar	5,6	5,3	6%	-5 %
Las demás puertas y sus marcos	2,9	2,3	3%	-21 %
Puertas de 'plywood' plasticado	2,2	1,9	2%	-10 %
Artículos de mesa o de cocina de madera	1,2	1,9	2%	60 %
Madera chapada y madera estratificada	2,8	1,5	2%	-47 %

Figura 11

Principales productos importados del sector maderero en Costa Rica, 2020

Nota. Promotora de Comercio Exterior (2020).

Como se observa en la Figura 11, el principal producto importado en Costa Rica es la madera aserrada. Sin embargo, las importaciones de madera aserrada mostraron un leve decrecimiento entre 2016 y 2017 y pasaron de \$47,7 millones a \$44,9 millones (Barrantes y Ugalde, 2018).

Las importaciones del sector maderero han aumentado más aceleradamente que la categoría de muebles, no obstante, ambos profundizan su tendencia (Apuy, 2017). En Costa Rica el consumo de madera local se destina principalmente a la elaboración de tarimas y embalajes y muestra una ligera tendencia a la baja, lo que da lugar a que la madera se importe (Barrantes y Ugalde, 2018).

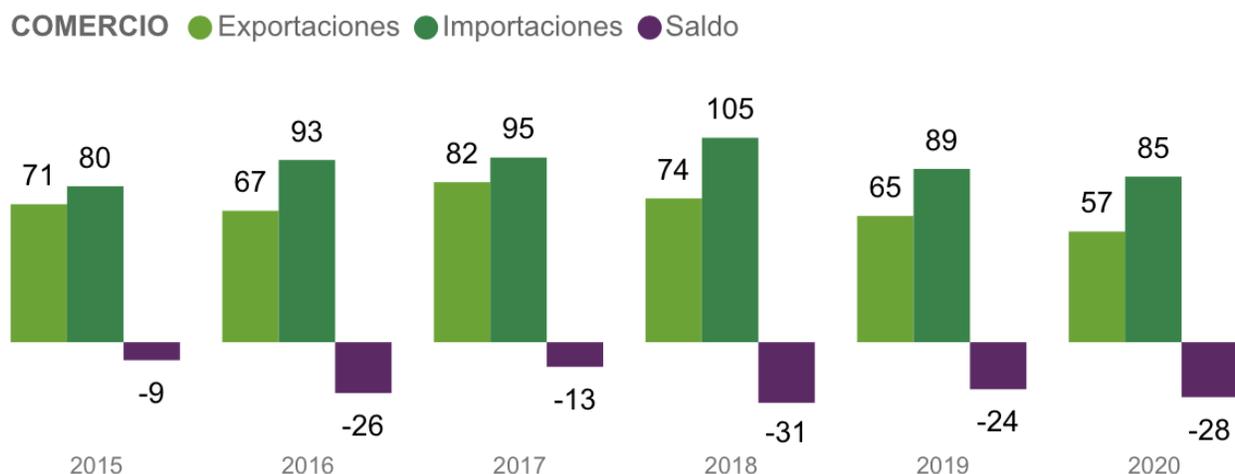


Figura 12
Balanza comercial del sector madero en Costa Rica, 2020

Nota. Promotora de Comercio Exterior (2020).

La balanza comercial en la Figura 12 confirma que las importaciones de productos forestales son mucho mayores de lo que se importa. En Costa Rica, el sector forestal todavía tiene que trabajar en fortalecerse, con ayuda de políticas públicas que incentiven a los productores, debido a que las oportunidades de mercado, especialmente para la teca son crecientes, además, es una forma de fomentar la reforestación y contribuir con la economía.

En lo que respecta a Nicaragua, al igual que en Costa Rica las importaciones superaron las exportaciones. Para el 2015 las importaciones de productos forestales alcanzaron 37.0 millones USD, mientras que las exportaciones 27 millones USD (de Camino, 2018).

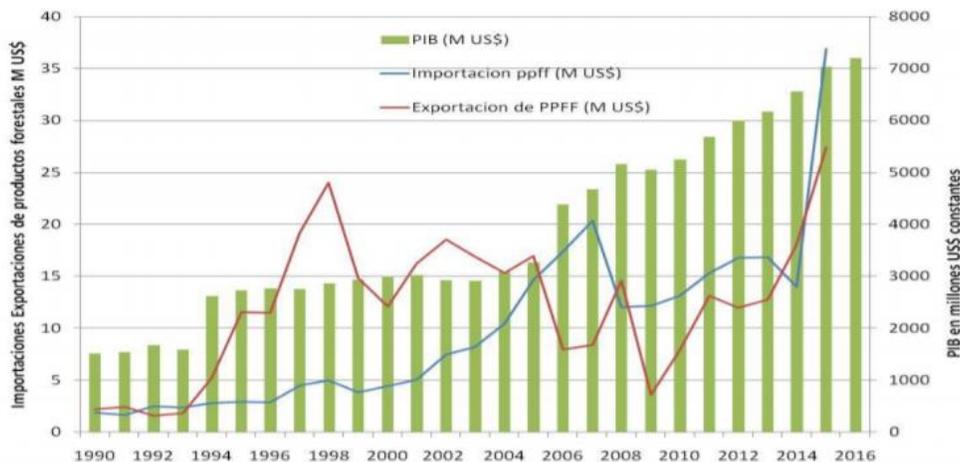


Figura 13
Balanza comercial de productos forestales en Nicaragua, 2016

Nota. De Camino (2018).

Como puede observarse en la Figura 13, las importaciones crecieron sobre las exportaciones aproximadamente a partir de 2005. La madera aserrada es el principal producto forestal importado en Nicaragua y en su mayoría corresponde a la especie pino proveniente de las plantaciones de Chile y el 59 % de esas importaciones es para el sector de muebles (Instituto Nacional Forestal, [Inafor], 2014).

La teca es una de las maderas que menos se utilizan en Nicaragua, sobre todo, porque el sector está enfocado en la elaboración de muebles y prefieren otras especies. Esto puede ser una ventaja y desventaja al mismo tiempo, ventaja porque no compiten con importaciones de teca, pero una desventaja porque en el comercio local se prefieren otras especies menos costosas.

Ambos países deben tratar el sector forestal de acuerdo con sus características, como un sector rentable, debe fomentar no solo el cultivo de maderas, sino también su consumo para tener más oportunidades de mercado. Además de contribuir con el desarrollo económico de los países y también porque cumple una importante función ambiental, quitándole presión al bosque natural.

1.2. Perspectivas teóricas de las guías de importación y exportación

El conocer las perspectivas teóricas de las guías en esta investigación para tener claro en qué consiste y como ser útil para las empresas contar con una que aborde un proceso específico, podría no solo reducir tiempos y recursos, sino que, también simplificarlo. Por esta razón, se necesita tener claro en qué consisten, su funcionalidad y cuál es la mejor forma de desarrollar su contenido.

1.2.1. Guías. Las guías permiten dirigir o encaminar a las personas, con el fin de ofrecer conocimiento sobre algún proceso. Puede decirse que se utiliza para guiar y explicar cómo debe hacerse algo y a diferencia del manual, la guía no incluye toda la información sobre cómo funciona algo, sino que su objetivo es enseñar a hacer que ese algo funcione (Diferencia Entre, 2015).

La Secretaria de Transparencia y Rendición de Cuentas de Sinaloa (2018) menciona que una guía expone recomendaciones para la ejecución de procesos, actividades o cumplimiento de obligaciones y trámites. De otro modo, puede definirse como un tratado en el que se ofrecen, de forma ordenada, preceptos, consejos o información práctica y básica sobre ciertas cosas (Oxford Living Diccionario, 2019).

Con base en lo anterior puede decirse que, una guía es una herramienta o instrumento que pueden utilizar las empresas como apoyo para lograr la uniformidad de los procedimientos y evitar el desperdicio de tiempos y esfuerzos de las personas colaboradoras y sus funciones.

1.2.1.1. Guías didácticas. Este trabajo se desarrolla con la conceptualización de guía didáctica, debido a que orienta al usuario sobre cómo debe desarrollar un proceso. De esta manera, sirve como herramienta autodidacta, en la que obtendrá conocimiento, de manera que recurra lo menos posible a recursos humanos para el proceso que ejecutará.

Las guías didácticas adquieren cada vez mayor funcionalidad; son un recurso del aprendizaje que optimiza el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje por su pertinencia al permitir la autonomía e independencia cognoscitiva del usuario (García y de las Mercedes de la Cruz, 2014). De acuerdo con Aguilar, (citado en Calvo, 2015) la guía didáctica es: “Una herramienta valiosa de motivación y apoyo; pieza clave para el desarrollo del proceso de enseñanza que promueve el aprendizaje autónomo al aproximar el material de estudio” (s. p.). Por ende, es un instrumento de gran utilidad para el aprendizaje y apoyo en nuevos procesos y brindar independencia a quien inicie en los mismos.

De acuerdo con Aguilar (citado en Ulloa, 2015) es importante que el instrumento responda a los cuestionamientos de qué, cómo, cuándo y, de qué forma, se pueden llevar a cabo las acciones para que el aprendizaje independiente sea exitoso. También es importante indicar quiénes y dónde, para conocer los agentes que intervienen y los espacios donde se lleva a cabo cada proceso. Las funciones de una guía didáctica, de acuerdo con Ulloa (citado en García, 2014) son:

- Función de orientación: ofrece al usuario una base orientadora de la acción (BOA) para llevar a cabo las actividades planificadas en la guía.
- Especificación de tareas: delimita actividades por llevar a cabo y se especifica en los problemas por resolver.
- Función de autoayuda o autoevaluación al permitirle al usuario una estrategia de monitoreo o retroalimentación para que evalúe su progreso.

En lo referente a las características generales de una guía didáctica, Espín y García (citados en García, 2014) señalan las siguientes:

- Ofrecen información acerca del contenido y la ruta a seguir para la autogestión del conocimiento.
- Presentan orientaciones de la metodología a seguir.
- Presentan indicaciones para lograr habilidades, destrezas y aptitudes.
- Define la metodología y los objetivos específicos para desarrollar el trabajo independiente de los usuarios.
- Permiten la autoevaluación del usuario, lo que provoca una reflexión sobre el desarrollo de su propio aprendizaje.

Una guía con enfoque didáctico, de acuerdo con Contreras (citado en Ulloa, 2015) no tiene un modelo único o determinante, pues obedecen a las condiciones que determinan su creación y su uso. Asimismo, propone los siguientes aspectos básicos:

1. Presentación: esta sección antecede el cuerpo del texto y permite al autor exponer el propósito general de la guía. Esto para orientar la lectura y hacer consideraciones previas útiles para la comprensión de los contenidos del material de lectura.
2. Objetivos generales: le permiten al usuario identificar los requerimientos conceptuales, procedimentales y actitudinales básicos para orientar el aprendizaje. Es lo que se pretende con la elaboración de la guía, de forma que, el usuario sepa qué se espera de él, cuáles son los aspectos fundamentales que debe prestar atención en su lectura y, de qué forma o criterios se evaluará el aprendizaje.

3. Esquema resumen de contenidos: presenta de forma esquemática y resumida al usuario todos los puntos fundamentales que consta la temática correspondiente, lo que facilita su acceso o reforzamiento.
4. Desarrollo de contenidos: en este apartado se hace una presentación general de la temática, ubicándola en el campo de estudio, en el contexto del tema desarrollado y destacando el valor y la utilidad que tendrá la información en la puesta en práctica en la labor profesional u organización.
5. Temática de estudio: los contenidos básicos se presentan a manera de resumen, o bien de esquema según sea el caso, con la intención de exponer, de manera sintetizada y representativa, los temas y subtemas correspondientes al objeto de estudio.
6. Actividades de aprendizaje: es indispensable incluir actividades para que el usuario trabaje y actúe sobre los contenidos presentados, con el fin de desarrollar las competencias o capacidades que se plantearon en los objetivos generales o específicos. Son tareas, ejercicios, práctica o actividades diversas que el autor pide al usuario para que se apropie del contenido y refuerce o amplíe uno o varios puntos del desarrollo del tema.
7. Ejercicios de autoevaluación: tienen como propósito ayudar al usuario a que se evalúe por sí mismo, en lo que respecta a la comprensión y transferencia del contenido del tema.
8. Bibliografía de apoyo: se propone bibliografía básica y complementaria, en el cual el destinatario pueda encontrar, en caso de necesitarlo, otras explicaciones sobre lo que se

está estudiando. Se puede incluir información de bibliografía adicional, videos, visitas para la consulta y ampliación de los temas a sugerencia del facilitador.

La estructura de una guía con un enfoque general, al igual que la didáctica no se delimita, pues para su elaboración no existe algún patrón o modelo específico, sin embargo, tienen un mismo objetivo que es principalmente la orientación y enseñanza de algo nuevo al usuario que recurra a ella, como instrumento y apoyo en desarrollo y aprendizaje de un nuevo procedimiento. En este trabajo la guía es de enfoque didáctico del tipo de guía de aprendizaje, es decir, que le proporcionará al usuario el acercamiento de nuevos conceptos.

La guía de aprendizaje es un instrumento, con el fin de ofrecer al usuario una ruta facilitadora de procesos de aprendizaje y equiparlos con una serie de estrategia para ayudarlos a avanzar en la toma de control del proceso. Se diseñan con el fin de dar mayor relevancia a los procesos antes que a los contenidos (Equipo Pedagógico, 2008).

1.2.1.2. Guías de exportación e importación. La guía de exportación e importación es igual a una guía de internacionalización, que involucra todo el proceso, desde origen hasta destino. La guía de internacionalización involucra diferentes conceptos necesarios de conocimiento para el entendimiento del proceso de internacionalización.

1.2.1.2.1. Conceptos que rodean la internacionalización. A continuación, se detallan:

1.2.1.2.1.1. Exportación. Las exportaciones son un elemento importante en las economías de todos los países y surgen cuando a un país le resulta rentable vender en el extranjero su producción (Ríos y Galindo, 2015). Pueden exportarse tanto productos como servicios.

El Código Aduanero Único Centroamericano (CAUCA IV) en el artículo 93¹ indica que la exportación es la salida del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Por otro lado, la US Agency for International Development USAID (2009) menciona que la exportación consiste en remitir desde un país a otro, por vía aérea, terrestre o acuática, mercancías destinadas a un uso, consumo, reparación o cambio en otro país y que esta exportación puede ser definitiva o temporal.

Sobre el proceso de exportación, de acuerdo con la Secretaria de Economía y Centros Regionales de Competitividad Empresarial de México (s. f.) puede darse de la siguiente forma:

- Inicio de las negociaciones.
- Celebración de contratos.
- Recepción de pedidos.
- Preparación y adecuación de la logística (análisis de inventarios y orden de producción).
- Diseño de la operación: Selección del programa de transporte, agente aduanal y de seguros.
- Diseño del programa de cobro.
- Seguimiento a destino final de las mercancías y cobro.

La importancia de las exportaciones reside en el efecto que tienen sobre el crecimiento económico, la productividad y el empleo (Ríos y Galindo, 2015). Por este motivo, la promoción y la incentivación a los productores de bienes y servicios es fundamental en cualquier país.

¹ Anexo a la Resolución No.223-2008, CAUCA IV (COMIECO-XLIX)

1.2.1.2.1.2. Importación. La importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para el uso o consumo interno de un país y puede ser cualquier producto o servicio (Acción contra el hambre, s. f.). Otra forma de describir el proceso de importación por la USAID (2009) es como: “El ingreso, previo cumplimiento de requisitos arancelarios (pago de derechos aduaneros e impuestos) y no arancelarios (permiso de importación, por ejemplo), de mercancías procedentes del exterior, para su uso o consumo definitivo en el país” (p. 31).

Las importaciones al igual que las exportaciones, aportan en las economías de los países y brindan a las empresas la oportunidad de fortalecerse y dinamizarse a través de la competencia. Esto les permite llevar sus productos o servicios fuera de sus fronteras, así como traerlos hasta su empresa para comercializarlos o como materia prima para su producción.

1.2.1.2.1.3. Regímenes aduaneros de exportación e importación. Todas las mercancías que salgan o ingresen a un país deben declararse bajo un régimen aduanero. Este puede definirse como el conjunto de operaciones que están relacionadas con un destino aduanero específico de una mercancía de acuerdo con la declaración presentada por el interesado en la aduana (Comercio y Aduanas, 2014).

Las importaciones y exportaciones pueden ser, tanto definitivas como temporales; en este caso, el trabajo se enfoca en régimen definitivo. La importación o exportación definitiva se considera cuando las mercancías de procedencia extranjera, en el primer caso, tienen como finalidad permanecer o, en el segundo caso, salir del territorio nacional por tiempo ilimitado (Comercio y Aduanas, 2014). Además, que haya cumplido las formalidades, requisitos legales, reglamentarios y administrativos para que puedan utilizarse o consumirse (Ley General de Aduanas (LGA), artículo 111).

1.2.1.2.1.4. Acuerdos comerciales entre Costa Rica y Nicaragua. La globalización y la apertura de mercados han logrado que el intercambio comercial se dinamice. Los acuerdos comerciales dan la oportunidad de internacionalizar los productos o servicios en condiciones preferenciales de acuerdo con lo negociado, además, son una herramienta de competitividad.

Un Tratado de Libre Comercio (TLC) es un acuerdo entre dos más países cuyo objetivo principal es establecer reglas comunes para normar la relación comercial entre ellos (Ministerio de Comercio Exterior (Comex), 2003). En esta misma línea, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (Mincetur) (s. f.) lo define como: “Un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más países para acordar la concesión de preferencia arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios” (s. p.). Entre los compromisos comerciales en los que participa tanto Nicaragua como Costa Rica, de acuerdo con el Comex (2019) son:

1. Tratado de Integración Económica Centroamericana.
2. Tratado de Libre Comercio República Dominicana – Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA-DR).
3. Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACUE).
4. Tratado de Libre Comercio entre los Estados AELC y los Estados Centroamericanos.
5. Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y República Dominicana.
6. Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Chile.

La madera de teca en troza, con corteza y sin fumigar de este estudio es originaria de Nicaragua con destino a Costa Rica. Por lo tanto, el tratado que mejor se ajusta es el Tratado de

Integración Económica Centroamericana, que permite que todo producto de origen centroamericano con destino a un país de la misma región goce de reducción o eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias.

1.2.1.2.1.5. Barreras no arancelarias. Los países tienen como forma de protección al comercio interno la imposición de medidas, en este caso puede hablarse de barreras no arancelarias, las cuales consisten en:

Medidas establecidas por los gobiernos para controlar el flujo de mercancías entre los países, ya sea para proteger las industrias nacionales o para proteger la vida y salud, en lo que respecta a medio ambiente, salud, sanidad animal y vegetal, o para asegurar a los consumidores la buena calidad de las mercancías que adquieren (Diario del exportador, 2017, s. p.).

Además, existen diferentes tipos de barreras arancelarias y se dividen entre las medidas técnicas y no técnicas. Entre las técnicas están:

1. Las medidas sanitarias y fitosanitarias: estas abarcan un conjunto de regulaciones encaminadas a preservar la inocuidad de los alimentos y la sanidad animal y vegetal (Hidalgo, 2015). Un ejemplo de esta medida es la prohibición de la importación de aves de corral procedentes de países afectados por la enfermedad de gripe aviar (Diario del exportador, 2017).
2. Obstáculos técnicos al comercio: consisten en documentos que contienen una descripción de las características que debe tener un producto (dimensión, color, peso, etc.). También pueden estar referidos a los procesos y métodos empleados en la elaboración u obtención del producto, el embalaje y transporte (Hidalgo, 2015). Por

ejemplo, refrigeradores que deben llevar una etiqueta que indica su tamaño, peso, así como el consumo de electricidad (Diario del exportador, 2017).

Algunas de las medidas no técnicas son:

1. Medidas proteccionistas de contingencia comercial: se implementan para contrarrestar determinados efectos perjudiciales de las importaciones en el mercado del país importador, incluye medidas *antidumping*, compensatorias y de salvaguardia. Por ejemplo, derecho *antidumping* impuesto en un producto en particular de determinados países para corregir la práctica injusta de precios (Diario del exportador, 2017).
2. Reglas de origen: son los criterios necesarios para determinar la procedencia nacional de un producto. Su importancia se explica porque los derechos y las restricciones aplicadas a la importación pueden variar según el origen de los productos importados (Organización Mundial del Comercio [OMC], s. f.).
3. Propiedad intelectual: incluye patentes, marcas, diseños industriales, derechos de autor, indicaciones geográficas, etc. Por ejemplo, ropa con el uso no autorizado de la marca se vende a un precio mucho más bajo que los productos auténticos (Diario del exportador, 2017).
4. Subsidios: contribución financiera del gobierno o un organismo gubernamental, como la transferencia directa de fondos (donaciones, préstamos y aportación de capital (Diario del exportador, 2017).
5. Cuotas, prohibiciones, licencias no automáticas y otras medidas no cuantitativas: dirigidas a restringir la cantidad de bienes que se pueden importar, por ejemplo, la importación anual de pescado está restringida a 100 t (Diario del exportador, 2017).

6. Medidas que afectan la competencia: tienen por objeto la concesión de preferencias o privilegios exclusivos o especiales a uno o más grupos limitados de agentes económicos. Por ejemplo, un organismo de centralización con el derecho exclusivo de distribución de productos (Diario del exportador, 2017).
7. Medidas relacionadas con la exportación: medidas aplicadas por el gobierno del país de exportación a las mercancías exportadas y que incluye tanto técnicas como no técnicas. Por ejemplo, la exportación de maíz está prohibido debido a la escasez del producto para el consumo interno.

1.2.1.2.1.6. Barreras arancelarias. Al igual que las barreras no arancelarias, estas constituyen restricciones al comercio internacional y son los denominados aranceles. Son derechos de aduana aplicados a las importaciones de mercancías y proporcional a las mercancías producidas en el país una ventaja en materia de precios con respecto a las mercancías similares importadas y constituyen una fuente de ingresos para los gobiernos (OMC, s. f.). Los aranceles aplicados por los países a las importaciones, de acuerdo con el Instituto de Economía Internacional (s. f.), pueden ser de tres tipos:

1. Ad Valorem: impuestos en términos porcentuales que aumentan el valor de la transacción y es la más común, por ejemplo, un 10 % sobre el valor de la mercancía.
2. Específicos: se aplica un arancel concreto para cantidades o unidades de mercancías objeto de importación, por ejemplo, \$200 por cada tonelada de trigo.
3. Mixto: Arancel que combina los dos anteriores, es la suma de ambos derechos.

La reducción o eliminación del pago de impuestos arancelarios y medidas no arancelarias son beneficio que obtienen las partes a través de los tratados comerciales. Para beneficiarse de la

reducción o el pago de no impuestos debe hacerse por medio de un certificado que demuestre que la mercancía es originaria del país con el que se tiene el acuerdo.

1.2.1.2.1.7. Certificado de origen. Para gozar de beneficios arancelarios, en la región centroamericana se debe presentar el certificado de origen. Este permite que las mercancías originarias tengan derecho a recibir el trato preferencial arancelario negociado en el tratado (Promotora de Comercio Exterior, [Procomer], 2003).

Otra forma de definirlo es como un documento que tiene por finalidad acreditar y garantizar el origen de las mercancías exportadas. De esta manera, permite beneficiarse de las preferencias o reducciones arancelarias que otorgan los países en el marco de los tratados o acuerdos comerciales internacionales (Diario del Exportado, 2014). Particularmente, en el Acuerdo Comercial Centroamericano las mercancías deben acompañarse del documento de Declaración Única Centroamericana (DUCA F), que es igual al certificado que acredita el origen o procedencia de la mercancía.

1.2.1.2.1.8. Logística de internacionalización. Para que el producto que se está comercializando entre dos partes logre finalizar con éxito su operación de internacionalización dependerá de una buena organización logística, desde que sale de su origen hasta su destino. La logística es el proceso de gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento y almacenamiento de productos, así como el flujo de información asociado desde los proveedores, a través de la compañía, hasta los usuarios finales (Bowersox, citado en la Promoción de Turismo, Inversiones y Exportaciones [Proexport], 2012).

La logística en el comercio internacional es una pieza clave, se basa en el traslado de la mercancía, desde el punto de salida hasta el punto de llegada exacto del país de destino. El Diario

del Exportador (2017) lo define como: “Proceso de planificación, implementación y control eficiente y eficaz del movimiento y almacenaje de los materiales, partes y productos terminados, distribución y transporte desde el proveedor de la empresa, y a través de la empresa, hasta el cliente” (s. p.). De acuerdo con el Diario del Exportador (2016) los objetivos de la logística internacional son:

1. Alcanzar un adecuado nivel de servicio al cliente.
2. Al menor costo.
3. Entregando el producto adecuado.
4. En la cantidad requerida.
5. En el lugar acordado.
6. Satisfaciendo las necesidades del consumidor en el mercado internacional.

