

## **Análisis de la estructura costos del proceso de importación para la empresa Corpfrut S.A.S.<sup>1</sup>**

### **