La logística en el comercio internacional comprende el proceso de exportación y el de importación. De acuerdo con Lerma y Márquez (citados en Ulloa, 2015) la logística de internacionalización comprende:

1. Tramitación aduanal que comprende las acciones y documentos para que la autoridad aduanera permita la entrada en el mercado de destino.
2. Transporte, ya sea terrestre, marítimo o aéreo.
3. Manejo de materiales, asociado con el embalaje, almacenaje de las mercancías según la naturaleza de la mercancía, del medio de transporte, equipo de manejo e instrucciones del exportador o importador.

4. Seguros para evitar pérdida o daño de las mercancías o de la documentación requerida.
5. Formas internacionales de pago (las cuales pueden ser orden de pago, efectivo, cheque, letra de cambio, carta de crédito, cobranza, transferencia de fondos, entre otros).

1.2.1.2.1.9. International Commercial Terms (Incoterms). Para definir las obligaciones, tanto del vendedor como el comprador en el comercio internacional, se necesita de un contrato que establezca las obligaciones de cada una de las partes. Según ProMéxico (s. f.):

El contrato de compraventa internacional es el acuerdo de voluntades entre dos personas o más, mediante el cual una de ellas llamada vendedora y establecida en un país determinado se obliga a entregar material y legalmente una cantidad o volumen de mercancías o productos a otra denominada compradora establecida en otro país, quien a su vez se obliga a pagar un precio por dichos bienes; en los términos y condiciones convenidos entre ambas partes (p. 7).

La mejor forma de convenir los términos y condiciones o las responsabilidades de cada una de las partes es a través de los Incoterms. Estas son reglas internacionales elaboradas por la Cámara de Comercio Internacional (ICC) desde 1936 y definen las responsabilidades de las empresas compradoras y vendedoras en la entrega de mercancías al amparo de los contratos de compraventa (ICC, 2019).

Asimismo, los Incoterms regulan dónde se entrega la mercancía, fijan los costos que asumirá cada una de las partes, establecen en qué momento y lugar se produce la transferencia de la responsabilidad sobre la mercancía del comprador y del vendedor y regulan quién debe llevar a cabo la gestión sobre los trámites documentales (Internacionalmente, s. f.). Las reglas de los Incoterms, de acuerdo con Procomer (2010), se agrupan en cuatro categorías:

1. E: único término por el que el vendedor pone las mercancías a disposición del comprador en el local del vendedor.
2. F: el vendedor se encarga de entregar la mercancía a un medio de transporte escogido por el comprador.
3. C: el vendedor contrata el transporte sin asumir riesgos de pérdida o daño de la mercancía o costos adicionales después de la carga y despacho.
4. D: el vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino.

En la actualidad, las reglas que se encuentran en vigencia son los Incoterms 1990, 2000 y 2010, sin embargo, a partir de enero del 2020 entraron en vigor las reglas de los Incoterms 2020 y con esto quedaron derogadas las de 1990. Para el presente análisis se plantean las de 2010 que están conformadas por 11 términos agrupados en dos categorías, de acuerdo con Procomer (2010):

1. Reglas para cualquier modo de transporte:
 - EXW: (ExWorks).
 - FCA: (Free Carrie).
 - CPT: (Carriage paid to).
 - CIP: (Carriage and Insurance paid to).
 - DAT: (Delivered at Terminal).
 - DAP: (Delivered at Place).
 - DDP: (Delivered Duty Paid).

2. Reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores.

- FAS: (Free Alongside Ship).
- FOB: (Free on Board).
- CFR: (Cost and Freight).
- CIF: (Cost, Insurance and Freight).

Con los cambios en las reglas de los Incoterms 2020, de acuerdo con el *Global Negotiator* (2019) se espera que:

- a. La regla FAS se elimine debido a que es muy poco utilizada.
- b. Desdoblar FCA en dos Incoterms. Esta regla es una de las más utilizadas, y se está valorando crear dos, uno para terrestres y otro para entregas marítimas.
- c. FOB y CIF para transporte marítimo en contenedor, es decir, que en los Incoterms 2010 se utilizaban para cuando la mercancía no viaja en contenedor, si era así se debía usar FCA Y CIP.
- d. Creación de un nuevo Incoterm CNI (*Cost and Insurance*), incluirá el costo del seguro internacional por cuenta del vendedor-exportador, pero no incluirá flete.
- e. Desdoble del Incoterm DDP en dos: DTP (Delivered at Terminal Paid) y DPP (Delivered at Place Paid).

Es importante considerar los cambios que iniciaron a partir de 2020, ya que da mejor visibilidad de los Incoterms. En la actualidad, la elección de alguna de estas reglas depende, de la

forma, en que se negocie el contrato entre el vendedor y comprador, los cuales pueden escoger entre las de 2000, 2010 o 2020.

1.2.1.2.1.10. Seguros. Los riesgos de accidentes y desaparición, deterioro o daños de cargas pueden reducirse a una sola palabra, pérdidas. Por esta razón, es importante que en cualquier proceso de internacionalización las partes se aseguren de adquirir un seguro para proteger la carga de cualquier eventualidad. Los seguros se utilizan para proteger la carga de riesgos derivados del transporte, o bien para disminuir el riesgo de no pago de la contraparte en el otro país. Estos seguros se clasifican de la siguiente forma:

- Seguro de crédito: de acuerdo con Borja (citado en Ríos, s. f.) este tipo de seguros cubre a la parte vendedora o exportadora contra una probable falta o negativa de pago por parte del comprador en el extranjero.
- Seguro de daños: se utiliza para proteger la carga durante su transporte. Este tipo de seguro procede simplemente a asegurar la mercancía contra los riesgos que se desee proteger antes de embarcarse (Ríos, s. f.).

El contar con un seguro da la confianza y la tranquilidad a las partes de llevar a cabo la transacción comercial. Por esto, cuando se negocie la compra y venta de un bien o servicio se invita también a la negociación del seguro que más se ajuste a las necesidades de cada parte.

1.2.1.2.1.11. Medios de pago internacional. El comercio internacional se compone de varios elementos; barreras arancelarias y no arancelarias, logística, contratación internacional, entre otros. Uno de los elementos que se le suman son los medios de pago internacional y que es uno de los que más preocupa en el momento de llevar a cabo negocios, tanto para el exportador como el importador.

El medio de pago es la manera mediante la cual un empresario (exportador) gestiona el cobro de su transacción y el otro (importador) asegura la recepción de la mercancía solicitada (Chaves, s. f.). En la misma línea, los medios de pago internacionales son instrumentos bancarios, que permiten cerrar con éxito una negociación de exportación o importación de un bien o un servicio (Cámara de Comercio de Bogotá, s. f.).

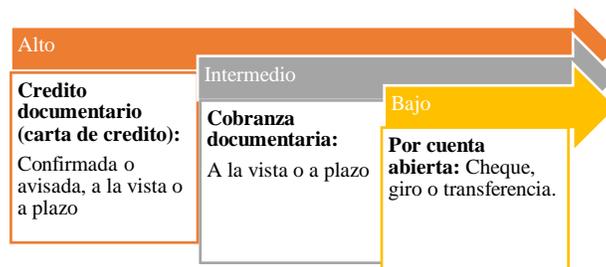


Figura 14

Los principales medios de pagos de acuerdo con su nivel de seguridad

Nota. Elaboración propia con datos de Promotora de Comercio Exterior (s. f.).

De acuerdo con Procomer (s. f.), el medio de pago que más se utiliza es la transferencia directa de fondos, es una opción riesgosa debido a que se basa en la confianza entre el vendedor y exportador, a diferencia de la carta de crédito que es una opción más segura. A continuación, se presenta la definición de los medios de pagos más comunes de acuerdo con Procomer (s. f.):

- **Cheque:** esta orden de pago solo será cumplida por el banco si los fondos disponibles en la cuenta, en el momento de presentación del cheque, alcanzan a cubrir el importe y la firma de quien lo suscribe es idéntica a la que el banco tiene como autorizada en sus registros.
- **Transferencia bancaria:** consiste en el traspaso de dinero de la cuenta del importador a la cuenta del exportador. Para que se cumpla, el comprador debe dar una orden escrita

al banco del emisor. Se cruza una orden por medio de un sistema electrónico o correo entre bancos.

- Giros al exterior: son cheques que emite un banco para utilizarse como medio de pago internacional, en el que se liquida cuando se compra. Esto ha originado que al giro bancario se le considere como *un cheque perfeccionado*, ya que, al haber sido liquidado por el ordenante en el momento de su compra, elimina la posibilidad de que no sea pagado al beneficiario por falta de fondos.
- Cobranza de exportación e importación: es un instrumento de pago internacional que le permite al exportador girar instrucciones por cuenta y riesgo propio a una entidad bancaria en el exterior, el cual envía los documentos al banco del destino para que actúe como cobrador y tramite el cobro ante el importador.
- Carta de crédito: actúa por solicitud y de conformidad con las instrucciones de su cliente y por medio del cual se compromete a pagar a un tercero (beneficiario, exportador o vendedor), aceptar letras de cambio giradas por el beneficiario o autorizar a otro banco para que efectúe el pago o acepte letras de cambio contra la entrega de los documentos exigidos, siempre y cuando se cumplan todos los términos y condiciones de crédito original.

Elegir el medio de pago depende de la experiencia que hayan tenido antes los vendedores y compradores. El riesgo de fraude es una posibilidad, sin embargo, una investigación previa de con quién se negocia puede disminuir ese riesgo, igualmente sería más seguro contraer un seguro de crédito, en especial si se negocia por primera vez.

Después de haber visto los elementos fundamentales en el proceso de internacionalización se plantearán de los componentes y características de las guías de internacionalización, es decir, del proceso de exportar e importar un bien.

1.2.1.2.2. Guía de exportación e importación como herramienta de apoyo. La guía de exportación e importación de un bien o servicio se resume en guía de internacionalización. Esta es la unificación de mercados, la atención de las necesidades de los consumidores de otro país distinto al de origen, la venta y distribución de un bien hacia mercados internacionales, todo a través del proceso de exportación e importación.

De acuerdo con Ulloa (2015): “Una guía es un instrumento (digital o impreso) que brinda orientación técnica para la exportación e importación de un producto o servicio” (p. 54). La guía le permite al usuario obtener información de cuáles son los requisitos y cómo se gestionan ante las distintas instituciones, cómo coordinar el transporte, desde origen hasta destino, cuál es la documentación que necesita y dónde debe presentarla, etc. Todo lo anterior, tanto en la exportación como en la importación.

El proceso de internacionalización de un producto puede variar de uno a otro. Por lo tanto, una guía como herramienta de pautas que deben seguirse no solo hace el proceso más fácil de comprensión para el usuario, sino que también le da conocimiento, seguridad más confianza en el momento de su ejecución.

1.2.1.2.3. Componentes principales. Los componentes de una guía no son específicos, pueden ser distintos según sea el objetivo y la información que se quiere presentar. Una posible organización de acuerdo con Rodríguez (s. f.) podría ser:

1. Introducción: Objetivo de la guía.

2. Organigrama: Tipo de departamentalización (por funciones, por procesos, por productos, geografía).
3. Gráficas: diagramas de flujo.
4. Texto: descripción narrativa de los procedimientos.
5. Formas: por lo general rediseñadas y planeadas, instructivos de las formas.
6. Políticas: relacionadas con aspectos básicos de la dirección, tales como de comunicación, de control, personal y etc. (p. 35).

La estructura de cualquier tipo de guía no es específica, sin embargo, se sabe que el objetivo en este caso es facilitar al usuario el entendimiento y aprendizaje de un proceso, en este caso el de internacionalización de la madera de teca en troza, con corteza y sin fumigar. En la misma línea, otra posible estructura de acuerdo con la Secretaría de Relaciones Exteriores de México (2004) es la siguiente:

1. Identificación: se refiere a la portada.
2. Índice: se presentan de manera sistemática y ordenada los apartados principales que constituyen la guía.
3. Introducción: explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido de la guía, su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de ella.
4. Objetivo del manual: deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con la guía.
5. Desarrollo de los procedimientos: constituye la parte central o sustancial de la guía y se integra por los siguientes apartados:

- a. Propósito del procedimiento: describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento.
- b. Alcance: describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, qué áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.
- c. Referencias: documentación de apoyo.
- d. Responsabilidades: indicar quién es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento, así como quién es el responsable de la revisión y aprobación.
- e. Definiciones: términos de uso frecuente que se emplean.
- f. Método de trabajo: debe incluir políticas y lineamientos, descripción de actividades, diagrama de flujo y formatos e instructivos.

También es importante elaborar la guía con una narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades concatenadas. Además, es importante que cada explicación de un proceso, por ejemplo, en este caso el de exportación o importación, responda las siguientes preguntas:

- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿Por qué se hace?

Asimismo, pueden incluirse recomendaciones sobre cómo mejorar los procesos para optimizar recursos como el tiempo y costos. Los componentes anteriores se acercan a la propuesta de guía que se quiere presentar, de explicar y especificar cada uno de los procedimientos que involucra la internacionalización de un producto, de forma que las dudas sean mínimas y se optimicen los procesos. La guía como herramienta en una organización brinda utilidad, simplifica el aprendizaje, da visibilidad y reúne, de forma precisa y simple, la información de un nuevo proceso, por lo tanto, es provechoso emplearlas como instrumentos de aprendizaje en las empresas.

1.3. Perspectivas teóricas de las entrevistas

Como parte del análisis y recolección de información se utiliza como herramienta las entrevistas. La entrevista se define por Sampieri (2014), como: “Una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y entrevistado(s)” (p. 403). Esta se lleva a cabo a personas con conocimientos en el tema como a agentes aduaneros, importadores, personas con experiencia en los procesos logísticos, así como a colaboradores de Novelteak involucrados en el proceso, entre otros, que puedan aportar información.

1.3.1. Entrevistas cualitativas. La investigación tiene un enfoque cualitativo, asimismo, las características de las entrevistas. De acuerdo con Sampieri (2014), algunas de las características de las entrevistas cualitativas son:

1. El principio y el final de la entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas. Es flexible.
2. Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.
3. La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica y tiene un carácter más amistoso.

4. Las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje (p. 404).

1.3.2. Tipos de entrevistas. Las entrevistas pueden llevarse a cabo en tres formas distintas, estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. De acuerdo con Sampieri (2014), en las estructuradas el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta; en las abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

En el caso de esta investigación las entrevistas se llevan a cabo de una forma semiestructurada. Es decir, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos o más información (Sampieri, 2014).

Las entrevistas son una herramienta importante en la investigación debido a que permiten obtener información sobre cómo se desarrollan los procesos desde la práctica, es decir, en que tiempo y forma. Además, permiten llevar a cabo análisis de los procedimientos y concluir propuestas, oportunidades y recomendaciones para el estudio. Por lo tanto, en el capítulo dos de esta investigación se describe a través de la entrevista, procedimientos logísticos llevados a cabo por dos diferentes empresas y en el capítulo tres se realiza su análisis.

Capítulo II. Describir el plan estratégico de la empresa Novelteak, su historia y proceso logístico para la exportación desde Nicaragua y la importación hacia Costa Rica de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar

2.1. La planeación estratégica

Toda empresa debe contar con una planeación estratégica de mercado que les permita definir las metas que se desean alcanzar. Este capítulo describe la planeación estratégica de Novelteak para llevar a cabo la internacionalización de sus productos y sus objetivos como compañía.

2.1.1. Definición. La planeación estratégica es fundamental, debido a que permite orientar a la organización hacia los objetivos que desean alcanzar. De acuerdo con Koontz y Weihrich (citados en el Instituto Tecnológico de Sonora [ITSO], 2013), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento. Además, para Amaya (citado en Ulloa, 2015) en el momento del diseño de la estrategia es importante responder a las siguientes interrogantes:

- ¿A dónde se quiere ir?
- ¿En dónde se encuentra la organización actualmente?
- ¿A dónde se puede ir?
- ¿Hasta qué punto se desea llegar?
- ¿Cómo se hará para lograrlo?

Por otra parte, para Garrido (citado en el ITSO, 2013), la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes:

Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y, por último, en cuarto lugar, están los recursos como tales los medios a nuestra disposición (p. 6).

La determinación de objetivos como qué clase de empresa se desea alcanzar o la evaluación de competidores es parte de lo que el diseño de un plan estratégico les permitiría conocer. De esta forma, se contará con una mejor evaluación del entorno comercial.

2.1.2. Plan estratégico de Novelteak. Todas las empresas tienen un plan estratégico que las orienta a lograr los objetivos deseados. En este caso Novelteak (2019) tiene como objetivo económico: “Ser un fabricante de productos de teca y productos forestales de teca que genere valor real para todas las partes interesadas al exportar productos y conocimientos de teca al mundo” (s. p.).

Novelteak no solo tiene como objetivo económico cultivar teca, sino generar valor agregado a esta a través de productos manufacturados, lo que le ha permitido diferenciarse en el mercado forestal. Por este motivo, su estrategia va más allá de un tronco de teca e incluye en su cartera diferentes tipos de productos. De acuerdo con Procomer (2016), parte de las estrategias de Novelteak son:

1. Agregar valor a los productos.
2. Generar una industria de procesamiento de la madera que permita un producto de cepillado y seco.

3. Incursionar el procesamiento de madera para la venta en el mercado local.
4. Objetivo en los próximos ocho años de triplicar la actividad de aprovechamiento de la tierra y aumentar cada año la siembra en 400.000 hectáreas.
5. Desarrollo de clones de sus maderas para un producto más resistente.

Además, de acuerdo con Matamoros (comunicación personal, 29 de octubre del 2019) parte de la estrategia comercial de la empresa es llegar a diferentes países dentro de Asia y Europa como parte de la expansión, además de otros países fuera de las regiones citadas. En cuanto a las plantaciones, según Matamoros (comunicación personal, 29 de octubre del 2019) su expansión no es parte de la estrategia comercial, sin embargo, se proyecta ampliar la industria con nuevas máquinas, más personal, mejora de procesos, mayor espacio de trabajo y almacenaje (Rojas, comunicación personal, 29 de octubre del 2019).

En cuanto a la innovación y nuevos productos, siempre es parte de los objetivos. Según Rojas (comunicación personal, 29 de octubre del 2019), en Novelteak en su Departamento de Desarrollo de Productos siempre hay búsqueda constante de tendencias y aplicaciones alrededor del mundo que permitan innovar en nuevas propuestas para el mercado nacional e internacional. Asimismo, de acuerdo con Rojas (comunicación personal, 29 de octubre del 2019) a corto plazo la empresa tiene como estrategia:

Empezar a generar leads y focos de interés en el producto por medio de visuales, web y redes sociales y así mismo ofrecer al cliente una alta capacidad de materia prima para la industrialización, acortar tiempos de entrega y seguir con las certificaciones Forest Stewardship Council (FSC) que los hace diferentes al mercado, además de impulsar productos para retail y canalizarlos a través de empresas que se dedican a esto para

continuar trabajando volúmenes altos.

Finalmente, Novelteak quiere llegar a la construcción en madera, soluciones completas en madera con llave en mano, crear nuevos patrones con la madera, de manera que se adapte a los gustos y necesidades del mercado. La forma de lograrlo es con un equipo que trabaje en conjunto el desarrollo de productos, *marketing* y ventas (Rojas, comunicación personal, 29 de octubre del 2019).

La empresa se quiere dar a conocer al mundo, que cuando alguien piense en decoración, mobiliario o construcción piense en teca y en Novelteak. Por lo tanto, basan su estrategia en agresivos canales de comunicación, servicio al cliente y variedad de productos, así como disposición de estos.

2.2. Novelteak

En los siguientes apartados se presenta información de la empresa en estudio.

2.2.1. Historia. Novelteak es una empresa de capital suizo que inició sus funciones en 1989 como iniciativa para contrarrestar la deforestación y a través de los años se ha dedicado a invertir y cultivar constantemente en plantaciones. De esta forma, logró convertirse en una de las empresas exportadoras de plantaciones de teca más importantes y reconocida por su avanzado programa de patentado de genética de semillas y técnicas de manejo forestal. Los alcances a través de estos años de acuerdo con Novelteak son los siguientes:

- 1989: Fundada con capital suizo como Maderas Preciosas de Costa Rica.
- 2002: Obtención de la certificación FSC™ para todas las plantaciones.

- 2003: Compra fincas y se expande a Nicaragua como Maderas Preciosas Nicaragua S. A.
- 2011: Todas las subsidiarias se transfieren de *Precious Woods Holding Ltd (PWH)* a *Precious Woods Central America Ltd (PWCA)* y el 75 % de las acciones fueron compradas por 2 accionistas privados.
- 2012: PHW vende el 25 % restante a PWCA, se expande a Panamá.
- 2013: Compra de 5000 hectáreas adicionales con 1300 hectáreas de tenencias de teca plantadas en Costa Rica.
- 2014: Con más de 17000 hectáreas que ya producen bajo el 100 % de los estándares de certificación FSC™, la compañía cambia su nombre a Novelteak.
- 2015: La empresa invierte en capacidades industriales y comienza a transformar su propia madera en productos semiacabados, como *Edge Glued Panels, Decking* y *Dimension*.

2.2.2. Certificación FSC™. La certificación Forest Stewardship Council (FSC) o Consejo de Administración Forestal en español es de las más valiosas para las empresas que se encuentran dentro del sector forestal, debido a que proporciona confianza y responsabilidad con los bosques. Además, promueve un manejo ambiental adecuado, es socialmente beneficioso y económicamente viable para los bosques en el mundo (FSC, 2019).

Esta certificación es uno de los principales alcances en Novelteak como parte de su estrategia comercial. Está diseñada para ayudar a garantizar a los clientes que el producto con etiqueta FSC que compran procede de un bosque y una cadena de suministro que se maneja de

forma responsable. De acuerdo con la empresa, para obtener esta certificación se debe cumplir con diez principios:

1. Cumplir todas las leyes, reglamentos y tratados internacionales ratificados en el ámbito nacional, así como las convenciones y los acuerdos que sean aplicables.
2. Mantener o mejorar el bienestar social y económico de los trabajadores.
3. Identificar y respaldar los derechos legales y consuetudinarios de los pueblos indígenas, en relación con la propiedad, uso y manejo de la tierra, territorios y recursos, que resulten afectados por las actividades de manejo.
4. Contribuir con mantenimiento o la mejora del bienestar social y económico de las comunidades locales.
5. Manejar, de forma eficiente, el rango de múltiples productos y servicios de la Unidad de Manejo para mantener o mejorar su viabilidad económica a largo plazo y toda la gama de beneficios ambientales y sociales.
6. Mantener, conservar o restaurar los servicios del ecosistema y los valores ambientales de la Unidad de Manejo y deberá evitar, reparar o mitigar los impactos ambientales negativos.
7. La organización deberá contar con un plan de manejo de acuerdo con sus políticas y objetivos, proporcional a la escala, intensidad y riesgo de sus actividades de manejo. Este plan deberá implementarse y mantenerse actualizado con base en la información del monitoreo, con el objetivo de promover un manejo adaptativo. La planificación asociada y la documentación sobre los procedimientos deberán ser suficientes para

orientar al personal, informar a los actores afectados e interesados y justificar las decisiones del manejo.

8. Demostrar que el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos de manejo, los impactos de las actividades de manejo y las condiciones de la Unidad de Manejo se monitorean y evalúan, de manera proporcional a la escala, intensidad y riesgo de las actividades de manejo, con el fin de implementar un manejo adaptativo.
9. Mantener o mejorar los altos valores de conservación en la Unidad de Manejo, a través de la aplicación de un enfoque precautorio.
10. Las actividades de manejo realizadas por o para la organización en la Unidad de Manejo se deberán seleccionar e implementar en concordancia con las políticas y objetivos económicos, ambientales y sociales de la organización y conforme a los principios y criterios en su conjunto (FSC, 2019).

El cumplir con cada uno de los principios anteriores es un proceso al cual se comprometen las empresas para alcanzar la certificación. No es sencillo cumplir con cada principio, pero lograrlo posicionará a la empresa como socialmente responsable de bosques y ambiente.

2.2.3. Catálogo de productos de Novelteak. Novelteak se reconoce por el desarrollo de semillas mejoradas, la producción de plántulas clónales, la cosecha, la fabricación y el comercio de productos de teca, de manera consistente y confiable por lo que sus objetivos van más allá de cultivar únicamente teca (Novelteak, 2019). Entre los productos de teca que ofrece la empresa destacan:

- Troncos redondos.

- Bloques cuadrados.
- Madera aserrada en bruto.
- Madera perfilada.
- Paneles Teaklam™.
- Componentes de construcción Teaklam™.

Cada uno de los productos tiene certificación FSC que le agrega valor, lo que lo hace más atractivo en el mercado internacional. Novelteak es una empresa consolidada en el cultivo y comercialización de la madera de teca y se ha posicionado como una de las principales exportadoras y productoras de Centroamérica manteniendo una expansión constante hacia nuevos mercados.

2.2.4. Entorno comercial de Novelteak. La madera de teca en Costa Rica tiene relación directa con la empresa Novelteak. Esta es una de las principales productoras y su posición en el mercado, tanto nacional como internacional, sobresale entre las demás compañías.

Novelteak es una empresa productora y comercializadora de madera de teca con operaciones en Costa Rica y Nicaragua. De acuerdo con Matamoros (comunicación personal, 27 de julio del 2019) la compañía cuenta con más de 17.000 hectáreas de tierra y 7.000 de ellas están dedicadas a las plantaciones que producen alrededor de 40-50k m³ de productos certificados y las restantes se utilizan como área de conservación de bosque primario y secundario; de las hectáreas cultivadas 5000 están en Costa Rica.

Desde el 2016, Novelteak cuenta con una planta de primera y segunda transformación en Peñas Blancas, donde se encarga desde el cultivo de la teca, hasta la fabricación de productos terminados como: tablillas, rodapiés, pisos, productos laminados, paneles,

columnas, entre otros, que son utilizados en construcciones, muebles instalaciones interiores y exteriores, para distribuidores, manufactureros y empresas de construcción. (Comex, 2018, s. p.).

En la actualidad, entre los destinos hacia los que exporta Novelteak, tanto de Costa Rica como de Nicaragua, destacan México, Estados Unidos, Alemania, República Checa, Italia, España, Reino Unido, India, Vietnam y China. La región de Asia es su primer y principal mercado (Matamoros, comunicación personal, 27 de julio del 2019).

Por otro lado, según la empresa Novelteak, iniciaron a exportar al mundo desde el 2003 y son actualmente el tercer mayor exportador de teca de América. Cada año la organización envía hacia los destinos mencionados entre 700 y 800 contenedores de madera de teca, tanto desde Costa Rica como de Nicaragua.

En el 2018 el volumen exportado fue de 16391 m³, del 100 % que se produce el 25 % se industrializa (Novelteak, 2019). Su gestión empresarial la ha llevado a convertirse en uno de los proveedores preferidos de teca para los fabricantes en todo el mundo, ya que no solo se compromete con la silvicultura sostenible, sino también con la calidad y la variedad de productos (Novelteak, 2019). Además, la empresa tiene operaciones totalmente integradas, desde la selección de semillas hasta el producto final, por lo que genera confianza a los clientes, ya que controlan cada etapa del proceso de producción (Matamoros, comunicación personal, 27 de julio del 2019).

El controlar cada proceso de producción es parte de la logística de esta empresa, su proceso logístico de exportación inicia con la producción, pues sin producto no hay exportaciones. Por lo tanto, en el apartado siguiente se describe el proceso que ejecuta Novelteak para la

internacionalización de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar desde Nicaragua hacia Costa Rica.

2.2.5. Intercambio comercial entre Novelteak Nicaragua y Novelteak Costa Rica. La empresa tiene presencia tanto en Costa Rica como en Nicaragua y desde Nicaragua exporta a distintos mercados y hacia su principal industria que se ubica en Peñas Blancas, Costa Rica, cuando es necesario. De acuerdo con Carvajal, coordinador logístico de Novelteak Costa Rica:

La importación que se realiza desde Nicaragua a Costa Rica se divide en dos áreas, la primera es el movimiento de madera en bruto y la segunda el movimiento de madera semiprocesada o aserrada que son los tablones, bloques o algún tipo de transformación de la madera en bruto (comunicación personal, 27 de julio del 2019).

En Costa Rica Novelteak se procesan ambos grupos mencionados, la madera en bruto pasa a primera transformación que es eliminar la corteza y los tablones o bloques pasan a segunda transformación para hacer productos más elaborados como paneles, pisos o columnas. Una vez que la madera obtiene el proceso requerido se envía hacia sus diferentes mercados internacionales desde Costa Rica.



Figura 15
Procedimiento de corte y transformación de la madera de teca

Nota. Adaptada de Galería Novelteak (2021).

La exportación de la madera desde Nicaragua hacia Costa Rica se lleva a cabo aproximadamente una vez al mes, según la necesidad de la empresa. La madera que se exporta desde Nicaragua hacia Costa Rica es con el fin de recibir un proceso que le agregue valor para

después exportarla desde Costa Rica hacia los mercados internacionales donde tienen presencia y demanda.

2.3. Proceso logístico de internacionalización de la madera de teca con corteza y sin fumigar desde Nicaragua hacia Costa Rica

En las siguientes secciones se detalla toda la información.

2.3.1. Definición de logística. La logística es un eslabón importante en las estrategias empresariales; una buena planificación a través de la introducción de técnicas de gestión es el resultado de un proceso de internacionalización eficaz. La logística influye en la competitividad y en el desempeño de la empresa, por lo tanto, su correcta planeación y ejecución aporta resultados positivos a la compañía. De acuerdo con Pinheiro *et al.* (2016) la logística puede definirse como:

El proceso de planificación, implementación y control de la eficiencia, el flujo efectivo y almacenaje de mercancías, servicios e informaciones relacionadas desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de adecuarse a la exigencia del cliente (p. 266).

De otro modo puede decirse que el objetivo de la logística es tornar disponible productos y servicios en el lugar donde son necesarios, en el momento en que se deseen (Pinheiro *et al.*, 2016). Por lo anterior, la gestión logística en las organizaciones debe proyectarse como uno de los procesos principales, especialmente en las empresas que llevan su producto a mercados internacionales.

2.3.2. Proceso de exportación de la madera de teca con corteza y sin fumigar desde Nicaragua. El proceso de exportación de la madera de teca en Nicaragua involucra distintos actores y espacios como instituciones públicas, las instalaciones de la empresa, puestos de control fronterizo, etc. En Nicaragua las instituciones que se encargan del control del comercio

transfronterizo de productos forestales son las siguientes:

Tabla 2

Instituciones que se encargan del control del comercio transfronterizo de productos forestales

Aduanas	Autoridades técnicas	Promotoras
Dirección General de Servicios Aduaneros (DGA).	Instituto Nacional Forestal (Inafor), Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA), Ministerio de Ambiente y los Recursos Naturales (Marena).	Centro de Trámites de las Exportaciones (Cetrex).

La DGA administra los servicios aduaneros para el control y facilitación del comercio exterior, mediante el desarrollo y mejoramiento constante de las técnicas aduaneras, lo que garantiza la aplicación correcta de las leyes (Trámites Nicaragua, 2000). Por otra parte, el Inafor (2019) tiene como misión formular las políticas y normativas para regular y manejar el aprovechamiento de los ecosistemas del país. Además, IPSA se encarga de prevenir y controlar epidemias en la producción agropecuaria en coordinación con las instituciones públicas y privadas (Ministerio Agropecuario [MAG], 2019).

Por otro lado, la participación de Merena no es necesaria, pues se encarga únicamente de velar por especies nativas y en Novelteak las especies son de plantación forestal. Por último, Cetrex es la entidad pública encargada de atender y facilitar los trámites requeridos por los exportadores, lo que garantiza la eficiencia en la entrega de la documentación requerida y el cumplimiento de los requisitos internacionales (Sánchez *et al.*, 2008). Gráficamente y desde la perspectiva teórica, de acuerdo con Navarro *et al.* (2011), el proceso de exportación de productos forestales desde Nicaragua es el siguiente:

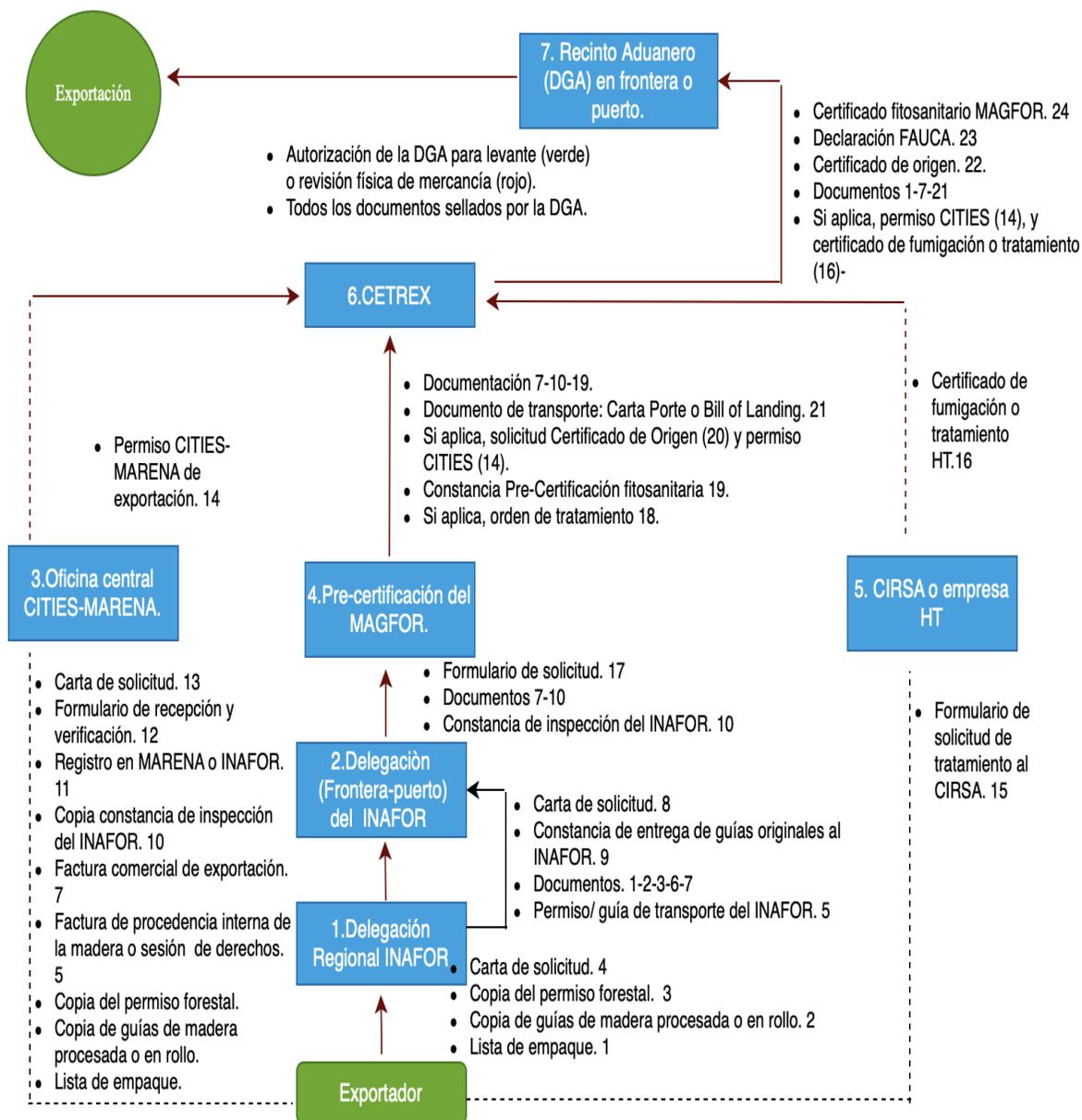


Figura 16
Procedimiento para exportar productos de madera desde Nicaragua en 2012

Nota. Adaptada de Navarro *et al.* (2011).

Lo anterior se analiza desde una perspectiva teórica, porque de acuerdo con los autores mencionados, el proceso de exportación es dependiente del tipo de producto forestal y podría cambiar en cuanto a requisitos y proceso.

2.3.3. Requisitos de exportación para la madera de teca con corteza y sin fumigar

desde Nicaragua. A continuación, se presentan los requisitos de exportación.

2.3.3.1. Solicitud de guía forestal de transporte. La solicitud de guía forestal de transporte es parte del proceso de exportación y se pide antes de solicitar la constancia de exportación. Su fin es autorizar el transporte local del producto forestal, desde su origen hasta destino (puerto o frontera de salida) y su solicitud se hace a través del sistema de trazabilidad de Inafor (Mayorga, comunicación personal, 25 de abril, 2019).

2.3.3.2. Solicitud de emisión de constancia de exportación. La constancia de exportación es el documento principal que debe presentarse para llevar a cabo el proceso de exportación desde Nicaragua. Con base en el Artículo 3, Capítulo II de la Resolución Administrativa No. CODF 22-2019 (Diario Oficial la Gaceta n.º 68 del 05 de abril del 2019) para la exportación de productos forestales provenientes de plantaciones forestales, el solicitante debe ingresar mediante su usuario en el sistema de trazabilidad forestal y en el módulo de exportaciones la documentación que respalde la exportación, o bien presentar en digital y en físico ante la delegación municipal de Inafor correspondiente lo siguiente:

- a. Minuta de cancelación de los servicios por inspección técnica y constancia de exportación.
- b. Inventario del producto a exportar o/y lista de empaque de exportación.
- c. Fotocopia de las guías de madera en rollo.
- d. Factura de exportación en fotocopia y original para cotejar.
- e. Cuando el exportador no sea el dueño del producto a exportar deberá presentar testimonio de escritura pública que demuestre el dominio del producto forestal por exportar.

- f. Testimonio de escritura pública de poder especial que lo faculte para llevar a cabo el trámite de exportación ante el Inafor, en los casos en que el exportador no sea el dueño del producto forestal por exportar.

2.3.3.3. Inspección física de la madera para la emisión de la constancia de exportación.

Sobre las autoridades técnicas mencionadas en la Tabla 2 Inafor es la encargada de ejercer facultades de inspección. Para esto dispone de medidas, correcciones y sanciones pertinentes de conformidad con la Ley n.º 462, Ley de Conservación, Fomento y Desarrollo del Sector Forestal, que establece el régimen legal para conservación, fomento y desarrollo sostenible del sector forestal.

Para que la constancia sea aprobada debe ser previo a inspección. La inspección técnica de campo consiste y tiene como objetivo, según la Resolución Administrativa No.35-2004 en el artículo 88, comprobar que los productos coincidan en calidad, cantidad y especies detalladas en la factura correspondiente (Diario Oficial la Gaceta n.º 208 del 03 de noviembre del 2003). Con base en el Capítulo VI de la Resolución Administrativa No. CODF 22-2019 (Diario Oficial la Gaceta n.º 68 del 05 de abril del 2019) la inspección se lleva a cabo de la siguiente forma:

- a. Una vez presentados los requisitos mencionados en el artículo 3, revisados y avalados por el Delegado Municipal de la delegación quien recibe la solicitud, convocará a la comisión interinstitucional con la participación de INAFOR, más un miembro de la comisión como mínimo, para realizar la debida inspección al producto forestal en el Municipio de origen.
- b. INAFOR, a través del Delegado Municipal deberá de cumplir los siguientes requisitos que formaran parte del expediente de exportación; carta de invitación a comisión interinstitucional para realizar inspección, acta de inspección realizada por la

comisión interinstitucional e informe de inspección técnica del producto forestal a exportar e informe fotográfico del producto inspeccionado.

c. Una vez convocada la comisión el Delgado Municipal de INAFOR, más un miembro de la comisión interinstitucional como mínimo, procederá a inspeccionar el producto forestal a exportar según el volumen respaldado en guías y no en base a lista de empaque.

d. Una vez realizada la inspección y este todo conforme, el Delegado Municipal emitirá un dictamen en donde exprese que los documentos presentados cumplen con los requisitos para la emisión de la Constancia de Exportación.

También es importante tener presente que el proceso para la aprobación de la constancia de exportación de madera proveniente de plantaciones forestales, de acuerdo con el Art. 21, Capítulo VII de la Resolución Administrativa No. CODF 22-2019, tendrá una duración de dos días hábiles (no incluye fines de semana ni feriados). Estos se cuentan a partir de la solicitud siempre y cuando cumpla con el correcto registro de la información en la plataforma, o bien presente la documentación completa ante la delegación municipal. Además, es importante agregar que quienes conforman la comisión interinstitucional son el delegado municipal, representante de la policía nacional e Inafor como coordinador de la inspección.

Para otorgar la constancia de exportación y que la empresa obtenga la autorización para seguir con el proceso de exportación, el delegado de Inafor debe elaborar un informe técnico de la inspección y si queda demostrado el origen legal del producto a exportar emitirá la constancia de exportación (Inafor, 2010). Es decir, esta constancia se adquiere una vez que Inafor haya comprobado que se cumple con cada requisito a través de la inspección técnica de campo.

Otra de las instituciones involucradas en el proceso forestal, como se muestra en la Tabla 1, es IPSA. Esta entidad se encarga de prevenir y controlar epidemias en la producción agropecuaria en coordinación con las instituciones públicas y privadas (MAG, 2019). Por lo tanto, cuando una empresa decide exportar algún producto de origen animal o vegetal debe contar con la aprobación fitosanitaria del estado, en este caso emitida por IPSA.

IPSA a través de un certificado fitosanitario de exportación valida que la carga esté libre de cualquier plaga. Para solicitar la inspección fitosanitaria se debe, según el sitio *web* Trámites Nicaragua (2019):

1. Solicitar constancia: La empresa debe suministrar carta de solicitud para permiso de inspección (original) la cual especifica las características de la mercancía, tipo de mercancía, empaque, lugar de inspección, nombre del exportador, destino de la mercancía y si el país de destino solicita que vaya libre de plaga, se especifica que debe realizar análisis de laboratorio.
2. Presentar minuta de depósito (original) (s. p.).

Con los dos requisitos anteriores la empresa obtendrá por parte de IPSA un recibo oficial de caja y una información verbal. Continuando con el proceso para que se realice la inspección y obtener la constancia, IPSA emitirá una orden de tratamiento que se le entrega al exportador al finalizar la inspección, esto si el país de destino o la mercancía requiera de tratamiento (Trámites Nicaragua, 2019). Finalmente, para obtener el certificado fitosanitario la empresa, según Trámites Nicaragua (2019), debe suministrar la siguiente información y documentación:

1. Formulario aduanero único centroamericano (Fauca) (copia simple). Si el destino final es Centroamérica, actualizado a DUCA-F.

2. Factura de exportación (copia simple).
3. Constancia fitosanitaria (original).
4. Constancia sanitaria (original).
5. Permisos especiales (copia simple).
6. Constancia de tratamiento cuarentenario en caso de que la mercancía haya sido tratada (copia simple).

Una vez que la empresa cumple con los requisitos, tanto de Inafor como de IPSA, la mercancía puede dirigirse hacia el puesto fronterizo de salida hacia el país destino. Cuando la mercancía llega al puesto fronterizo le corresponde al agente de aduanas coordinar el proceso de exportación ante la DGA.

2.3.3.4. Proceso de exportación en el puesto fronterizo de salida. Una vez que la mercancía llega al puesto fronterizo de salida, en este caso Peñas Blancas Nicaragua, queda en manos del agente de aduanas. Esta es la persona encargada de coordinar ante la DGA el proceso de exportación, de presentar la documentación requerida, además de elaborar las que son parte de su servicio.

El agente aduanero es el auxiliar que actúa como representante legal de su cliente ante la autoridad aduanera (United States Agency International Development [USAID], 2009) y es el responsable de presentar ante la autoridad aduanera la declaración de exportación. Para esto adjunta los documentos exigibles en las operaciones aduaneras, tanto las obligaciones tributarias como las no tributarias (Centro de Trámites de Exportaciones [Cetrex], 2019).

Entre esos documentos se encuentra el certificado de origen, que se utiliza para exportar hacia los países con los que Nicaragua tiene Tratado de Libre Comercio y hacer constar que el bien o producto que se exporta es de origen nicaragüense (Cetrex, 2019). La presentación de este documento en el momento de la exportación otorga al importador beneficios arancelarios como el no pago de derechos arancelarios de importación.

Además, entre las responsabilidades del agente aduanero está la clasificación arancelaria de la mercancía. En este caso, la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar se clasifica en el Capítulo 44 (madera, carbón vegetal y manufacturas de madera; corcho y sus manufacturas; manufacturas de espartería o cestería), del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) en el inciso arancelario 4403.49.00.00.

Es importante tener la clasificación arancelaria correcta debido a que, si la mercancía se clasifica con otro código, la empresa podría asumir sanciones por parte de la autoridad aduanera en el país de destino. Igualmente, a partir de la clasificación arancelaria se puede saber qué documentos deben presentarse y qué impuestos o cargos arancelarios corresponde pagar. Para proceder con la exportación, el agente de aduanas debe presentar ante la DGA los documentos correspondientes que se muestran en la Tabla 3 de acuerdo con la agencia de aduanas Empremar:

Tabla 3
Documentos que deben presentarse para la exportación

Documento	Responsable
DUCA- F: Certificado de origen.	Agente de aduanas o Novelteak ante Cetrex.
Declaración Aduanera de exportación.	Agente aduanero.
Documentos de transporte: Manifiesto de carga y carta porte.	Empresa de transporte o el agente de aduanas.
DUCA T: Declaración de transporte.	Transportista o agente de aduanas.
Permiso fitosanitario	Novelteak ante de IPSA.

2.3.4. Descripción de la documentación requerida en el proceso de exportación e importación. Durante el proceso de exportación se involucran distintas instituciones de las que dependerá el éxito de la operación, debido a que de estas se requieren diferentes permisos, solicitudes o requisitos que permiten que se lleve a cabo la exportación. Entre los permisos, constancias y documentos de las autoridades forestales, fitosanitarias y aduanales para la exportación, son de acuerdo con Mayorga (comunicación personal, 25 de abril del 2019) las siguientes:

- La guía forestal de transporte de madera en rollo de plantación forestal²: los productos provenientes de plantaciones forestales deben contar con guías de transporte que acrediten su legalidad. Estos los emite Inafor sin costo alguno, por lo que el dueño del producto o regente forestal deberá solicitarlo por medio del sistema de trazabilidad.
- *Packing list*: es el documento elaborado por el exportador en el que se detallan todas las mercancías embarcadas especificando la cantidad, dimensiones, peso, etc. (Diario del Exportador, 2017).
- Factura comercial: es el documento que el exportador emite al importador como constancia de la venta realizada. Contiene toda la información relativa a la transacción comercial, en la cual se detallan las mercancías, precios, condiciones de pago, cantidad de unidades de la mercancía, descripción de la mercancía, partida merceológica, lugar de embarque, etc. (Diario del Exportador, 2017).

² Artículo 18 de la Resolución administrativa No. CODF 15-2019.

- Carta de solicitud para trámite de exportación: Para obtener la constancia de exportación, el regente forestal, a través de un poder, solicita la constancia de exportación mediante una carta como representante legal de la empresa Novelteak Nicaragua.
- Constancia de exportación de madera en rollo de plantación forestal: la constancia de exportación es un documento emitido por Inafor en el que hace constar que se ha inspeccionado el cargamento de madera, además de indicar el tipo de carga, volumen, los números de guías, número de factura de exportación, etc.
- Constancia de inspección fitosanitaria: un documento obligatorio que hace constar que el producto que se está exportando cumple con los requisitos fitosanitarios del país destino.
- Declaración aduanera de exportación³: los agentes aduaneros, en nombre de sus representantes, deben presentar ante la autoridad aduanera la declaración de exportación, adjuntando los documentos exigibles en la operación aduanera.

Para la importación, la documentación que debe presentarse, de acuerdo con el agente aduanal en Costa Rica (comunicación personal, 3 de agosto del 2019), es la siguiente:

- Declaración Única Aduanera (DUA): proporciona información sobre el producto que se importará, sirve de base para la declaración tributaria y debe presentarse ante las autoridades de la Aduana (Gecotex, 2018).

³ Artículo 11 de Ley de Autodespacho para la Importación, Exportación y otros Regímenes.

- Formulario de Autorización de Desalmacenaje (FAD): Los requisitos básicos para la aprobación del FAD son que el producto que se importa cuente con registro sanitario vigente y que la empresa importadora disponga de permiso de funcionamiento vigente para esa actividad (Ministerio de Salud, s. f.).
- Permiso especial: lo MAG a través de su dependencia del Servicio Fitosanitario del Estado (SFE) y consiste en la autorización del ingreso de madera de teca con corteza y sin fumigar a territorio costarricense desde Nicaragua. Para otorgar el permiso el SFE valida que la madera venga acompañada de un certificado fitosanitario oficial del país de origen y libre de plagas (Matamoros, comunicación personal 30 de julio del 2019).

Los documentos que deben presentarse, tanto en el proceso de exportación como en la importación, de acuerdo con el agente aduanal tanto en Nicaragua y Costa Rica (comunicación personal, 3 de agosto del 2019) son los siguientes:

- Manifiesto de carga⁴: es el documento presentado por el responsable de transportar mercancías e indica información como punto de salida y destino; nacionalidad del medio de transporte; código de identificación y número de los contenedores de transporte; peso total de la carga; descripción de las mercancías; total de bultos; nombre, razón social, código y firma del transportista, etc.
- Carta porte: o *Bill of Lading (B/L)* es el título representativo de mercancías, que contiene el contrato celebrado entre el remitente y el transportista para transportarla al territorio nacional y designa su consignatario (USAID, 2009).

⁴ Resolución No. 224-2008. Reglamento del Código Aduanero Centroamericano, Artículo No. 243.

- Declaración Única Centroamericana (DUCA). El DUCA es el documento que unifica el formato de las declaraciones aduaneras que amparan el comercio de mercancías en Centroamérica (Ministerio de Hacienda [MH], 2019). Sus denominaciones son las siguientes:
 - DUCA – F: para el comercio de mercancías originarias de la región centroamericana y cumple funciones de certificado de origen, factura comercial y declaración aduanera.
 - DUCA – T: empleada para el tránsito internacional terrestre de las mercancías en Centroamérica (conocido como Declaración Única de Transporte, DUT).

2.3.5. Descripción del proceso logístico de exportación llevado a cabo por Novelteak Nicaragua. La empresa Novelteak exporta madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar desde su sede en Nicaragua hacia Costa Rica con el propósito de darle a esa madera un proceso distinto en su planta industrial y así agregarle valor. Además, asegura disponibilidad del producto en cantidad, condición correcta, lugar correcto, hora correcta y al costo y tiempo correcto. El proceso de exportación inicia en Costa Rica al solicitar el FAD ante ventanilla única de Procomer, con tiempo y antes de ejecutar la operación de internacionalización (Carvajal, comunicación personal, 27 de julio del 2019).

Una vez que se obtiene la aprobación del FAD, Novelteak Costa Rica envía a su sede en Nicaragua una orden con solicitud del producto, en este caso, madera de teca con corteza, sin fumigar y en trozos. Una vez que se recibe la solicitud se inicia el proceso de exportación a cargo de Alexander Mayorga, regente forestal de Novelteak Nicaragua.

De acuerdo con el decreto No.73-2003⁵, el regente forestal es el profesional que garantiza de conformidad con las leyes y reglamentos la ejecución de planes de manejo forestal aprobado por la autoridad competente. Entre las funciones de un regente comercial en Nicaragua están:

1. Elaborar inventarios forestales, planes forestales, planes operativos anuales, planes de protección, estudios técnicos, planes de aprovechamiento forestal, informes de aprovechamiento relacionados con las actividades expresadas en las normas técnicas forestales del país.
2. Elaborar las modificaciones que deban hacerse a los planes de manejo forestal y planes operativos anuales, si así se requiriera.
3. Servir como contraparte técnica en las visitas de supervisión que sean programadas por el Inafor en el seguimiento y control de actividades de aprovechamiento.
4. Garantizar que las actividades por llevar a cabo en el manejo forestal cumplan las normas técnicas forestales.
5. Participar y acatar las disposiciones administrativas que en situaciones de emergencia forestal se presenten en el territorio donde se encuentre el área bajo manejo y reportar plagas, enfermedades o incendios.
6. Controlar el uso de las guías forestales y certificados de origen para la materia prima forestal, desde las áreas de aprovechamiento hasta la industria, firmando y anotando su código de regente oficial.

⁵ Decreto No. 73-2003: Reglamento a la ley No. 462, Ley de Conservación, Fomento y Desarrollo Sostenible Forestal.

A continuación, se presenta el paso a paso sobre cómo se ejecuta el proceso de exportación en Novelteak Nicaragua de acuerdo con Mayorga (comunicación personal, 25 de abril del 2019):

1. Confirmación y preparación de la carga: antes de iniciar el proceso de exportación en Nicaragua se confirma la disponibilidad de la carga, volumen y el tiempo en la que estaría lista para cargarse.
2. Se coordina la solicitud de transporte al agente de carga, porque antes de preparar la documentación es necesario conocer a qué unidad de transporte se cargará la madera, por temas de placa en la solicitud de permisos. La coordinación de la unidad de carga está a cargo de Novelteak Costa Rica.
3. Cuando la unidad de transporte ya está en la finca donde se encuentra la madera, se inicia la preparación de documentos necesarios para obtener las autorizaciones de las entidades competentes:
 - a. La guía forestal de transporte de madera en rollo de plantación forestal: se solicita en el sistema de trazabilidad de la página central de Inafor y es necesaria para la autorización del transporte terrestre dentro del país, es decir, es válida para el transporte de la madera desde la empresa a puerto de salida.
 - b. Elaboración del *packing list*: este documento consiste en una lista del contenido de la carga que ayuda a completar la información referente a la factura comercial.
 - c. Factura comercial: con la guía (as) y el *packing list* listo se envía la información a Costa Rica para que ellos procedan con la facturación de la carga y así continuar con los demás trámites.

- d. Carta de solicitud para trámite de exportación: Para obtener la constancia de exportación, el regente forestal, a través de un poder, solicita la constancia de exportación a través de una carta como representante legal de la empresa Novelteak Nicaragua ante Inafor.
- e. Constancia de exportación de madera en rollo de plantación forestal: la constancia de exportación la emite Inafor. Para su solicitud debe presentarse las guías de transporte, el *packing list*, factura comercial, el poder especial (carta de solicitud para trámites de exportación) y la inscripción de plantación de la empresa Novelteak Nicaragua y se solicita en el sistema de trazabilidad de Inafor.
- f. Constancia de inspección fitosanitaria: Esta constancia la emite IPSA y se solicita a través de su sistema en línea.

Coordinación con Inafor e IPSA para el proceso de inspección de la carga en las instalaciones de la empresa Novelteak Nicaragua: la inspección de campo se lleva a cabo una vez que la constancia de exportación es aprobada por Inafor y presentada en IPSA.

Coordinación con el agente de aduanas: el agente de aduanas es el encargado de preparar la documentación para facilitar la exportación ante la Dirección General de Aduana (DGA) y gestionar el despacho de la mercancía de Nicaragua hacia Costa Rica. La documentación que el agente aduanero debe presentar ante la Aduana es:

- a. DUCA F y T.
- b. Declaración aduanera de exportación.
- c. Manifiesto de carga.

- d. Carta porte.
- e. Constancia de inspección fitosanitaria emitida por IPSA.

El proceso de exportación expuesto desde la práctica de la empresa Novelteak involucra dos actores importantes, el regente forestal encargado de solicitar la documentación a las diferentes instituciones y el agente de aduanas. De cada procedimiento que ejecuten dependerá finalizar con éxito del proceso de exportación. La descripción gráfica del proceso de exportación llevada a cabo por Novelteak es el siguiente:

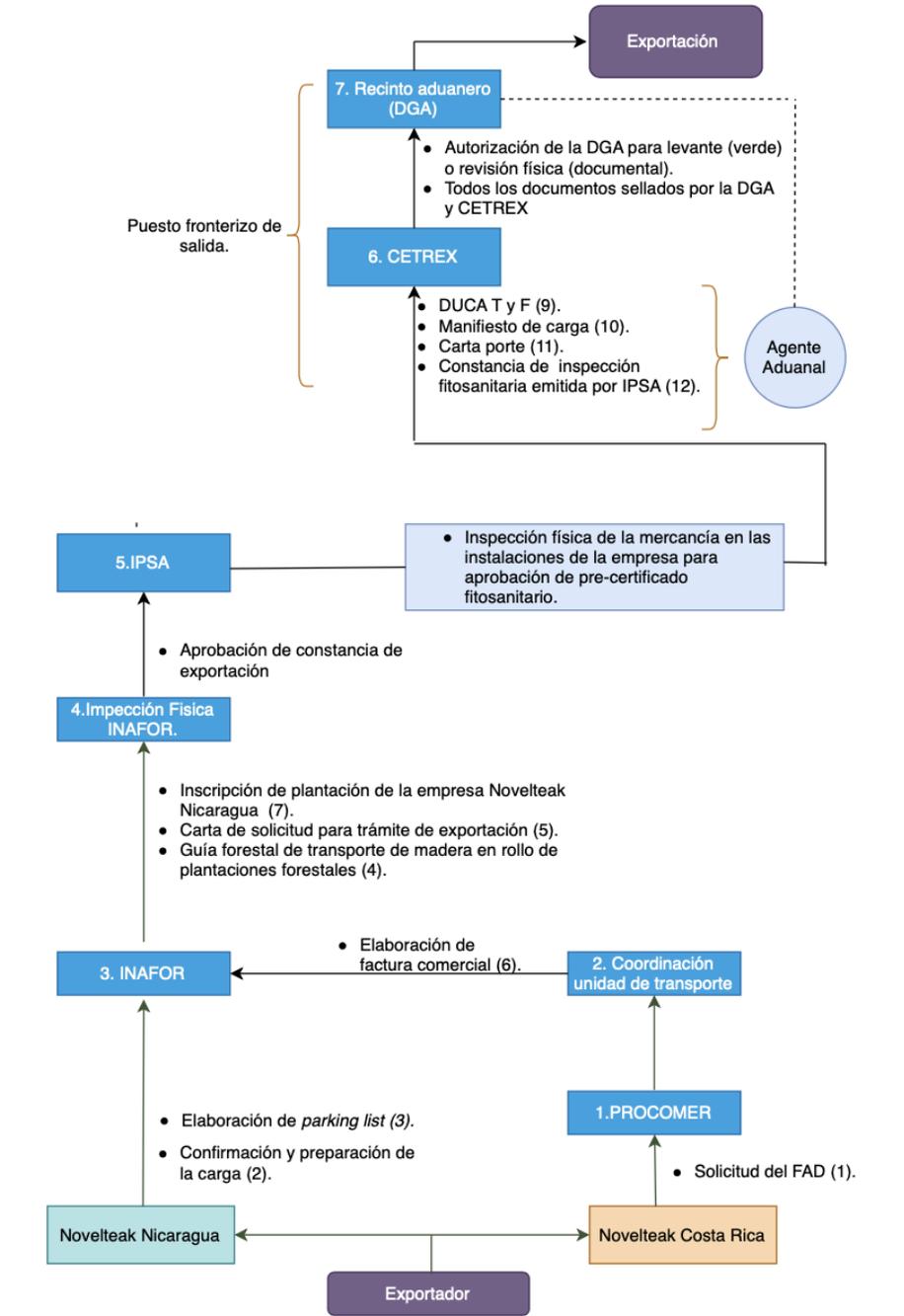


Figura 17
Proceso de exportación llevado a cabo por Novelteak

2.3.6. Proceso de importación de la madera de teca con corteza y sin fumigar en Costa

Rica. En el proceso de importación las instituciones involucradas son las siguientes:

Tabla 4

Instituciones que se encargan del comercio transfronterizo de productos forestales en Costa Rica

Aduanas	Autoridades Técnicas	Promotoras
Dirección General de Aduanas (DGA).	Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y Servicio Fitosanitario del Estado (SFE).	Promotora de Comercio Exterior (Procomer).

La DGA es una dependencia del Ministerio de Hacienda y tiene la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de leyes y reglamentos que norman el tráfico internacional de mercancías (USAID, 2009). La función de VUCE es velar por la centralización y simplificación de los trámites de importación y exportación (Procomer, 2019). Por otro lado, el MAG tiene como una de sus funciones analizar y aprobar solicitudes de desalmacenaje para las exportaciones e importaciones de las notas técnicas (permisos) revisando que cumplan los requisitos establecidos en la legislación vigente (Procomer, 2019).

En cuanto al SFE, es una dependencia del MAG y cuya misión⁶ es servir como autoridad nacional, que protege los recursos agrícolas de plagas y contribuye con la protección. Además, en esta dependencia se lleva a cabo el trámite y cancelación del formulario de requisitos fitosanitarios de plantas y productos de origen vegetal (nota 35 para la importación), realizado por medios electrónicos como físicos (Procomer, 2019).

Procomer en el caso de las importaciones constituye una herramienta de *software Sistema de Notas Técnicas de Comercio Exterior*, el cual le permitirá al importador confeccionar, de forma electrónica, el Formulario de Autorización de Desalmacenaje (FAD) (Procomer, 2012).

⁶ Reglamento de la Estructura Organizativa del Servicio Fitosanitario del Estado No. 36801 MAG.

Gráficamente y desde la perspectiva teórica, de acuerdo con Navarro *et al.* (2011) el proceso de importación de productos forestales a Costa Rica es el siguiente:

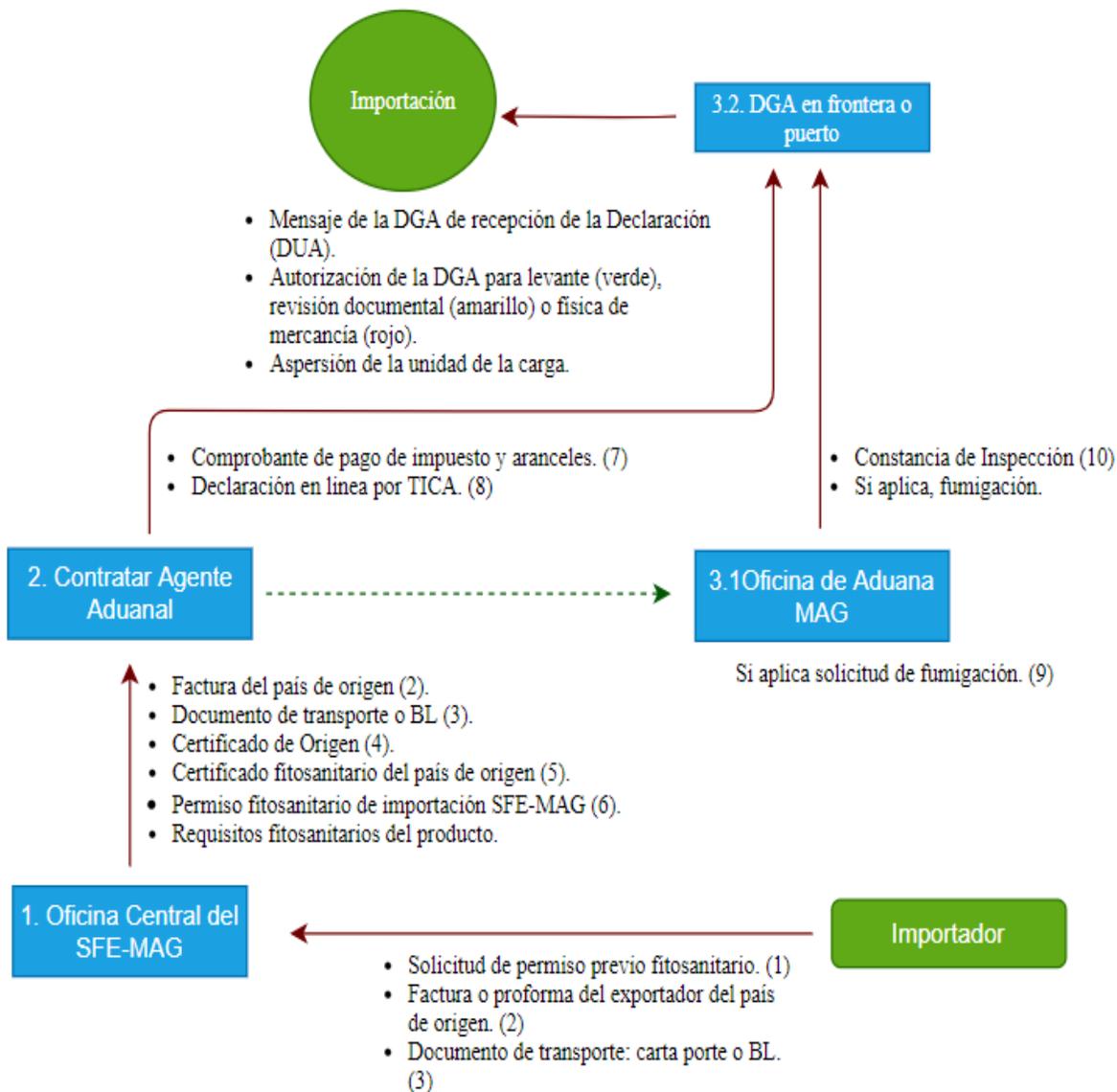


Figura 18
Procedimiento para importar productos de madera hacia Costa Rica en 2012

Nota. Adaptada de Navarro *et al.* (2011).

2.3.6.1. Solicitud del Formulario Autorización de Desalmacenaje (FAD). En el proceso de importación uno de los documentos esenciales para llevar a cabo con éxito la operación es el

FAD que se solicita digitalmente en la plataforma virtual de Procomer. La solicitud del FAD es requisito previo para solicitar la Nota Técnica 0035 y la forma de solicitarlo es, de acuerdo con Duarte (comunicación personal, 23 de noviembre del 2019), agente aduanal en Costa Rica (2019):

1. Ingresar a la dirección electrónica de Procomer (servicios.procomer.go.cr/base/fad) y completar el FAD. Todos los campos deben estar debidamente llenos para evitar atrasos en el trámite.
2. Al FAD deberá adjuntarse la factura y guía de embarque o transporte.
3. Enviar el formulario a través de ventanilla única al MAG para su revisión y aprobación.
4. Una vez aprobado se retira el permiso de inspección.

Asimismo, Duarte (comunicación personal, 23 de noviembre del 2019), recomienda que el FAD se solicite antes de que la carga ingrese o llegue al puesto fronterizo, pues el permiso puede durar hasta dos días en aprobarse y podría causar demoras en el despacho.

Tabla 5
Requisitos exigibles en la operación aduanera de importación

Documento	Descripción	Dependencia
FAD	Su fin es agilizar y simplificar los procesos de desalmacenaje de aquellas mercancías que requieren de algún permiso.	Procomer para su solicitud y MAG para su aprobación.
Nota Técnica 35	Verificación y aprobación por parte del Servicio Fitosanitario del Estado en el punto de ingreso para la nacionalización, tránsito nacional o tránsito internacional de productos vegetales y otros productos reglamentados.	MAG y SFE.

Además de lo anterior, de acuerdo con el MAG (s. f.) el FAD debe aportar datos como nombre y dirección del importador, del vendedor, del consignatario, aspecto físico del producto, nombre científico del producto, código arancelario centroamericano, país de origen, aduana de

desalmacenaje, agencia aduanal, modalidad de transporte, descripción de la mercancía, cantidad, entre otros.

2.3.7. Descripción del proceso logístico de importación llevado a cabo por Novelteak Costa Rica. La importación de madera de teca con corteza y sin fumigar a Costa Rica tiene como objetivo pasar por un proceso de transformación. Para que la madera llegue a su destino debe cumplir el proceso de importación en Costa Rica. De acuerdo con Carvajal, asesor logístico de Novelteak Costa Rica (comunicación personal, 27 de julio del 2019), el paso a paso del proceso de importación es el siguiente:

1. Solicitud de nota técnica de importación NT35: el usuario vía sistema de Procomer hace solicitud de la NT, si el trámite es correcto se emite un certificado de importación, por lo que el usuario debe pasar a la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) a Procomer. El cumplimiento de esta NT es el FAD.
2. Solicitar inspección de la carga ante el SFE: para la solicitud de inspección debe presentarse el FAD ante el SFE, el permiso especial que otorga esta entidad para que la madera ingrese al país sin fumigar, factura comercial, carta de porte, DUCA F, certificado fitosanitario oficial del país de origen y comprobante de pago de inspección.
3. Elaboración y presentación de la documentación correspondiente: está a cargo del agente de aduanas, este elabora y solicita ante la Dirección General de Aduanas (DGA):
 - DUA.

El DUA debe presentarse con los siguientes documentos:

- DUCA T.

- DUCA F.
- Factura comercial.
- Carta Porte.
- Manifiesto de carga.
- Constancia de inspección.

Cuando se presentan los documentos y se solicita el DUA ante la DGA se deben liquidar los impuestos correspondientes y solicitar aforo ante la Aduana para conocer el tipo de revisión, la cual se asigna, de manera selectiva y aleatoria mediante el uso de un semáforo:

1. Semáforo verde: sin revisión.
2. Semáforo amarillo: inspección documental.
3. Semáforo rojo: inspección documental y física. En este caso la mercancía se traslada a un almacén fiscal.

2.3.7.1. Permiso especial de importación de madera de teca con corteza, en trozos y sin fumigar. Cuando se importa madera a Costa Rica uno de los requisitos que debe cumplir es venir acompañado de un certificado fitosanitario oficial del país de origen. Además, de acuerdo con Pinheiro *et al.* (2016), debe indicar que como tratamiento se fumigó con bromuro de metilo, o bien sometido a tratamiento térmico, venir descortezada.

En este caso en particular, al obtener un permiso especial otorgado por el SFE la madera que se importa a Costa Rica desde Nicaragua puede ingresar sin tratamiento y con corteza. Lo anterior, después de una inspección en origen por parte del SFE se concluyó que no había riesgo

alguno, pues las plantaciones entre Nicaragua y Costa Rica están a una distancia de menos de 5 km entre fincas (Pizarro, comunicación personal 29 de agosto del 2019).

El permiso especial (Anexo 1) tiene una validez de un año y es importante asegurar que cada vez que se vaya a hacer una importación el permiso está vigente para que en el momento de llegar a Costa Rica no haya demoras por vencimiento. La descripción gráfica del proceso de exportación llevada a cabo por Novelteak es el siguiente:

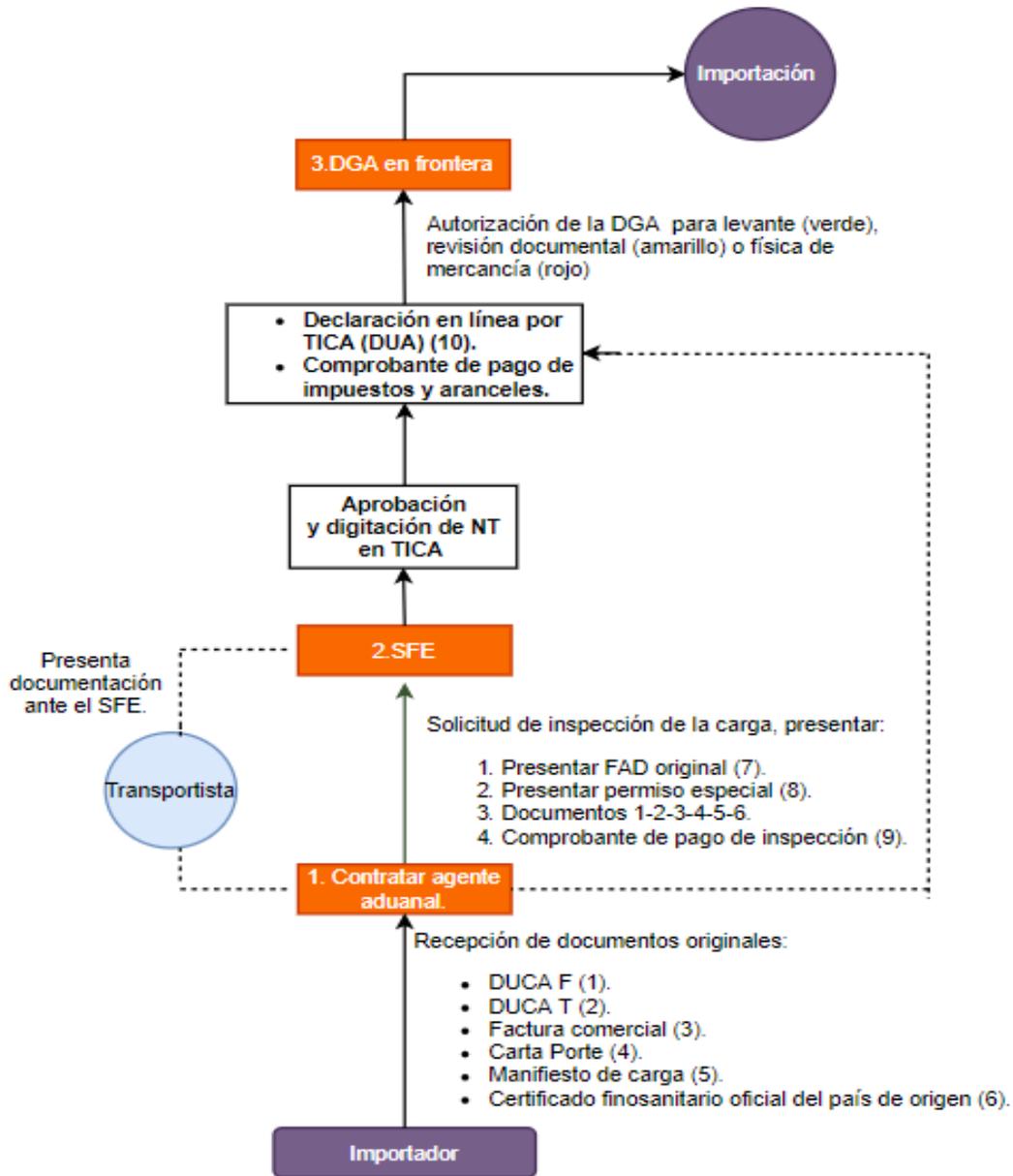


Figura 19
Proceso de importación llevado a cabo por Novelteak

2.3.8. Imprevistos durante el proceso de internacionalización. Durante la exportación pueden presentarse imprevistos que ocasionen demoras y costos extras en el proceso. Según indica Mayorga (comunicación personal, 25 de abril del 2019) algunos inconvenientes que se presentan durante este proceso son:

1. Demoras en el envío de la factura comercial: la factura comercial la elabora Novelteak Costa Rica para posteriormente enviarla a Nicaragua. Sin la factura comercial no puede hacerse solicitud de documentos, por ejemplo, la constancia de exportación.
2. Errores en la información: las guías de transporte se completaron con información errónea, por ejemplo, el volumen no era el correcto o las placas del medio de transporte son distintas a las declaradas en la guía no se aprueba la constancia de exportación.

En la importación, los imprevistos que pueden ocurrir son los siguientes:

1. Vencimiento del permiso especial: si este permiso está vencido la madera sin fumigar y con corteza no puede ingresar al país. Su solicitud requiere de días de trámites, lo que ocasiona demoras y costos extras.
2. Vencimiento del FAD: Al igual que el permiso especial, este es un requisito principal para que la madera pueda ingresar al país y si en el momento de que la madera llega a territorio costarricense no se tiene este permiso la mercancía queda retenida, lo que ocasiona demoras y costos extras.

A raíz de los inconvenientes es importante tener documentado el proceso de internacionalización, además de opiniones de expertos sobre el mismo.

2.4. Descripción del procedimiento logístico de exportación e importación aplicado por otras empresas.

En este apartado se describe, a través de la opinión de expertos, el proceso logístico de exportación e importación que ejecutan otras empresas para asegurar el éxito en cada operación.

De esta forma, se exponen buenas prácticas para tomar en cuenta en el proceso de internacionalización de la madera de teca.

2.4.1. Coordinación logística de procesos de exportación e importación aplicados por otras empresas. El control sobre el proceso logístico en una organización busca que cada paso de este ciclo se integre con efectividad. Por este motivo, es importante que se conozca, o bien se controle cada procedimiento para evitar demoras o costos extras en la operación logística.

2.4.2. Walmart, Centro de Distribución (CEDI) Hortifruti, granos y vegetales. Para llevar a cabo el proceso logístico de importaciones influyen distintos factores en la empresa, los cuales se controlan y evalúan para que se cumplan en tiempo y forma. De acuerdo con Salas, coordinador logístico (comunicación personal, 17 de abril del 2020): “El proceso logístico en el CEDI de Walmart para el abastecimiento de frutas, granos y vegetales inicia por solicitud del departamento de abastecimiento para llenar los stocks de inventarios”.

2.4.2.1. Proceso logístico de Walmart. Cuando existe la necesidad de completar inventario y no se puede conseguir local se recurre al exterior. En este momento el Departamento de Logística de este CEDI de Walmart inicia a gestionar permisos, *bookings*, agencia aduanal, manejo local, almacenes fiscales, entre otros. Ante la pregunta de cuál es la mejor forma de organizar o manejar un proceso de exportación o importación, Salas (comunicación personal, 17 de abril del 2020) señala que: “En Walmart un proceso de importación o exportación nace del requerimiento que tenga el departamento de abastecimiento para llenar sus stocks de inventarios y que por las dimensiones de la compañía los procesos se distribuyen por departamentos”. Los departamentos involucrados son:

1. Departamento de Abastecimiento: hace la compra, envía facturas y contratos al Departamento de Logística y le indica la fecha estimada que tiene para que la carga salga de origen.
2. El Departamento de Logística que se divide en:
 - Tráfico internacional: se encarga de reservar navieras, que las unidades tengan las temperaturas correctas, definir la ruta más conveniente en cuanto al menor tiempo de tránsito y costo.
 - Nacionalización de la carga: se encarga de validar fechas de llegada, de darle seguimiento a la carga, de requisitos fitosanitarios, permisos del Ministerio de Salud Pública, notas técnicas, de escoger la agencia de aduana y evalúa el proceso óptimo a seguir, por ejemplo, si puede ser modalidad anticipado.

Cada uno de los procedimientos se supervisa y evalúa y todos los departamentos trabajan en conjunto para que la carga llegue en tiempo y forma a su destino desde su origen. También es muy importante que la comunicación entre los departamentos fluya y que los datos compartidos sean los correctos.

2.4.2.2. Evaluación de desempeño a proveedores en Walmart. La evaluación de los proveedores un eslabón importante en la cadena del proceso logístico, en la calidad del servicio se basa una operación exitosa. Además, es relevante para identificar los inconvenientes que podrían causar atrasos e incluso para hacer cambios en los procedimientos y mejorarlos.

Ante la pregunta sobre cómo controla el proceso logístico que se lleva a cabo, Salas (comunicación personal, 17 de abril del 2020) indica que: “Los indicadores o KPIs (Key Performance Indicators) son una herramienta de evaluación y control ejecutados por la empresa

Walmart para asegurar que los objetivos planteados por la organización se cumplan eficientemente”. En cuanto a la pregunta sobre qué criterios utilizan para evaluar a sus proveedores de servicios, principalmente agente de aduanas y transportista, Salas indica que: “se miden a través de un Excel formulado donde se ponderan todos los rubros y se saca una clasificación” (comunicación personal, 17 de abril del 2020).

2.4.2.3. Agente de Aduanas. En cuanto a la agencia de aduanas, se evalúa a través de calificaciones o tablas de evaluación, en la que debe alcanzar un *target* de un 90 % para que sea óptimo. El indicador que debe cumplir la agencia se basa en los días en que se toman para nacionalizar la carga, de acuerdo con Salas (comunicación personal, 17 de abril del 2020): “La agencia tiene un indicador de ocho días para entregar levante, lo cual involucra traslado de contenedor de puerto a almacén fiscal para que sea muestreado por el MAG, tramitar el DUA, y dar seguimiento al aforo”.

La agencia debe asegurar el servicio a tiempo, de no ser así debe tener una justificación, por ejemplo, en el caso de retrasos, de lo contrario la compañía puede tomar medidas como cambio de agencia, disminución de volúmenes de carga, etc. Otro indicador aplicado a la agencia de aduanas es el tiempo de respuesta a las consultas técnicas (48 horas) como clasificaciones arancelarias, temas de tratados comerciales, consulta de procesos como regímenes especiales, entre otros.

Finalmente, la agencia de aduanas debe presentar reportes de cumplimiento, los cuales deben entregar en tiempo y forma. Al final de cada servicio y con base en las tablas de evaluaciones se asigna una clasificación y con la misma se toman decisiones sobre el servicio.

2.4.2.4. Transportista. El servicio que Walmart negocia con las navieras es puerta a puerta

y para considerarlo eficaz debe alcanzar entre un 85 % a un 90 % mínimo de los rubros evaluados. El indicador que se mide en el transporte local es que las colocaciones se den el día y la hora pactada, por ejemplo, si un contenedor se libera y no se cumple lo acordado se hacen anotaciones y revisiones del caso para conocer por qué no lo movieron, si fue por equipo no disponible, si el chofer tuvo un inconveniente, entre otros (Salas, comunicación personal, 17 de abril del 2020).

En el transporte internacional la modalidad empleada es el marítimo, se evalúan las fechas ETA (Estimated Time of Arrival) y ETD (Estimated Time of Departure) que la naviera vende a la compañía. En este caso, si el contenedor no ingresó a la terminal de salida el día acordado para cargarse o no salió porque el barco no se llenó es un tema de responsabilidad completamente de la naviera (Salas, comunicación personal, 17 de abril del 2020). Por lo anterior, en estos casos no se acepta que la compra programada y el despacho no se cumplan, pues la naviera vende venta de salida y tiempo de tránsito, la cual es la base con la que se trabaja para tener los inventarios nivelados.

2.4.2.5. Manejo de inconvenientes en el momento del proceso logístico. La agencia de aduanas es el primer responsable en caso de presentarse un inconveniente en el momento de la nacionalización, es por esto por lo que la agencia debe asegurarse de tener la documentación vigente en el momento del arribo. Ante la pregunta sobre cómo, basado en la experiencia, se han manejado inconvenientes que se presentan en el proceso de exportación o importación y cómo se han solucionado, Salas (comunicación personal, 17 de abril del 2020) indica que:

Es importante que los trámites se vayan cumpliendo en tiempo y calidad, porque no solo es que se hagan, sino que estén correctos, todo lo anterior con el fin de ahorro de costos, también que las facturas por servicio se entreguen a tiempo.

Para cumplir con los tiempos y en caso de presentarse un atraso la agencia debe encontrar la forma de solucionarlo. Igualmente, deben estar atentos a los cambios en los procedimientos, ya sea documentos adicionales o cambio en el proceso.

La empresa puede participar en casos especiales o de urgencia, ya sea al hacer visitas a las instituciones, conversar con el jefe de departamento o director, por ejemplo, en el MAG y exponer el tema y ver a qué solución puede llegarse para optimizar el tiempo de un nuevo permiso (Salas, Comunicación personal, 17 de abril del 2020). Por esto, es importante que la compañía conozca también a dónde deben dirigirse y quién es el responsable de hablar en estos casos.

La estrategia para controlar y evitar cualquier novedad en el proceso es hacerlo de forma anticipada, así como analizar el valor agregado que la agencia da para asignar estos procesos (Salas, comunicación personal, 17 de abril del 2020). Por ejemplo, conocimiento en el proceso en caso de un rechazo de permisos, experiencia en importación de frutas y vegetales y la calidad en los trámites y facturación.

2.4.3. Empresa ENHMED. La importación y exportación implica una estructura organizativa para que este proceso se desarrolle de la mejor forma posible. Según Paut, jefe de operaciones en la empresa ENHMED S. A. (comunicación personal, 25 de abril del 2020) todo este proceso tiene como primer paso un acuerdo entre las partes involucradas.

2.4.3.1. Organización del proceso logístico de exportación e importación. Ante la pregunta de cuál considera la mejor forma de organizar un proceso de exportación o importación Paut indica que:

El primer paso para iniciar el proceso en la empresa ENHMED es considerar como primera instancia la realización de un contrato entre el proveedor y el consignatario, de esta forma

se definen las responsabilidades de cada uno de los representantes en el tránsito de las mercancías a través del INCOTERM que acuerdan utilizar.

Como segundo punto para la organización de este proceso se debe conocer las características técnicas del producto, esto permitirá realizar un perfil sobre las regulaciones para el transporte, los permisos de importación y exportación que le afecten y la clasificación arancelaria que indicará el porcentaje de impuestos a pagar según el valor CIF del producto (comunicación personal, 25 de abril del 2020).

Después de concretado todo el análisis anterior es cuando se puede definir la modalidad de embarque para después encontrar a los socios logísticos y concretar el despacho.

2.4.3.2. Manejo de inconvenientes durante el proceso logístico. Durante el proceso logístico de importación y exportación, de acuerdo con Paut (comunicación personal, 25 de abril del 2020), se han presentado inconvenientes principalmente por: “El desconocimiento del perfil del producto, el manejo y manipulación de este puede ocasionar la pérdida de esta mercancía”. Por tratarse de productos médicos, un mal embalaje de estos puede poner en riesgo la vida de los transportistas o del personal de almacenes e incluso al cliente final.

Ante la pregunta sobre cómo se han solucionado los inconvenientes Paut (comunicación personal, 25 de abril del 2020) indica que: “Es importante que las personas involucradas estén capacitadas en el manejo de las mercancías peligrosas, de esa forma los inconvenientes se podrían evitar y no habría atrasos ni pérdidas de estas durante su proceso de exportación o importación”.

Otro de los inconvenientes son los permisos de importación, estos están definidos según la subpartida merceológica y la ausencia de este ocasionará que el producto no pueda nacionalizarse en el país de destino. Debido a esto, los costos para su reenvío se cargan a su importador y en un

escenario peor, si este no se puede reexportar, la mercancía quedaría en aduana bajo régimen de abandono.

Finalmente, durante el proceso, los principales inconvenientes son la digitalización del movimiento en el almacén fiscal, atraso en la posición del contenedor, problemas con TICA cuando este queda fuera de servicio y demora en la aprobación de la FAD, entre otros. La solución en este caso es presionar al ente que está afectando, tener una buena comunicación es la base para este tipo de proceso, la comunicación con los agentes de carga y aduanas, con el fin de presionar ante una eventualidad (Paut, comunicación personal, 25 de abril del 2020).

2.4.3.3. Criterios por utilizar para evaluar a los proveedores de aduanas y transportistas.

En cuanto a la pregunta sobre cuáles criterios utilizan para evaluar a sus proveedores de servicios, Paut (comunicación personal, 25 de abril del 2020), indica que la empresa ENHMED:

Evalúa a los proveedores de servicios de forma semestral, tanto para proveedores nacionales como internacionales. En ambos casos, aunque existan puntos distintos dentro de la evaluación, los criterios que se emplean son:

- Calidad del servicio brindado.
- Agilidad de los procedimientos (proactividad).
- Comunicación oportuna y asertiva.
- Condición física de las mercancías – entrega en CEDI.
- Tiempo de respuesta ante las sugerencias.
- Análisis de tiempos (nacionalización, transporte, entrega documentos).

Todo se evalúa a través de una tabla de puntos que dan una nota final.

Todo el proceso logístico debe hacerse con un plan sobre el cual se tenga mapeada cada parte del proceso, es decir, debe ejecutarse con conocimiento y cuando esta falta se deben hacer las investigaciones necesarias para que cuando haya inconvenientes se pueda actuar con conocimiento de causa. Lo anterior, con el fin de evitar atrasos y costos extras que debilitan el servicio al cliente final.

Capítulo III. Analizar el proceso logístico de exportación e importación de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar

En el Capítulo II se describe el proceso, tanto de exportación como de importación de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar que ejecuta la empresa Novelteak desde Nicaragua hacia Costa Rica, así como el que llevan a cabo otras empresas. En el presente capítulo se analizan estos procesos y con base en las buenas prácticas se obtienen opciones de propuestas de mejora para que se incluyan durante el proceso de internacionalización de la madera de teca.

3.1. Análisis del proceso de exportación e importación de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar desde Nicaragua hacia Costa Rica por la empresa Novelteak

Cuando se lleva a cabo un proceso es importante tener visibilidad y conocimiento de cada uno de los procedimientos que se necesitan ejecutar para llevar con éxito la operación. Es importante identificar los puntos críticos del proceso, los que requieren mayor atención, pues de estos depende que el proceso se ejecute en el tiempo establecido.

3.1.1. Puntos críticos del proceso de exportación desde Nicaragua hacia Costa Rica.

Durante el proceso de exportación hay pasos importantes que marcan el éxito de la operación, es decir, un error podría atrasar la operación. Analizar estos puntos e identificarlos permite enfocar la atención en ellos durante el proceso logístico. La Figura 20 muestra el proceso de exportación llevado a cabo por Novelteak e identifica los puntos críticos:

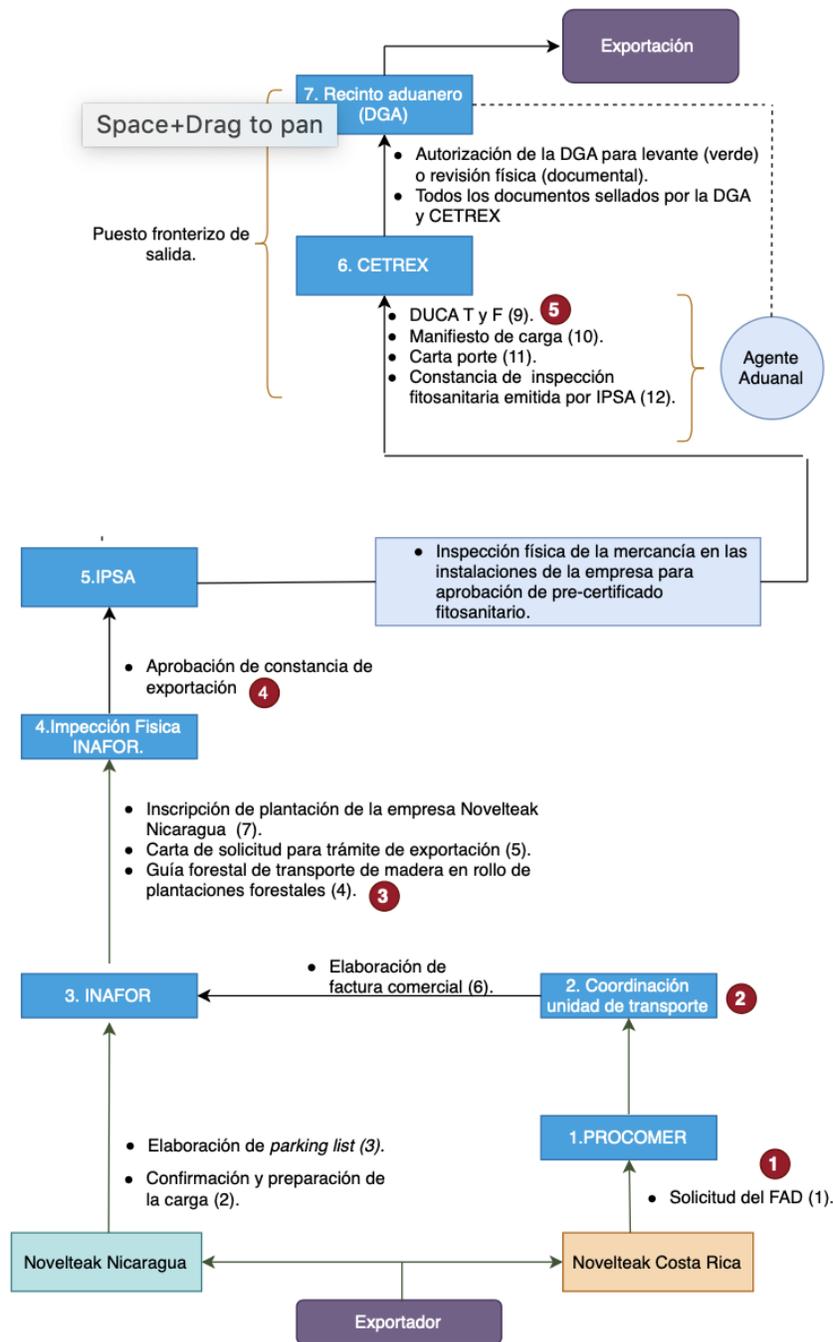


Figura 20
Identificación puntos críticos del proceso de exportación

Punto 1: la solicitud del FAD es el primer paso de toda la operación, sin el FAD aprobado no se inicia el proceso de internacionalización. El fin es que, cuando la mercancía llegue al puesto fronterizo de destino el mismo ya esté listo, debido a que tardan de dos a tres días en aprobarlo y

si se rechaza debe iniciar el proceso nuevamente. Tener la carga en espera en el puesto fronterizo por atrasos en los permisos aumenta los costos y las demoras. La validez del FAD es un mes, por este motivo todo el proceso de exportación debe desarrollarse durante esta vigencia y la carga debe estar en el puesto fronterizo de destino con el permiso vigente.

Punto 2: la coordinación de la unidad de transporte es previo a solicitud de las guías forestales, este es un punto crítico que se inicia con la solicitud en Inafor. Las guías se solicitan hasta que la unidad de carga está en las instalaciones de las empresas, pues se debe estar seguro de las placas y unidad de transporte que se utilizará. Un cambio de unidad podría atrasar el proceso de solicitud de las guías y hasta su anulación si estas fueron aprobadas, pues habría que cambiarlas.

Punto 3: todos los datos expuestos en la guía de transporte deben ser exactos y sin errores. Por ejemplo, un error en un dígito del volumen le quita validez inmediata a la guía, si este error se descubre hasta el momento de la inspección sería volver a iniciar con la solicitud una vez se anulen. Esto aumenta los tiempos y el costo en la operación.

Punto 4: la constancia de exportación es el documento más importante, de este depende que la operación se realice, por eso, es importante que antes de este la información esté correcta. Además, debido a que depende de la inspección y aprobación de Inafor se debe mapear los días que lleva su proceso antes y durante la aprobación.

Punto 5: A pesar de que cuando la mercancía ya está en el puesto fronterizo es responsabilidad del agente de aduanas, es importante asegurarse como empresa que se presenten documentos como certificado de origen y la clasificación arancelaria correcta, pues de estos dependerá el pago de impuestos arancelarios en el país de destino.

Cada uno de los puntos mencionados es importante en cuanto a mantener la optimización de los tiempos y costos, por eso, tenerlos identificados ayuda a evitar contratiempos en el proceso. Una buena organización y comunicación con los involucrados durante cada procedimiento es importante también para reducir tiempos muertos o de demora.

3.1.2. Puntos críticos del proceso de importación hacia Costa Rica desde Nicaragua.

Al igual que en el proceso de exportación, en la importación hay puntos críticos en los cuales si se presenta algún inconveniente podrían afectar el proceso y generar contratiempos inesperados, por lo que es importante identificarlos y dar especial atención durante el proceso. La Figura 21 muestra el proceso de importación e identifica los puntos críticos.

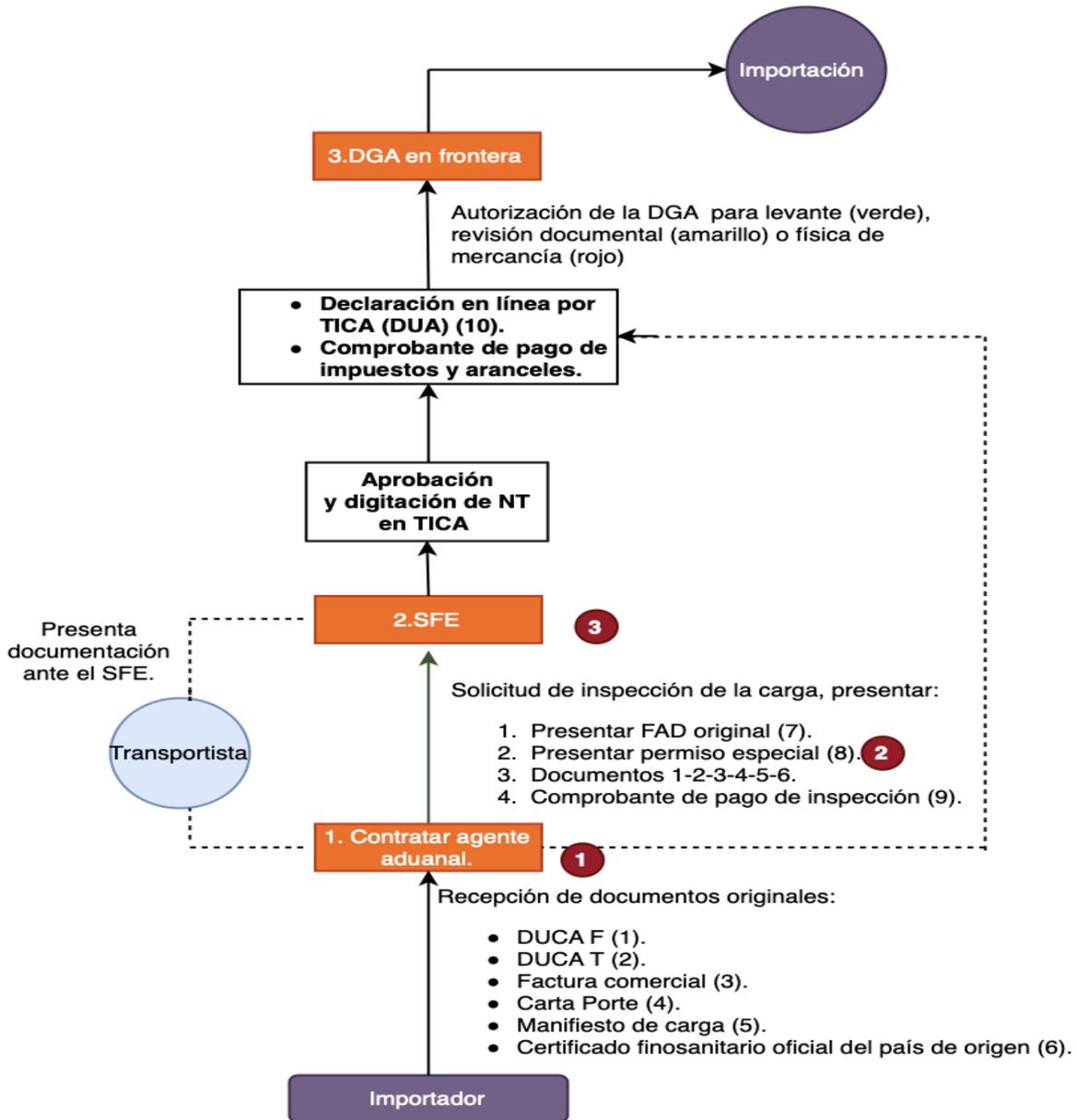


Figura 21
Identificación puntos críticos del proceso de importación

Punto 1: La contratación del agente de aduanas debe basarse en su experiencia con el proceso del tipo de carga, los procesos pueden cambiar según tipo de mercancía y con base en esto debe elegirse el profesional. Lo anterior es porque si no se conoce el proceso que debe seguirse con cargas de productos forestales podría causar demoras en la operación.

Punto 2: El permiso especial es fundamental en el proceso de importación, pues es el que permite que la madera ingrese con corteza y sin fumigar. Si el permiso especial está vencido cuando la carga ingresa el proceso puede atrasarse días, incluso meses. Antes de iniciar el proceso de internacionalización se debe asegurar que el permiso no esté próximo a vencerse o ya esté vencido.

Punto 3: Ante el SFE debe presentarse la documentación completa y correcta, es importante asegurarse de la misma antes que la mercancía ingrese al puesto fronterizo de destino. Únicamente, pasando por la aprobación del SFE es que se puede continuar la nacionalización de la carga. Esto también evita que después la carga se retenga por revisión documental. Los responsables de que la documentación esté correcta y completa son principalmente el agente de aduanas y el transportista, ya que la empresa también debe estar en constante monitoreo de la documentación y el proceso.

Existen puntos esenciales de los cuales depende que cada procedimiento se desarrolle en tiempo y forma, pues de estos dependen los demás. El tenerlos identificados es útil cuando se inicia el proceso de internacionalización porque da mayor control.

3.2. Análisis de los procesos logísticos

En el capítulo anterior se describió cómo llevan a cabo procedimientos logísticos de importación y exportación distintas empresas. En este apartado se analizan sus procesos para determinar cuáles son las mejores prácticas o las más convenientes que podrían agregar valor en el proceso de internacionalización.

Cuando se trata de iniciar el proceso, ya sea de importación o bien exportación, se coincide en que antes se debe tener claro cuáles son los requisitos o permisos necesarios para su ejecución para evitar atrasos en el momento en que arribe la mercancía al puesto fronterizo o puerto. Novelteak, por ejemplo, antes de iniciar cualquier exportación de teca desde Nicaragua hacia Costa

Rica se asegura de tener aprobado el FAD. Mientras se lleva a cabo el proceso de alisto y exportación de la carga en Novelteak Nicaragua, Novelteak Costa Rica trabaja en la solicitud del permiso para que esté vigente cuando llegue al puesto fronterizo de destino.

Por otra parte, el CEDI de Walmart se encarga a través del Departamento de Nacionalización de la carga de validar los requisitos fitosanitarios antes de la fecha de confirmación de arribo de la carga, así como de darles constante seguimiento para evitar atrasos.

Por otra parte, ENHMED se asegura de que haya un acuerdo entre proveedor y consignatario para definir responsabilidades. Asimismo, se asegura de que las partes involucradas en el proceso conozcan las características del producto, cuáles son sus regulaciones y los permisos de importación o exportación que le competen.

Las tres empresas tienen claro en la organización de sus procesos que antes de iniciarlo se deben conocer los requisitos y permisos que rodean su internacionalización, así como coordinar su anticipación. Esto con el fin de no tener contratiempos cuando la mercancía arribe a su puesto o puerto de destino, lo que es un punto esencial para cumplir con la efectividad del proceso.

En cuanto a cómo se podrían evitar inconvenientes durante las exportaciones o importaciones, el CEDI de Walmart se asegura de que los trámites se cumplan en tiempo y calidad. Es decir, tener un control activo sobre todo lo que involucra el proceso y en casos que se presente un atraso tomar acciones con tiempo, como solicitar un permiso nuevamente, ya sea porque se venció el actual.

En cuanto al manejo de inconvenientes por ENHMED, considera importante que las personas involucradas estén capacitadas y tengan experiencia en los procesos, debido a que, cualquier demora se traduce a costos adicionales para la empresa. Además, cuando hay

inconvenientes como demoras en las aprobaciones de permisos consideran que la solución es presionar al ente que afecta el proceso, así como tener una buena comunicación con todos los involucrados.

En este caso la estrategia que se utiliza para controlar y evitar novedades en el proceso es hacerlos de forma anticipada, tanto permisos como coordinaciones con los diferentes departamentos involucrados. Es importante tener en cuenta la vigencia de los permisos, ya que, al solicitarlos de forma anticipada y si por alguna razón la mercancía se retrasa, el permiso podría encontrarse vencido en el momento de su llegada y generaría demoras.

Otro de los puntos es la evaluación de proveedores que tanto el CEDI de Walmart como ENHMED utilizan como parte esencial del proceso logístico de importación y exportación, ya que les permite tener visibilidad de los alcances y tiempos que puede tomar cada proceso. Estas evaluaciones permiten tener control sobre el servicio del proveedor, asegurar el cumplimiento de los objetivos y soporta la toma de decisiones. Para estas evaluaciones se toma en cuenta la comunicación oportuna y asertiva, así como la agilidad en los procedimientos, entre otros.

Inicio Fin Durante

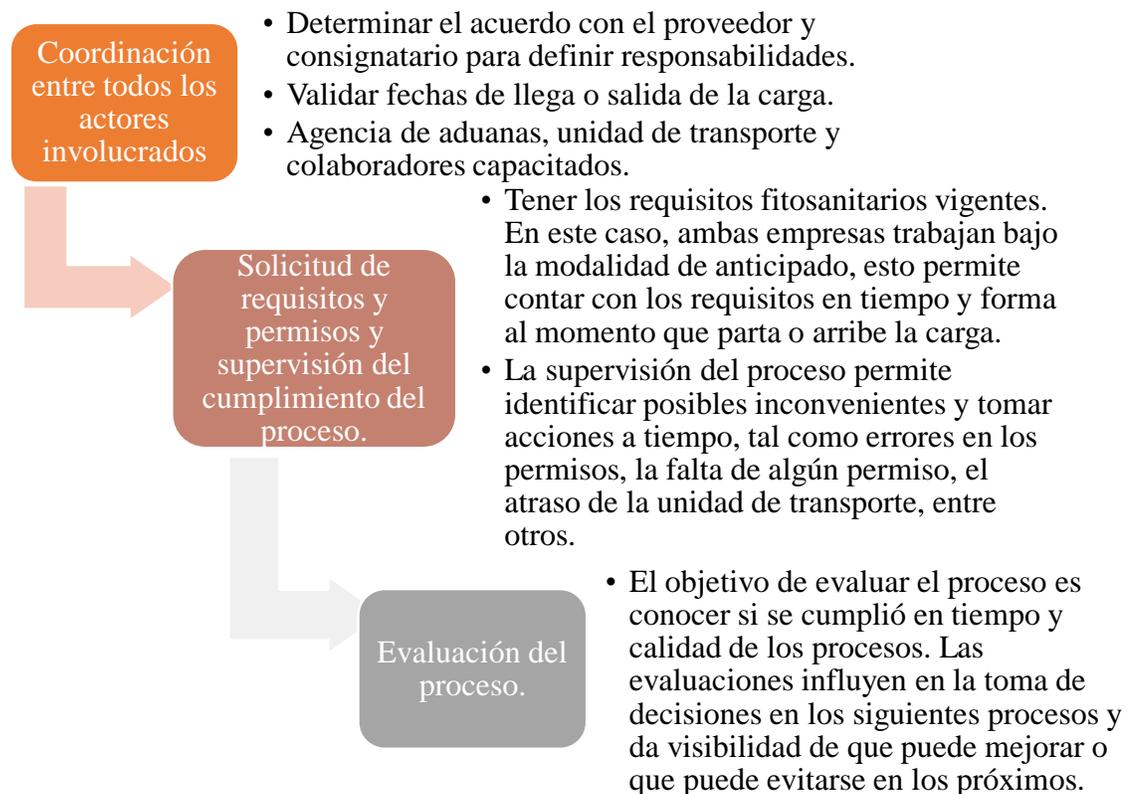


Figura 22

Etapas de organización del proceso logístico de exportación e importación de acuerdo con los descritos en el Capítulo II de la empresa ENHMED y CEDI de Walmart

La Figura 22 expone una combinación de la forma en que se desarrolla el proceso logístico en ambas empresas y al analizarlo se concluye que para llevar a cabo un proceso de exportación o importación el tiempo es la principal variable y el eslabón de la cadena logística de mayor peso. Además, se observa que estas buenas prácticas empleadas han logrado que cada paso se ejecute de manera eficaz.

Por lo tanto, parte de la propuesta después de analizar la organización del proceso logístico del CEDI de Walmart y ENHMED, es incluir estas buenas prácticas en la internacionalización de

la madera de teca, con corteza y sin fumigar para aportar valor al proceso. A partir de lo anterior se obtiene una respuesta a cómo se puede optimizar tiempos y costos.

3.2.1. Prácticas convenientes que valorar en el proceso de internacionalización de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar. Anteriormente, se detalló cuáles aspectos influyen en el proceso logístico de importación y exportación de dos empresas comercializadoras. Esto con el fin de conocer sus buenas prácticas y cómo pueden influir en el proceso de internacionalización de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar. Estas prácticas convenientes pueden incluirse en el proceso de exportación e importación de Novelteak como propuesta para tener los procesos más y eficaces, las cuales son:

1. Comunicación organizacional: Una buena comunicación entre los departamentos involucrados de la empresa permite alcanzar el objetivo común con éxito, además, fomenta el compromiso de las personas colaboradoras.
2. Evaluación de proveedores de servicios logísticos: Los proveedores tienen un papel importante en lograr que la operación comercial sea exitosa. La evaluación debe ser constante y debe tomar principalmente en cuenta la capacidad del proveedor sobre los tiempos de cumplimiento, su competitividad y calidad del servicio.
3. Reportes de operaciones: Es una herramienta que controla y evalúa los tiempos de la operación comercial y el cumplimiento de los proveedores. Además, es una guía del proceso y forma de conocer oportunidades de mejora en este.
4. Ficha técnica del producto: Antes de iniciar el proceso de internacionalización de un producto se debe tener completo control sobre las especificaciones de estos y sus requisitos fitosanitarios para evitar inconvenientes en puerto o puesto fronterizo.

5. Proveedores de servicio con experiencia comprobada: Es muy importante que el proveedor al que se asignará el proceso tenga experiencia en productos forestales, como en este caso. Lo anterior, con el fin de evitar extra-tiempos buscando qué procedimientos seguir.

Estas cinco prácticas permiten tener control sobre la operación comercial. Es importante contar con un plan del proceso, cómo se va a ejecutar y qué niveles se quieren alcanzar. Lo anterior permitirá optimizar tiempos y mejorar con base en la experiencia de cada uno de los procedimientos.

3.3. Propuestas para el proceso de exportación e importación de la madera de teca en troza, con corteza y sin fumigar

De acuerdo con la opinión de los expertos entrevistados y con base en las buenas prácticas que ejecutan en las empresas donde desempeñan su cargo, la exportación e importación de la madera de teca, con corteza y sin fumigar podría adoptar durante la ejecución del proceso las siguientes propuestas.

3.3.1. Evaluación de proveedores de servicios de agencia de aduanas y transporte.

Cuando se necesita un servicio que tiene una participación fundamental en la operación de la empresa es indispensable evaluarlo, con el fin de conocer la capacidad del proveedor y su desempeño durante el proceso. Para esto, se puede implementar una tabla de evaluación, como propuesta para evaluar el desempeño del servicio brindado a la empresa de los proveedores de agencia de aduanas y transporte.

Con la tabla de evaluación la empresa tendrá mejor control sobre el proceso, así como conocimiento de los inconvenientes en caso de que se presenten y cómo pueden solucionarse y

evitarse una próxima vez, es decir, la evaluación permite una mejora continua de los procesos. Con base en la entrevista a la empresa Walmart y ENHMED y su evaluación a la agencia de aduanas, se elaboran la Tabla 6 y la Tabla 7 de evaluaciones como sugerencia de que se integre al proceso de exportación e importación de la madera de teca con corteza y sin fumigar.

Tabla 6

Propuesta de matriz de evaluación para el servicio de la agencia de aduanas

Servicio	Peso	Descripción	Nota
Agilidad en los trámites documentales	40%	Que los requisitos asociados con la exportación e importación de las mercancías se soliciten a tiempo y de forma correcta, por ejemplo, notas técnicas, certificados de origen, declaración aduanera, etc.	
Comunicación a tiempo de inconvenientes que puedan afectar el proceso de exportación e importación	35%	Cualquier eventualidad que suceda con el proceso de internacionalización debe comunicarse de inmediato a la empresa para que junto con el proveedor puedan buscar solución al inconveniente.	
Conocimiento y control del proceso de exportación e importación	25%	El manejo de control que demuestre durante los procesos comprobará su experiencia y su forma de atender las inquietudes de la empresa.	

Tabla 7

Propuesta de matriz de evaluación para el servicio de la agencia de aduanas

Servicio	Peso	Descripción	Nota
Manejo eficiente de la carga con experiencia en el sector.	30%	Que la carga esté segura en la unidad de transporte, que el personal esté calificado y que la carga se entregue en óptimas condiciones.	
Cumple con los tiempos o plazos establecidos.	30%	Cumpla con los tiempos acordados de tránsito.	
Comunicar cualquier evento que afecte el proceso de exportación e importación.	20%	Cualquier inconveniente con la carga o unidad de transporte debe comunicarse a tiempo a la empresa.	
Control del proceso de exportación e importación y de la documentación a su cargo.	20%	Saber dónde dirigirse y qué documentos entregar en el momento que la carga llega al puesto fronterizo, además de responder, de forma eficiente, ante imprevistos.	

Con base en la nota obtenida la clasificación sería:

- 100 % obtenido: Excelente.

- 70 % obtenido: Bueno.
- 50 % obtenido: Regular.
- 25 % obtenido: Malo.

3.3.2. Reporte de operaciones como herramienta de control y seguimiento del proceso de exportación e importación. El implementar un reporte de operaciones impacta positivamente a la empresa, ya que permite tener un seguimiento actualizado sobre la operación. Además, se tienen antecedentes de las operaciones anteriores, lo cual permite tener control sobre cada paso.

Para la implementación de este reporte se pueden utilizar herramientas como Microsoft Excel para el control y seguimiento, tanto de los procesos que se han ejecutado como de los que se vayan a llevar a cabo. Por ejemplo, tener control sobre la operación a través de la herramienta le permite tener visibilidad del estado de la carga, el transportista, el número de FAD y la fecha de emisión, fecha de recepción de documentos en puesto fronterizo de origen y destino, agente de aduana encargado, semáforo, días en aduana, número de declaración aduanera, días de tránsito, días de demoras, entre otros que la empresa considera conveniente darle seguimiento y registro.

3.3.3. Declaración anticipada de la carga. La implementación del régimen de importación modalidad anticipada puede agilizar el proceso de internacionalización de la carga. Este régimen permite anticipar la declaración aduanera y el pago de los tributos. El adelantar el proceso evitará tiempos muertos que pueden traducirse en costos, por lo que la aplicación de este régimen ofrece la oportunidad de disponer de la mercancía y mejorar los tiempos de llegada a la empresa.

Por lo tanto, es importante asegurarse de que el agente aduanal conozca los requisitos de este proceso y que se presente correctamente la documentación para cuando la mercancía arribe al

puesto fronterizo de destino solo quede pendiente gestionar los permisos especiales, como las notas técnicas.

3.3.4. Guía como herramienta de orientación durante el proceso de exportación e importación de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar desde Nicaragua hacia Costa Rica. Una guía es una herramienta que pueden utilizar las empresas como apoyo para entender los procesos, conocer las instituciones, entidades y actores que intervienen. El desarrollar una guía permite lograr la uniformidad de los procedimientos y evitar el desperdicio de tiempos y esfuerzos de las personas colaboradoras y sus funciones.

Las guías reúnen y marcan los pasos que debe seguir la empresa para conocer y guiarse en sus procesos, trámites y documentación, al describir los procedimientos que debe seguir y cómo proceder ante una determinada actividad. Es decir, es documentación útil para las personas colaboradoras, para estas puedan llevar a cabo las funciones sin tener conocimiento, también permite disminuir errores e improvisar la ejecución de procesos.

Con base en lo anterior surge la propuesta de crear una guía (Anexo 1) que documente el paso a paso de la exportación e importación de la madera de teca, con corteza y sin fumigar desde Nicaragua hacia Costa Rica para la empresa Novelteak como apoyo al proceso logístico. Al mismo tiempo, se busca que sea una fuente de conocimiento y aclaración de dudas que surjan durante su desarrollo.

Conclusión

La madera de teca es una especie ampliamente comercializada, valorada y utilizada. Se diferencia de las demás especies por su resistencia, estabilidad, durabilidad y formas de uso, lo que la hace atractiva, con mercado activo. Su demanda en el ámbito global contribuye con el aumento de plantaciones y, por lo tanto, a oportunidades de negocios, principalmente para las regiones que han adoptado la especie en sus territorios como América Latina.

A pesar de que la madera de teca tiene oportunidades seguras de mercado, también cultivarla tiene retos, principalmente para el pequeño productor que debe esperar un aproximado de 20 años para ver la rentabilidad del negocio y que se destinaría la tierra para un solo uso. Por esta razón, para invertir en este negocio se debe tener solidez y el capital adecuado.

En cuanto al mercado internacional, la India es uno de los principales consumidores de madera en Asia y el principal mercado de América Latina. Después de la India, Tailandia e Indonesia ocupan los siguientes lugares de madera de teca, estos países absorben la totalidad de sus producciones y concentran la importación de teca en troza cercano al 98 % del comercio internacional.

Novelteak es una empresa consolidada en la producción de la madera teca y con plantaciones en Nicaragua y Costa Rica y una de las principales exportadoras en América Latina de este bien que se mantiene en constante compromiso de ofrecer un producto de calidad con responsabilidad social. Su exportación desde Nicaragua y su importación hacia Costa Rica debe cumplir con distintos requisitos, los cuales se llevan a cabo por diferentes actores como regente forestal, agente de aduanas y transportista ante las diversas entidades. En cada requisito debe

asegurarse que la información esté correcta, se ejecute con controles de tiempo y en las entidades correspondientes.

Se recolectó información sobre el proceso que ejecutan otras empresas, con el fin de conocer y tomar en cuenta sus buenas prácticas y sugerir aplicarlas en este proceso de internacionalización. Por ejemplo, la evaluación de proveedores, lo cual da visibilidad de qué se hace bien o qué puede cambiarse o mejorarse.

Finalmente, la guía como herramienta de apoyo permite obtener la información necesaria durante la ejecución del proceso, así como información sobre las instituciones, los requisitos que deben cumplir, cómo ejecutarlos y en qué orden se lleva a cabo el proceso.

Referencias bibliográficas

Acción contra el hambre. (s. f.). *Exportación e importación en la empresa.*

https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/u.d.9_exportacion_importacion.pdf

Altamirano, J. (2017, 30 de noviembre). *Sector forestal de Nicaragua cumplirá meta de producción.* tn8. <https://www.tn8.tv/nacionales/437970-sector-forestal-nicaragua-cumplira-meta-produccion/>

Apuy, E. (2016). *Mercado mundial de la madera y tendencias para productos de valor agregado.* Procomer.

<http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Mercado%20mundial%20de%20la%20madera%20y%20tendencias%20para%20productos%20de%20valor%20agregado.pdf>

Barquero, M. (2018, 09 de octubre). *Producción de madera tuvo ligero aumento en el 2017.* La Nación. <https://www.nacion.com/economia/agro/produccion-de-madera-tuvo-ligero-aumento-en-el/J7FU5MLGBNETXE4GWJ27GRJSCU/story/>

Barrantes, R. y Ugalde, S. (2017). *Balanza comercial y principales tendencias de las exportaciones e importaciones de madera y muebles de madera en Costa Rica, Estadísticas 2017.* Costa Rica: Oficina Nacional Forestal. <https://onfcr.org/wp-content/uploads/media/uploads/documents/balanza-comercial-2017.pdf>

Blanco, J., Fernando, P., Tarcisio, J., Gherardi, R. y Moreira da Silva, J. (2014). *Caracterización de la madera joven de Tectona grandis, L. F. plantada en Brasil.*

<http://www.scielo.org.mx/pdf/mb/v20n1/v20n1a2.pdf>

Calvo, L. (2015). *Desarrollo de las guías didácticas como herramientas colaborativas para cursos de bibliotecología y ciencias de la información.*

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/eciencias/article/view/17615/23146>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s. f.). *Medios de pagos internacionales, aspectos prácticos.*

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11281/100000807.pdf>

Cámara de Comercio Internacional (ICC). (s. f.). *Comercio internacional.*

<http://www.iccspain.org/comercio-internacional/>

Central America Data. (2018, 26 de febrero). *Proyecciones para el negocio forestal.*

https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Nicaragua_Proyecciones_para_el_negocio_forestal

Central America Data. (2019, 06 de febrero). *Madera: Crece el negocio en Centroamérica.*

https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Madera_Crece_el_negocio_en_Centroamerica

Centro de trámites de las exportaciones (Cetrex). (2019). *Exportación de productos forestales, requisitos.* <https://www.cetrex.gob.ni/website/reqexp/proforestales.jsp>

Chaves, F. (s. f.). *Medios de pago en el Comercio Internacional.*

<http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/357/1/GE4029%20Medios%20de%20pago%20en%20el%20comercio%20internacional%20-%202011%20-%20Ciencias%20Econ%20C3%B3micas.pdf>

Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA). (2006). *Acuerdo n.º 01 2006*.

http://www.comex.go.cr/media/3282/149_texto-cauca-may-06.pdf

De Camino, R. (2018). *Diagnóstico del sector forestal en Nicaragua: Movilizando el sector Forestal y atrayendo inversiones*. Nicaragua: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
file:///C:/Users/osegueda.ar/Desktop/TFG/Diagn%C3%B3stico_del_sector_forestal_en_Nicaragua_Movilizando_el_sector_forestal_y_atrayendo_inversiones_es_es.pdf

De Camino, R. y Morales, J. (2013). *Las plantaciones de teca en América Latina: mitos y Realidades*. Turrialba, Costa Rica: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (Catie). <http://www.ibiologia.unam.mx/gela/tecalibro.pdf>

Diario del Exportador. (2014). *¿Qué es el certificado de origen?*

https://www.diariodelexportador.com/2014/10/que-es-el-certificado-de-origen_24.html

Diario del Exportador. (2016). *Logística, pieza clave del comercio internacional*.

<https://www.diariodelexportador.com/2016/01/logistica-pieza-clave-del-comercio.html>

Diario del Exportador. (2017). *El Packing List: Definición, contenido y modelos*.

<https://www.diariodelexportador.com/2017/11/el-packing-list-definicion-contenido-y.html>

Diario del Exportador. (2017). *Factura Comercial: Definición, contenido y consideraciones en la exportación*. <https://www.diariodelexportador.com/2017/10/factura-comercial-definicion-contenido.html>

Diario del exportador. (2017). *Las barreras no arancelarias en el comercio internacional:*

Definición y Clasificación. <https://www.diariodelexportador.com/2017/09/las-barreras-no>

arancelarias-en-el.html

Diferencia Entre. (2015, 21 de febrero). *Diferencia entre guía y manual*.

<http://diferenciaentre.info/diferencia-entre-manual-y-guia/>

Equipo pedagógico. (2008). *¿Qué es una guía de aprendizaje?*

<https://www.editorialcrayola.com/portalliceo/Administrador/documentos/QU+%EB%20ES%20UNA%20GU+%ECA%20DE%20APRENDIZAJE.pdf>

Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Fonafifo). (2003). *Manual para productores de teca (Tectona Grandis, L. f) en Costa Rica*. <http://www.fonafifo.go.cr/media/1332/manual-para-productores-de-teca.pdf>

Forest Stewardship Council. (2019). *Los diez principios del FSC*. <https://ic.fsc.org/es/what-is-fsc-certification/principles-criteria/fscs-10-principles>

Galindo, M. y Ríos, V. (2015). *Exportaciones en series de estudios económicos*.

http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507_mexicoexports.pdf?m=1453513184

García, I. y de las Mercedes de la Cruz, G. (2014). *Las guías didácticas: Recursos necesarios. Para el aprendizaje autónomo*.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742014000300012

García, O. (2019). *Incoterms 2020, principales cambios*.

<http://globalnegotiator.com/files/Incoterms-2020-cambios.pdf>

Gecotex. (2018). *DUA: Claves para saber que es un Documento Único Administrativo para la Importación y Exportación de Mercancías*. <https://www.gecotex.es/dua-documento->

unico-administrativo/

Hidalgo, R. (2015). Barreras arancelarias entre el proteccionismo y la legitimidad. *Revista cubana de economía internacional* (2). <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Cuba/ciei-uh/20161017014019/37-63-1-SM.pdf>

Instituto de Economía Internacional. (s. f.). *Los aranceles. Funcionamiento y definición de los tipos. Más comunes*. <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/69808/5/5-LOS-ARANCELES-Y.-DROPSHIPPING.pdf>

Instituto Nacional Forestal (Inafor). (2014). *Consultoría: línea de base de uso y destino de la madera. Aserrada en Nicaragua con referencia al ciclo 2012 2013*. <http://www.inafor.gob.ni/wp-content/uploads/2018/01/LB-GIZ-CAVAMA-Informe-Borrador-15-09-2014-aa-2.pdf>

Instituto Tecnológico de Sonora (ITSO). (2013). *Aspectos administrativos y financieros de las micros pequeñas y medianas empresas del giro industrial* (81). <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

Internacionalmente. (s. f.). *¿Qué son los Incoterms y para qué sirven?* <https://internacionalmente.com/los-incoterms/>

Kollert, W. y Kleine, M. (2017). The Global Teak Study: Analysis, Evaluation and Future. Potencial of Teak Resources (Estudio Global de la Teca: Análisis, Evaluación y futuro potencial de los recursos de teca). *IUFRO World Series Volume 36*. Vienna https://www.itto.int/direct/topics/topics_pdf_download/topics_id=5165&no=1&disp=inlin
e

La Gaceta Diario Oficial, N.º 68. (2019, 05 de abril). *Resolución Administrativa N.º. CODF 22 1019, República de Nicaragua.*

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/3446E072302CA34A062583D60055859E?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/3446E072302CA34A062583D60055859E?OpenDocument)

La Gaceta Diario Oficial, N.º 68. (2019, 18 de marzo). *Resolución Administrativa N.º. CODF 15 1019, República de Nicaragua.* <http://www.inafor.gob.ni/wp-content/uploads/2019/04/Resoluc.-Admitiva.-CODF-15-2019.pdf>

La Voz del Sandino. (2013, 28 de febrero). *Expanden cultivo de teca ante seguridad de exportación.* <https://www.lavozdelsandinismo.com/nicaragua/2013-02-28/expanden-cultivo-de-teca-ante-seguridad-de-exportacion/>

Leupolz Rist, R. y Ferrey, D. (2017). *Plantaciones forestales comerciales en Nicaragua: Incentivos, Barreras y oportunidades.* Nicaragua: Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (Funides). http://funides.com/media/attachment/Plantaciones_forestales_comerciales_en_Nicaragua.pdf

Maderea. (2017). *La madera de teca; propiedades y características.* <https://www.maderea.es/la-madera-de-teca-propiedades-y-caracteristicas/>

Ministerio Agropecuario (MAG). (2019). *Misión del Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria – IPSA.* <https://www.mag.gob.ni/index.php/ipsa>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s. f.). *Guía para la importación y exportación de productos y subproductos de origen vegetal.* <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/AV->

0661.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s. f.). *Lo que debemos saber de los acuerdos.*

Comerciales.

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=213

Ministerio de Comercio Exterior. (2003). *Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y*

Estados Unidos. http://www.sice.oas.org/TPD/USA_CAFTA/Studies/PreguntasFCRI.pdf

Ministerio de Comercio Exterior. (2018). *Viceministro de Comercio Exterior visita empresas*

exportadoras de Guanacaste. [http://www.comex.go.cr/sala-de-](http://www.comex.go.cr/sala-de-prensa/comunicados/2018/octubre/cp-2302-viceministro-visit%C3%B3-empresas-exportadoras-de-guanacaste/)

[prensa/comunicados/2018/octubre/cp-2302-viceministro-visit%C3%B3-empresas-exportadoras-de-guanacaste/](http://www.comex.go.cr/sala-de-prensa/comunicados/2018/octubre/cp-2302-viceministro-visit%C3%B3-empresas-exportadoras-de-guanacaste/)

Ministerio de Comercio Exterior. (2019). *Tratados comerciales.*

<https://www.comex.go.cr/Tratados>

Ministerio de Hacienda (MH). (2019). *Declaración Única Aduanera entró a regir hoy 7 de mayo.*

<https://www.hacienda.go.cr/noticias/15133-declaracion-unica-centroamericana-entro-a-regir-hoy-7-de-mayo>

Ministerio de Salud. (s. f.). *Preguntas frecuentes.*

<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/733-preguntas-frecuentes-barra?start=4>

Navarro, G., Santamaría, O., Vargas, L. y Milla, V. (2011). *Análisis del comercio internacional.*

De productos de madera y su gobernanza administrativa. UICN.

https://www.iucn.org/downloads/analisis_del_comercio_internacional_version_digital.pdf

Novelteak. (2019). *What we do [Lo que hacemos]*. <http://www.novelteak.com/roundlogs-teak>

Organización Mundial del Comercio (OMC). (s. f.). *Aranceles*.

https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tariffs_s/tariffs_s.htm

Organización Mundial del Comercio (OMC). (s. f.). *Información técnica sobre las normas de origen*. https://www.wto.org/spanish/tratop_s/roi_s/roi_info_s.htm

Oxford Living Dictionaries. (2019). *Definición de guía*.

<https://es.oxforddictionaries.com/definicion/guia>

ProMéxico. (s. f.). *Guía básica para la correcta elaboración y adecuada celebración de un contrato*. De compraventa internacional de mercancías.

<http://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/ContratosDeCompraventaInternacional.pdf>

Promoción de Turismo, Inversiones y Exportaciones (Proexport). (2012). *Introducción a la logística Internacional*.

http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_96ec074e477723cbfaba63615192aa04.pdf

Promotora de Comercio Exterior (Procomer). (2016). *Madera de teca de Liberia viaja a Asia y Europa*. <https://www.procomer.com/en/news/madera-de-teca-de-liberia-viaja-a-asia-y-europa>

Promotora de Comercio Exterior (Procomer). (2012). *Manual de Notas Técnicas*.

<http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/documentos/ManualNT.pdf>

Promotora de Comercio Exterior (Procomer). (2017). *Estadísticas de comercio exterior*.

https://procomer.com/downloads/estudios/estudio_estadistico_2017/Estadisticas2017.pdf

Promotora de Comercio Exterior (Procomer). (2019). *Ventanilla Única*.

<https://procomer.com/es/ventanilla-unica-comercio-exterior>

Promotora de Comercio Exterior (Procomer). (s. f.). *Guía informativa sobre el fraude en operaciones de Comercio exterior*.

<https://www.procomer.com/uploads/downloads/b10838321a7d5d7b8fb7bd0e9471b3789eaded0d.pdf>

Promotora de Comercio Exterior (Procomer). (2010). *Términos internacionales de comercio*.

<https://www.procomer.com/downloads/quiero/INCOTERM-2010-IC.pdf>

Regímenes aduaneros. (2014, 22 de julio). *Comercio y aduanas*.

<http://www.comercioyaduanas.com.mx/aduanas/aduanasmexico/regimenes-aduaneros/>

Ríos, A. (s. f.). El riesgo en las operaciones de comercio exterior. *Revista Amicus Curiaew* (3).

http://www.derecho.duad.unam.mx/amicus-curiae/descargas/amicus14/El_Riesgo_en_las_Operaciones.pdf

Sampieri Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill/Interamericana de Editores, S. A. de C. V.

Sánchez, M., Navarro, G., del Gatto, F., Sandoval, C. y Faurby, O. (2008). *Comercio transfronterizo de productos forestales en Centroamérica*.

Arabia Saudita para Procomer. (Tesis de grado, Universidad de Costa Rica, Costa Rica).

<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/xmlui/handle/123456789/3023>

United Nature. (s. f.). *Demanda de teca.*

<http://unitednature.com/invest2/index.php?lang=es&load=RGVtYW5kYSBkZSBUZWNhIC46IA==&tpl=teakdemand.txt>

USAID. (2009). *Guía aduanera de Costa Rica.*

https://www.hacienda.go.cr/docs/5224c2cfb7c51_GUIAADUANERADECOSTARICA.pdf

Vaca, V. (2015). *Exportación de madera de teca: Efecto económico y ambiental en el Ecuador.*

(Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil, Ecuador).

[http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/12131/1/TESIS-EXPORTACION-DE-MADERA-TECA-Varinia-Vaca-Vizcarra-4-2%20\(3\).pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/12131/1/TESIS-EXPORTACION-DE-MADERA-TECA-Varinia-Vaca-Vizcarra-4-2%20(3).pdf)

Vindas, L. (2013, 24 de febrero). *Producción de madera a la baja por exceso de trámites.*

Impuestos altos y menor consumo. El Financiero.

<https://www.elfinancierocr.com/negocios/produccion-de-madera-a-la-baja-por-exceso-de-tramites-impuestos-altos-y-menor-consumo/L7HUZPSBJVHFBB0E4TJLSWWSSE/story/>

Anexos

Anexo 1. Guía para la exportación e importación de teca con corteza, en troza y sin fumigar entre Nicaragua y Costa Rica para la empresa Novelteak

En este apartado se desarrolla la propuesta de una guía como herramienta que contempla el proceso a seguir, tanto en la exportación como en la importación de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar. Lo anterior como medio de apoyo a las personas encargadas del procedimiento durante la transacción comercial, ya sea para resolver dudas o tener visibilidad sobre cómo y dónde se debe ejecutar cada paso.



NOVELTEAK

Finca
La Jabalina
Bienvenido / Welcome

**GUÍA PARA LA EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE MADERA DE
TECA CON CORTEZA, EN TROZA Y SIN FUMIGAR**

ENTRE NICARAGUA Y COSTA RICA

Junio 2021

Autor: Ana Raquel Osegueda Sequeira.

Trabajo Final de Graduación.

Universidad de Costa Rica.

2021.

Esta guía documenta el paso a paso del proceso de internacionalización de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar entre Nicaragua y Costa Rica para la empresa Novelteak. Su fin es ser una herramienta a disposición de la compañía como apoyo al proceso de internacionalización de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar, así como al colaborador sin experiencia para disminuir errores e improvisación en la ejecución.



Tabla de contenidos

Introducción	149
I. Descripción de la madera de teca.....	150
1.1 Características de la madera de teca	150
1.2 Clasificación arancelaria.....	150
II. Coordinación del transporte.....	151
III. Proceso de exportación.....	152
3.1 Instituciones involucradas en el proceso de exportación.....	152
3.2 Requisitos para la exportación.....	153
3.3 Procedimientos de exportación.....	156
3.3.1 Inafor.....	156
3.3.2 IPSA.....	157
3.3.3 Flujograma procedimiento de exportación.	158
VI. Proceso de importación.....	159
4.1 Instituciones involucradas en el proceso de importación	159
4.2 Requisitos para la importación	160

4.2.1 Flujograma procedimiento de importación.....	162
--	-----

V. Anexos.....	163
----------------	-----

Introducción

Novelteak es una de las principales empresas exportadoras de teca en América Latina con plantaciones en Nicaragua y Costa Rica. La compañía cuenta con más de 17.000 hectáreas de tierra y 7.000 están dedicadas a las plantaciones que producen alrededor de 40-50k m³ de productos certificados.

La empresa inició a exportar al mundo desde el 2003 y son actualmente el tercer mayor exportador de teca de América y cada año la organización envía a mercados internacionales entre 700 y 800 contenedores de madera de teca, tanto desde Costa Rica como de Nicaragua. La madera que se exporta desde Nicaragua es para recibir valor agregado en Costa Rica y después exportarse hacia mercados internacionales.

La guía es una herramienta que se utilizará como documento descriptivo del proceso de exportación e importación de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar desde Nicaragua hacia Costa Rica para que el personal asignado a esta actividad tenga respaldo sobre la forma de ejecución del proceso.

Asimismo, se logra la uniformidad de los procedimientos y su armonización. Es decir, tener pautado cómo van a ejecutarse cada vez que se presente la oportunidad de exportación e importación de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar desde Nicaragua hacia Costa Rica.

Esta herramienta expone paso a paso los procesos logísticos, con el fin de que la empresa pueda ejecutar cada movimiento del proceso de forma controlada, lo que disminuye o evita errores o inconvenientes, de forma que no se generen costos extras y demoras. La guía está diseñada de manera progresiva, por lo que su aplicación debe seguirse en ese orden.

I. Descripción de la madera de teca

1.1 Características de la madera de teca

Nombre científico: *Tectona Grandis L.*

La teca (*Tectona Grandis L.*) es una especie nativa de cuatro países de Asia, India, Myanmar (Burma), Tailandia y Laos (de Camino y Morales, 2013). En la actualidad, también se encuentran plantaciones en áreas tropicales en África y América Latina.

La teca es una especie latifoliada que pertenece a la familia Verbenaceae. Es un árbol de fuste recto, con corteza áspera y fisurada de 1,2 mm de espesor, de color café claro que desfolia en placas grandes y delgadas.

La madera de teca en troza y sin fumigar, producto al que corresponde esta guía, es el tronco del árbol separado de la copa con su corteza. Se envía, desde su origen hasta su destino en troza y sin fumigar, es decir, sin ningún proceso después de su corte más que la limpieza de sus hojas.

1.2 Clasificación arancelaria

La clasificación arancelaria se utiliza para identificar el tipo de mercancía y su codificación se compone de 6 dígitos nivel internacional, 10 dígitos nivel centroamericano y 12 dígitos nivel país. La madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar se clasifica en el Capítulo 44 Madera,

carbón vegetal y manufacturas de madera; corcho y sus manufacturas; manufacturas de espartería o cestería, del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de las Mercancías (SA).

Es importante tener la clasificación arancelaria correcta debido a que, si la mercancía se clasifica con otro código la empresa podría asumir sanciones por parte de la autoridad aduanera en el país de destino. Igualmente, a partir de la clasificación arancelaria se puede saber qué documentos deben presentarse y qué impuestos o cargos arancelarios corresponde pagar. La clasificación arancelaria de la madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar de acuerdo con el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) se estructura de la siguiente manera:

- Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera.
- Partida 44.03: Madera en bruto, incluso descortezada, desalburada o escuadrada.
- Subpartida 4403.49: Las demás.
- Inciso centroamericano 4403.49.00.00: Las demás.
- Fracciones nacionales 4403.49.00.00.00: Las demás.

II. Coordinación del transporte

El transporte para el traslado de la mercancía se coordina en el momento que se confirma la disponibilidad de la carga. Se debe considerar para el contrato de la unidad lo siguiente:

1. Que cuente con un código de aduanas y que esté inscrito ante una cámara de transportes autorizada.
2. La unidad debe estar inscrita ante Inafor, como requisito para transitar en Nicaragua.
3. Que tenga vigente los permisos de circulación.

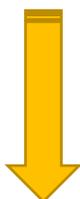
4. Que cumpla con las condiciones para el manejo de la carga.

Responsable de la coordinación: coordinador de Logística Novelteak Costa Rica.

III. Proceso de exportación

Instituciones, requisitos y procedimientos para exportar madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar desde Nicaragua.

Importante



El primer paso para iniciar la exportación es solicitar el Formulario de Autorización de Desalmacenaje (FAD) en Costa Rica y que el mismo se haya aprobado para que en el momento de la importación esté vigente. El FAD tiene vigencia de un mes.

3.1 Instituciones involucradas en el proceso de exportación

En el proceso de exportación de la madera de teca proveniente de plantaciones forestales las principales entidades públicas que se involucran son:

1. Instituto Nacional Forestal (Inafor): a través de esta institución se deben gestionar los permisos de exportación de productos forestales. Inafor es el encargado de aprobar la constancia de exportación que autoriza la exportación.
2. Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA): esta institución tiene la función de prevenir y controlar epidemias en la producción agropecuaria. Se encarga de inspeccionar y aprobar el certificado sanitario, el cual es indispensable en el proceso de exportación de productos forestales.

3. Centro de Trámites de las Exportaciones (Cetrex): se encarga de facilitar los trámites requeridos por los exportadores.
4. Dirección General de Servicios Aduaneros (DGA): a través de los requisitos presentados autoriza la salida del país de origen.

3.2 Requisitos para la exportación

Los requisitos de exportación que deben cumplirse para llevar a cabo el proceso son los siguientes:

1. Lista de empaque.
2. Guía forestal de transporte de madera en rollo de plantación forestal.
3. Factura comercial.
4. Copia de certificación de inspección de plantación forestal.
5. Copia de poderes de la persona encargada de llevar a cabo el trámite, es decir, el regente forestal.
6. Carta de solicitud para trámite de exportación.
7. Constancia de exportación.
8. Constancia de inspección fitosanitaria.
9. Carta porte.
10. Manifiesto de carga.
11. Declaración Única Centroamericana (DUCA F – DUCA T).

12. Declaración aduanera de exportación.

Cuadro 1
Requisitos de exportación

Paso	Documento	Descripción	Requisito para obtenerlo	Entidad que emite	Costo	Tiempo aproximado
1	Lista de empaque	Se detalla la mercancía, la cantidad, peso, volumen, etc.	No hay requisito, pero se debe asegurar que los datos sean correctos.	Novelteak	-	. Un día
2	Guía forestal de transporte	Autoriza el transporte local del producto forestal, desde su origen hasta destino (puerto o frontera de salida).	Completar solicitud en el sistema de trazabilidad de Inafor.	Inafor	-	Un día. según la cantidad a solicitar
3	Factura comercial	Contiene información sobre precios, condiciones de pago, descripción de la mercancía, clasificación arancelaria, etc.	Enviar guías forestales de transporte y lista de empaque al encargado de facturación.	Novelteak	-	. Dos días
4	Copia certificación de inscripción de plantación forestal.	Indica que la madera proviene de una plantación forestal registrada en Nicaragua por la empresa.	Solicitar a la oficina del Registro Nacional Forestal	Registro Nacional Forestal	-	Un día
5	Copia de poderes de la persona autorizada	Novelteak autoriza a una persona a la realización del proceso de exportación, lo que da capacidad de solicitar los requisitos.	Estar autorizado como regente forestal y agente de aduanas.	Novelteak	-	Mismo día paso 4
6.	Carta de solicitud para trámite de exportación.	Debe presentarse a Inafor e indicar la cantidad de madera que va a extraerse y el número de finca de donde proviene.	No hay requisito, pero se debe asegurar que los datos sean correctos.	Novelteak	-	Mismo día paso 4
7	Constancia de exportación.	Hace constancia de que la madera cumple con los datos suministrados.	-Guías forestales de transporte. - Inspección de la carga en las instalaciones de la empresa.	Inafor	USD 20 Visita. USD 24 Constancia.	Dos días inspección. Tres días constancia.

8	Constancia de inspección fitosanitaria	Documento que hace constar que el producto cumple con los requisitos fitosanitarios del país.	-Constancia de exportación aprobada. -Cita de inspección en las instalaciones de la empresa.	IPSA	USD 10. Precertificado sanitario	Dos días
9	Carta Porte	Es el título representativo de mercancías, que contiene el contrato celebrado entre el remitente y el transportista.	-Factura comercial. - Datos sobre la unidad de carga y transportista.	Transportista o agencia de aduanas.	-	Un día.
10	Manifiesto de carga	Documento que ampara el transporte de las mercancías antes de las distintas autoridades, además de ser el contrato con el transportista. Indica información como punto de salida y destino, nacionalidad del medio de transporte, código de identificación y número de los contenedores de transporte; peso total de la carga, descripción de las mercancías, total de bultos.	-Factura comercial. - Datos sobre la unidad de carga y transportista.	Transportista.	- q	Mismo día paso 9
11	DUCA F	Hace constancia de que la mercancía es de origen centroamericano, en este caso, de Nicaragua.	Presentar documentos de los pasos 3-7-8-9-10.	Cetrex	La tarifa de servicio es de acuerdo con el valor FOB de la carga.	Mismo día paso 9
11	DUCA T	Empleada para el tránsito internacional terrestre de las mercancías en Centroamérica.	Presentar documentos de los pasos 3 y 10.	Transportista	USD 25	Mismo día paso 9
12	Declaración de Exportación Aduanera.	Documento que se presenta ante la DGA como respaldo de las mercancías.	Documento 3 que expresa el valor comercial de las mercancías.	Agente de Aduanas.	Depende de la agencia de aduanas y sus honorarios por el servicio.	Mismo días paso 9.



Para conocer cómo elaborar las guías forestales de transporte visitar el link adjunto <https://www.youtube.com/watch?v=9GsbNxvrlq8>

3.3 Procedimientos de exportación.

3.3.1 Inafor.

Encargado: Regente forestal.

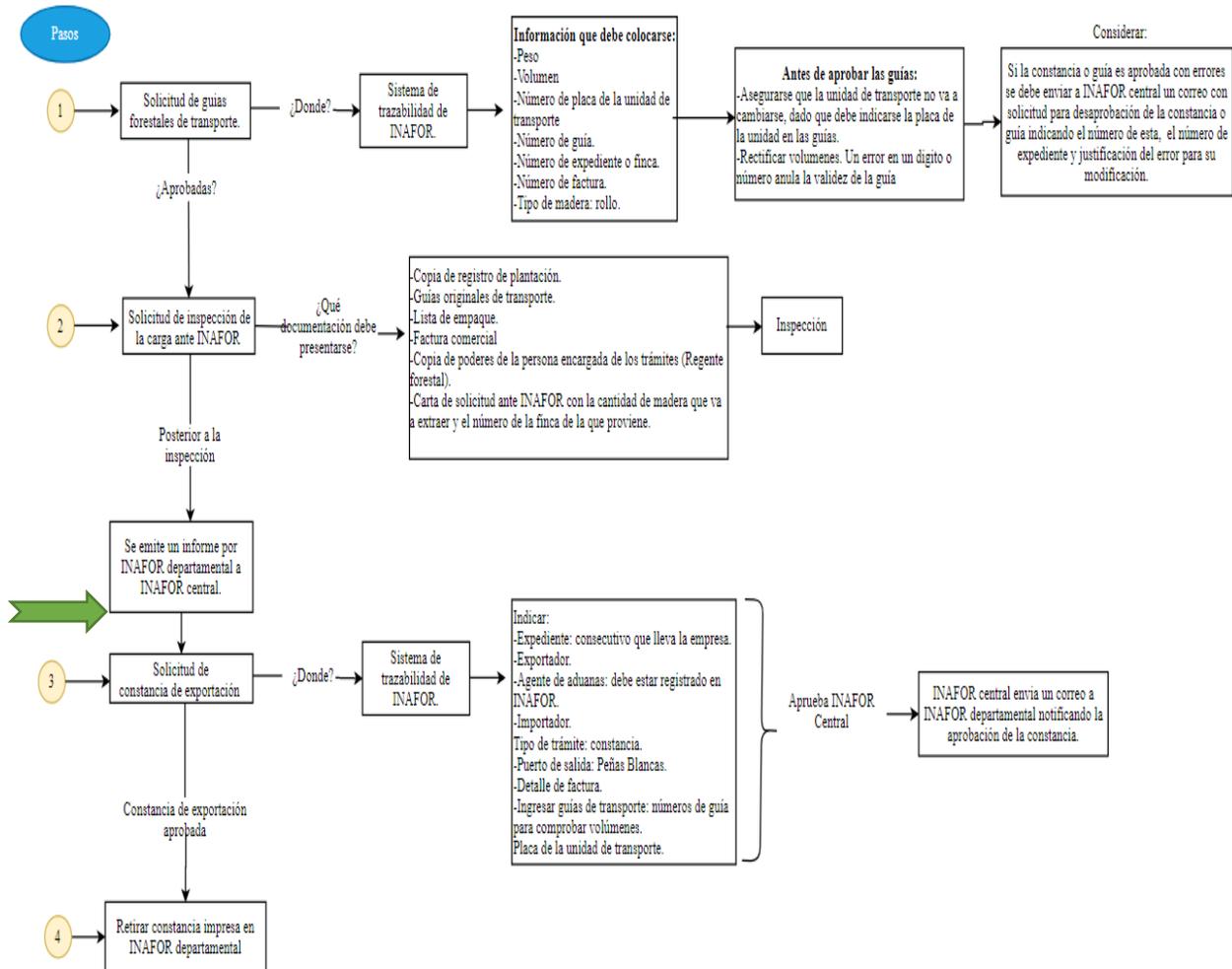


Imagen 1

Procedimiento que se lleva a cabo ante Inafor

3.3.2 IPSA.

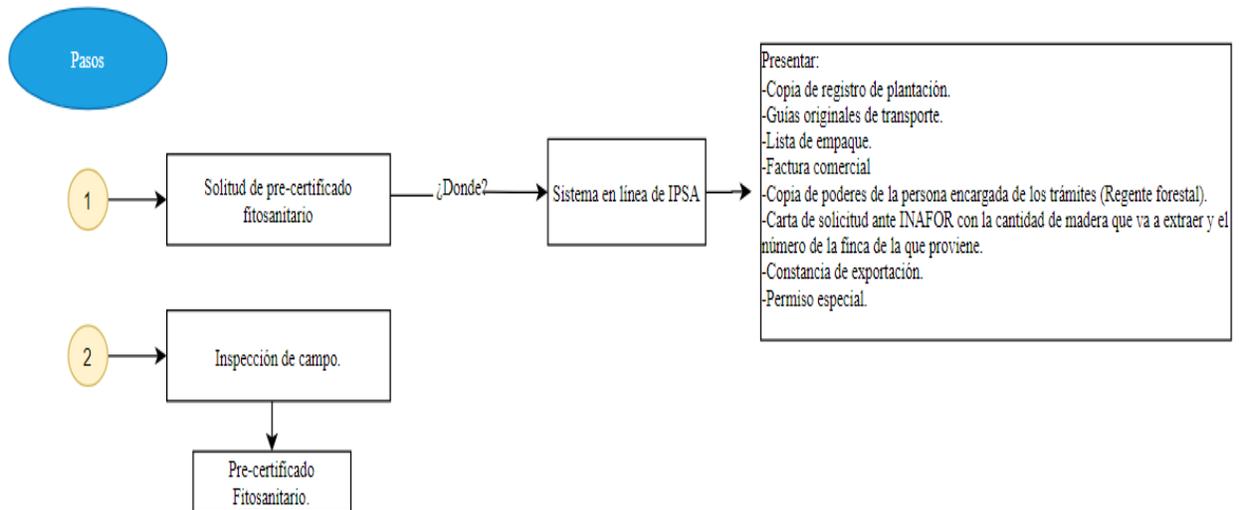


Imagen 1

Procedimiento que se lleva a cabo ante IPSA

3.3.3 Flujograma procedimiento de exportación.

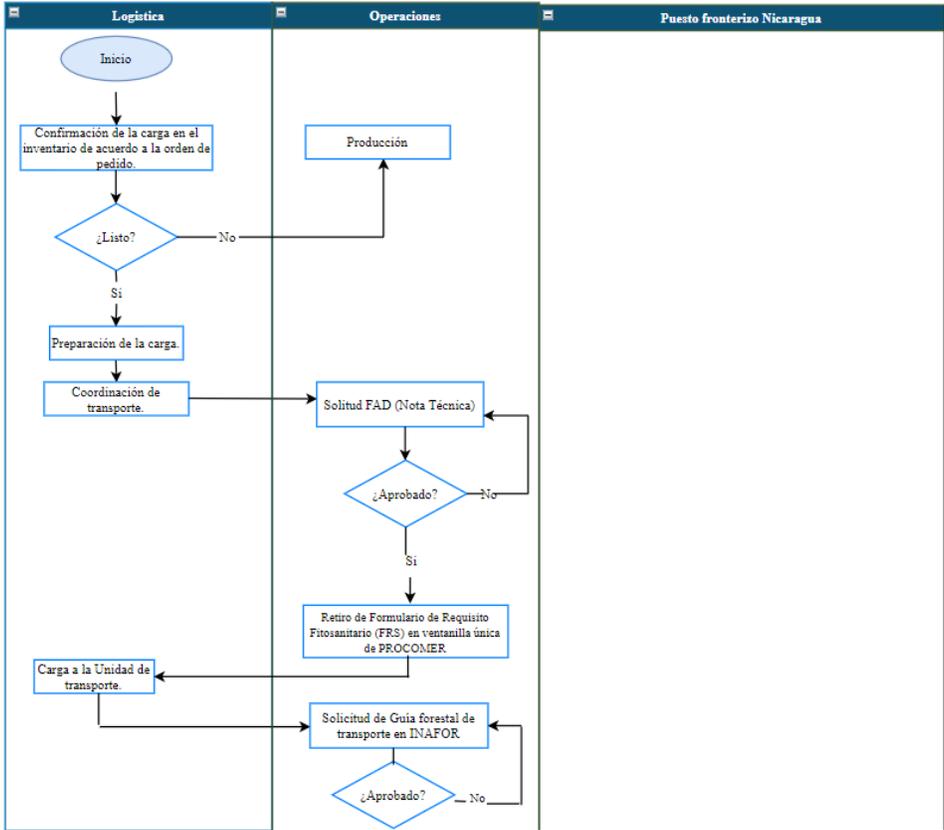
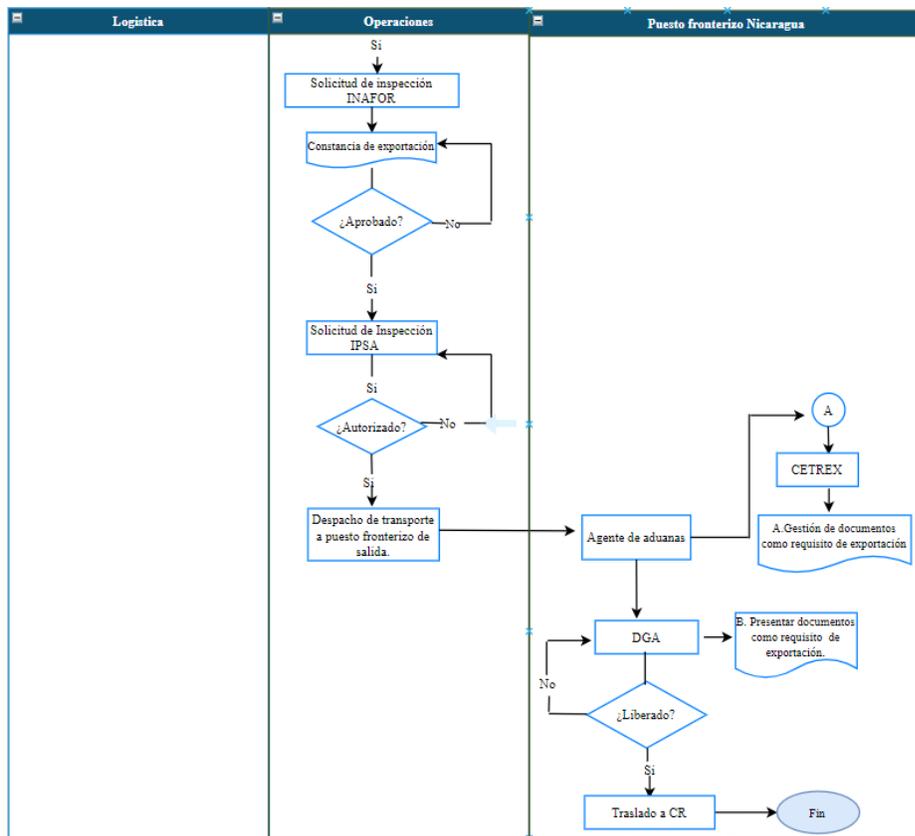


Imagen 2

Flujograma proceso de exportación



A.
1. DUCA F.

B.
1. Lista de empaque.
2. Factura comercial.
3. Constancia de exportación.
4. Constancia de inspección fitosanitaria.
5. Carta Porte.
6. Manifiesto de Carga.
7. DUCA F – DUCA T.

VI. Proceso de importación

Instituciones, requisitos y procedimientos para importar madera de teca con corteza, en troza y sin fumigar hacia Costa Rica.

4.1 Instituciones involucradas en el proceso de importación

En el proceso de importación de la madera de teca las principales entidades públicas que se involucran son:

1. Servicio Fitosanitario del Estado (SFE): la autoridad nacional, que protege los recursos agrícolas de plagas y contribuye con la protección.

2. Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG): una de sus funciones es analizar y aprobar solicitudes de desalmacenaje para las exportaciones e importaciones de las notas técnicas (permisos) revisando que cumplan los requisitos establecidos en la legislación vigente.
3. Ventanilla única de comercio Exterior (VUCE): vela por la centralización y simplificación de los trámites de importación y exportación.
4. Promotora de Comercio Exterior (Procomer): en el caso de las importaciones constituye una herramienta de *software Sistema de Notas Técnicas de Comercio Exterior*, el cual le permitirá al importador confeccionar, de forma electrónica, el Formulario de Autorización de Desalmacenaje (FAD).
5. Dirección General de Servicios Aduaneros (DGA): a través de los requisitos presentados autoriza la nacionalización de la carga.

4.2 Requisitos para la importación

Los requisitos de importación que deben cumplirse para llevar a cabo el proceso son los siguientes:

1. Formulario de Autorización de Desalmacenaje (FAD): Nota técnica 35.
2. Permiso especial.
3. Constancia de inspección del SFE.
4. Declaración Única Aduanera (DUA).
5. DUCA T.

6. DUCA F.
7. Factura comercial.
8. Carta porte.
9. Manifiesto de carga.

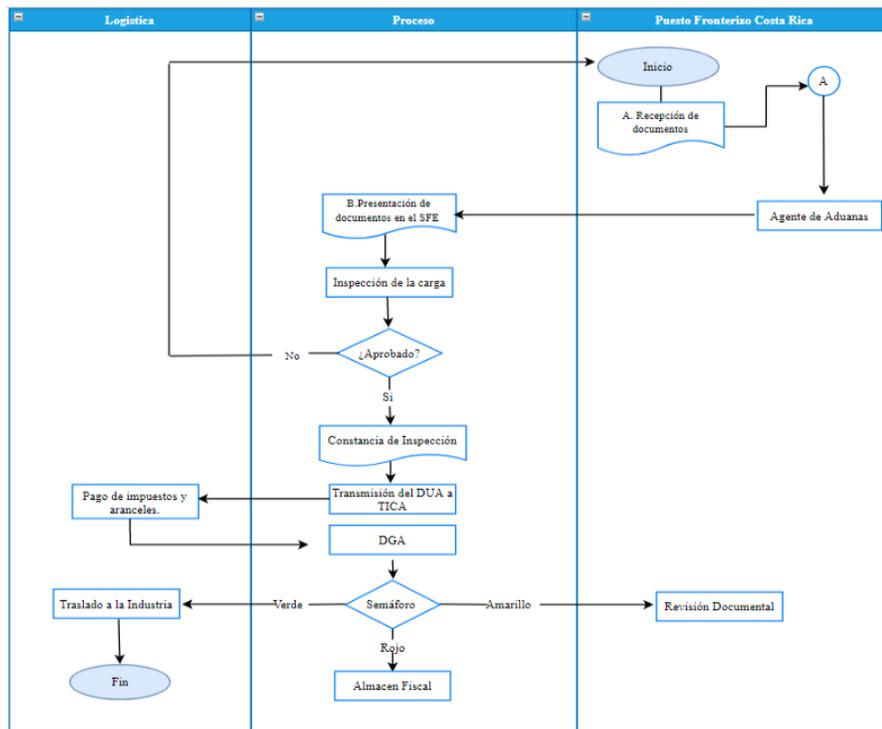
Cuadro 2
Requisitos de importación

Paso	Documento	Descripción	Requisito para obtenerlo	Entidad que emite	Costo	Tiempo estimado
1	FAD	Solicitud de permiso de importación que se otorga con el FAD aprobado.	Factura comercial para completar la información.	Procomer	USD 3 Solicitud. CRC 12,171 retiro de permiso de importación.	Dos a tres días.
2	Permiso especial.	El permiso especial es un acuerdo entre las autoridades fitosanitarias de Costa Rica y Nicaragua para que la madera ingrese con corteza y sin fumigar.	Autorización de SFE e IPSA.	SFE-MAG	-	Depende de la gestión de la empresa.
3	Constancia de inspección del SFE.	Inspección de la carga, si todo está bien MAG sube al TICA la constancia de inspección.	Permiso de importación	SFE-MAG	CRC 26,777	Un día.
4	DUA	Es el documento de respaldo de la mercancía donde se especifica la clasificación arancelaria, quién es el declarante, el destino y otros características.	Documentos 3-8-9-10-11-12 del Cuadro 1. Documentos 1-2-3 del Cuadro 2.	Agente de aduanas.	Depende de la agencia de aduanas y sus honorarios por el servicio.	Mismo día paso 3



Para conocer más detalles sobre la solicitud del FAD, Procomer pone a disposición el siguiente link adjunto: <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/documentos/ManualNT.pdf>

4.2.1 Flujograma procedimiento de importación.



- A.
1. Factura comercial.
 2. DUCA T y DUCA F.
 3. Carta porte.
 4. Manifiesto de carga.
 5. Certificado fitosanitario del país de origen.

- B.
1. Solicitud de inspección (SFE).
 2. Comprobante de pago de inspección.
 3. Permiso de importación.
 4. Copia FAD aprobado.
 5. Permiso especial.
 6. Documentos A.

Imagen 3

Flujograma del proceso de importación

3. Certificación de inscripción de plantación forestal.



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional
El Pueblo, Presidente!

2015
Vamos Adelante!

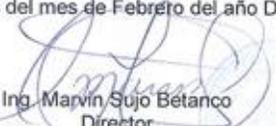
Oficina del Registro Nacional Forestal, a las Dos la Tarde del día 16 de Febrero del año dos mil Quince de parte interesada emite la presente:

CERTIFICACIÓN DE INSCRIPCIÓN DE PLANTACIÓN FORESTAL

Según Inscripción Número Doscientos Setenta y Tres en el Reverso del Folio 138, del Libro II, Registro de Plantaciones Forestales, hace constar que la Sociedad: **NOVELTEAK Nicaragua Sociedad Anónima**, ha registrado una Plantación Forestal, la cual textualmente dice:

El Suscrito Director de la Oficina de Registro Nacional Forestal (INAFOR), de conformidad con el Arto. Número 8. Inciso b) de la Ley de Conservación, Fomento y Desarrollo Sostenible del Sector Forestal (Ley 462) y los Artos. Números 18, 19 y 58, de su Reglamento, (Decreto 73-2003); inscribe a nombre de la Sociedad: **NOVELTEAK Nicaragua Sociedad Anónima**, según rola en el expediente No. 1504-07-0318 un área de plantación forestal de Cuatrocientos Cinco hectáreas con Cuarenta y Nueve centésimas (405.49 ha) con una población promedio de 958.60 plantas/ha para un total de 388,701 plantas de las especies Teca, Caoba, Cedro Real y Gallinazo con fines de Madera industrial, estas fueron establecidas en los años 2006, 2007, 2008 y 2009 (82.45 ha, 124.81 ha, 172.32 ha y 26.00 ha respectivamente) en la Finca conocida como: **Las Colinas**, ubicada en la Comarca **Sotocaballo** en el Municipio de **Cárdenas** del Departamento de Rivas. La que se encuentra inscrita con el Nro. 36,616, Asiento 2º, Folios 176 y 130, Tomos 396 y 403; y No. 36,620, Asiento 2º, Folios 180 y 131, Tomos 396 y 403, ambas en la columna de Inscripciones Sección de Derechos Reales del Libro de Propiedades del Registro Público del Departamento de Rivas.

Se extiende la presente Certificación de Inscripción de Plantación Forestal, en la Ciudad de Managua a los Dieciséis días del mes de Febrero del año Dos Mil Quince. Firma.


Ing. Marvin Sujo Betanco
Director

Oficina del Registro Nacional Forestal

CC: Expediente Registro Nacional Forestal
Consecutivo


FE,
FAMILIA
Y COMUNIDAD!
EN VICTORIAS!

**CRISTIANA, SOCIALISTA,
SOLIDARIA!**

INSTITUTO NACIONAL FORESTAL (INAFOR)

DIRECCIÓN - Km. 12 ½ Carretera Norte-Contiguo a Mareña,
Managua-Nicaragua
TELÉFONOS: 22332510/12 - PAGINA WEB. www.inafor.gob.ni

4. Carta de solicitud para trámite de exportación.

NOVELTEAK

Novelteak Nicaragua S.A.
Alexander Mayorga Q.
Phone: +505 8333 3791
alexander.mayorga@novelteak.com
www.novelteak.com

Novelteak Nicaragua S.A., P.O. Box 86, Rivas, Nicaragua.

Entrada a la Calera
6.5 km Oeste, Sapoa
P.O. Box 86, Rivas, Nicaragua

Donald José Dávila Martínez
Responsable de Exportaciones
Inafor – Rivas

Rivas, June 18, 2018

Carta de Solicitud Para Trámite de Exportación.

Estimados por medio de la presente me dirijo a usted para hacerle formal solicitud de la constancia de exportación con expedientes RPF06CEX18-41 de la especie Teca (Tectona Grandis), propiedad de NOVELTEAK NICARAGUA S, A con número de plantación 1504-07-0318 ubicada en el municipio de cardenas departamento de Rivas.

La madera de rollo se encuentra bajo los numeros de guias: 10961 y 10962 con un volume total a exporter de 60.120 m³ con la facturas de exportación número 301, a través del usuario Alexander Manuel Mayorga Quintero con código de regente RPF 00006 asignado por el inafor. El fin del certificado de exportación es poder continuar el proceso en frontera de peñas blancas, Rivas.

Los documentos presentados en el Sistema de trazabilidad: Guia de madera en rollo, Inscripcion de plantacion, lista de empaque, factura de exportacion, poder Escarlet Aleman.

Sin más por el momento se despide;



Ing. Alexander Mayorga Quintero
Asistente Forestal de Novelteak Nicaragua s,a
Celular 82576631

NOVELTEAK
RUC # J0310000060207

5. Constancia de inspección fitosanitaria.



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional
El Pueblo, Presidente!

IPSA

INSTITUTO DE PROTECCIÓN Y
SANIDAD AGROPECUARIA

DICF-CF -05

INSTITUTO DE PROTECCIÓN Y SANIDAD AGROPECUARIA
DIRECCIÓN DE SANIDAD VEGETAL Y SEMILLA
DEPARTAMENTO DE INSPECCIÓN Y CERTIFICACIÓN FITOSANITARIA

Delegación Departamental: SRE IV Rivas

CONSTANCIA DE INSPECCIÓN FITOSANITARIA N° 0333004

Señores Oficiales de Certificación Fitosanitaria CETREX P/B

La Dirección de Sanidad Vegetal y Semillas del IPSA, Organismo Nacional de la Protección Fitosanitaria encargada de garantizar que los productos y/o subproductos vegetales para exportación que se han inspeccionado y/o sometido a prueba de acuerdo con los procedimientos oficiales adecuados y se consideran que están libres de las plagas cuarentenarias especificadas por el país importador y que cumplen los requisitos fitosanitarios vigentes, incluidos los relativos a las plagas no cuarentenarias reglamentadas, hace constar que el envío de:

Madera de teca con corteza (Tectona grandis)

Convencional Buenas Prácticas Agrícolas Orgánico

Fines del Producto: Consumo Humano Consumo Animal Proceso Industrial Otros

Con un total de: 30.060 m³ equivalente a: 22,000 Kg.

Procedente de: Rivas / Nic.

Propiedad del señor y/o empresa: Noveltiak. Nic

Cumple con los requisitos Fitosanitario para la exportación con destino a: Costa Rica

N° Orden de Tratamiento: _____

Análisis de Residuos: Sí _____ No _____

Hora: 09:00 a.m. N° de Acta de Inspección: 114693

Observaciones: Envío libre de Caracobs, babosas, tierra, al momento de la inspección y No se realizó fumigación previa a la exportación según resolución 083-12015-ARPI-SRE en el periodo hasta el año 2019. Transportado en Camión N° 276388. Rastros N° 244669

Extendido en Rivas a los 20 días del mes de Julio del 2018

Firma y sello del funcionario fitosanitario de SAVE-S.
Nombre: Jose Dion Vidales Gutierrez
N° de cédula: 043-180165-0000

Firma y sello del representante del exportador
Nombre: Xiomara Zúñiga
N° de cédula: 202-31000056007

Observación: Esta constancia es válida por 15 días a partir de su fecha de emisión.

INSTITUTO DE PROTECCION Y SANIDAD AGROPECUARIA
Dirección General de Sanidad Agropecuaria
Managua-Nicaragua, www.ipsa.gob.ni

NOVELTIK
RUC # J031000056007

500B. 50J. (2) N° 321,751-346,750 10/17 *Celeste P. Químico

6. Permiso especial.



20 setiembre, 2016
DSFE.734.2016

Servicio Fitosanitario del Estado
Dirección Ejecutiva



Ingeniero
Ricardo Somarriba Reyes
Director Sanidad Vegetal y Semilla
Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria
Nicaragua

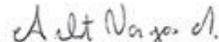
Estimado Ingeniero:

Es grato dirigirme a usted, para comunicarle que con base en la inspección en origen realizada en las plantaciones de teca (*Tectona grandis*) de la empresa Novelteak de Nicaragua S.A ubicada en el Departamento de Rivas, Nicaragua, se procedió a realizar la Resolución No.070-2016-ARP-SFE, la cual modifica la Resolución 083-2015-ARP-SFE, extendiéndose el plazo para la importación de trozas de madera con corteza de teca (*Tectona grandis*) desde el 08 de agosto del 2016 hasta el 15 de agosto del 2019.

No obstante, me permito reiterar los requisitos fitosanitarios que los envíos deberán cumplir:

1. El envío debe venir acompañado de un Certificado Fitosanitario Oficial del país de origen.
2. El envío debe venir libre de suelo, flores, caracoles y babosas.
3. El envío no requerirá la fumigación previa a la exportación.
4. Los envíos serán inspeccionados a su arribo al país por los funcionarios del Servicio Fitosanitario del Estado, destacados en el punto de ingreso, donde se verificará la condición fitosanitaria.
5. El incumplimiento de los requisitos fitosanitarios serán sancionados conforme a lo establecido en la ley N° 7664, Ley de Protección Fitosanitaria y su Reglamento.

Agradeciendo la atención que se brinda a la presente y con el fin de culminar este proceso, se suscribe.


Ing. Arlet Vargas Morales
Directora Ejecutiva a.i.
Servicio Fitosanitario del Estado



C.C: Ing. Magda González A Jefe Dpto. Normas y Regulaciones
Ing. Benny García F Jefe Unidad de Análisis de Riesgo
Ing. Fanny Sánchez O. Unidad de Normalización
Archivo

DSFE/SRM/Meha

 NICARAGUA

Servicio Fitosanitario del Estado, MAG • Teléfono: (506) 2549-3400 • (506)2549-3563
Apdo. 1521-1200 página web: www.sfe.go.cr

7. DUCA.

DECLARACIÓN ÚNICA CENTROAMERICANA (DUCA) -IMPRESA-									
Exportador / Proveedor	4.1 No. Identificación		4.2 Tipo Identificación		Identificación de la declaración			CÓDIGO DE BARRAS	
	4.4 Nombre o razón social		4.3 País Emisión		1. No. Correlativo o referencia			2. No. de DUCA 3. Fecha de aceptación	
Importador / Destinatario	5.1 No. Identificación		5.2 Tipo identificación		7. Aduana registro/inicio tránsito			8. Aduana salida	
	5.4 Nombre o razón social		5.3 País Emisión		9. Aduana ingreso			10. Aduana destino	
Declarante	6.1 Código		6.2 No. Identificación		11. Régimen Aduanero			12. Modalidad 13. Clase 14. Fecha vencimiento	
	6.3 Nombre o razón social		6.4 Domicilio fiscal		15. País procedencia			16. País Exportación	
Transportista	19.1 Código		20 Modo de transporte		17. País destino			18. Depósito Aduanero/Zona Franca	
	19.2 Nombre				21. Lugar de embarque			22. Lugar desembarque	
Conductor	23.1 No. Identificación		23.2 No. Licencia de conducir		24.1 Identificación de la unidad de transporte		24.2 País de registro		24.3 Marca 24.4 Chasis/VIN
	23.4 Nombres y apellidos		23.3 País Expedición		24.5 Identificación del remolque o semirremolque		24.6 Cantidad de unidades de carga (remolques o semirremolques)		
Valores Totales	25. Valor de transacción		26. Gastos de transporte		27. Gastos de seguro		28. Otros gastos		32. Peso Bruto total
	29. Valor en Aduana total		30. Incoterm		31. Tasa de cambio		33. Peso Neto total		Liquidación General 34.1 Tipo de tributo 34.2 Total por tributo 34.3 Modalidad pag ^o
Mercancías	35. Cantidad de bultos		36. Clase de bultos		37. Peso neto		38. Peso Bruto		39. Cuota contingente
	40. Número de líneas		41. País		42. Unidad de medida		43. Cantidad		44. Acuerdo
Documentos de soporte	54.1 Código del tipo de documento		54.2 Número de documento		54.3 Fecha de emisión de documento		54.4 Fecha de vencimiento		54.5 País de emisión del documento
	45. Clasificación arancelaria		46. Descripción de las mercancías		47.1 Criterio para certificar origen		47.2 Reglas accesorias		Liquidación por línea 53.1 Tipo 53.2 Aliquota 53.3 Total 53.4 MP
Observaciones y Firmas	48 Valor de transacción		49. Gastos de transporte		50. Seguro		51. Otros gastos		52. Valor en aduana gastos
	55. Observaciones		56. Válida hasta		57. Firma, fecha y sello del funcionario autorizado por la Dirección General de Aduanas o de la Aduana de Salida		58. Firma o autorización de ventanilla única		59. Código de Exportador
60		Firma del Declarante		Nombre Empresa Cargo		Firma		61. El suscrito declara bajo fe de juramento que las mercancías arriba detalladas son originarias de _____ y que los valores, gastos de transporte, seguro y demás datos consignados en este formulario son verdaderos.	
Representado por lugar y Fecha						Firma		62. El suscrito certifica bajo fe de juramento que las mercancías arriba detalladas son originarias de _____ y que los valores, gastos de transporte, seguro y demás datos consignados en este formulario son verdaderos.	
						Firma		Nombre Empresa Cargo	

DECLARACIÓN ÚNICA CENTROAMERICANA (DUCA) -REVERSO-



<p>ADUANA DE PARTIDA</p> <p>1. Aduana de Partida 2. Código 3. País</p> <p>4. Dispositivo de seguridad 5. Ruta a seguir</p> <p>6. Fecha y hora 7. Plazo en horas</p> <p>8. Nombre, firma y sello del funcionario de aduana</p> <p>9. Observaciones</p>	<p>ADUANA DE PASO</p> <p>10. Aduana de paso 11. Código</p> <p>12. Número de dispositivo de seguridad nuevo</p> <p>13. Fecha y hora</p> <p>14. Nombre, firma y sello del funcionario de aduana</p> <p>9. Observaciones</p>
<p>ADUANA DE PASO</p> <p>10. Aduana de paso 11. Código</p> <p>12. Número de dispositivo de seguridad nuevo</p> <p>13. Fecha y hora</p> <p>14. Nombre, firma y sello del funcionario de aduana</p> <p>9. Observaciones</p>	<p>ADUANA DE PASO</p> <p>10. Aduana de paso 11. Código</p> <p>12. Número de dispositivo de seguridad nuevo</p> <p>13. Fecha y hora</p> <p>14. Nombre, firma y sello del funcionario de aduana</p> <p>9. Observaciones</p>
<p>ADUANA DE PASO</p> <p>10. Aduana de paso 11. Código</p> <p>12. Número de dispositivo de seguridad nuevo</p> <p>13. Fecha y hora</p> <p>14. Nombre, firma y sello del funcionario de aduana</p> <p>9. Observaciones</p>	<p>ADUANA DE DESTINO</p> <p>15. Aduana de destino 11. Código</p> <p>12. Número de dispositivo de seguridad nuevo</p> <p>13. Fecha y hora</p> <p>14. Nombre, firma y sello del funcionario de aduana</p> <p>9. Observaciones</p>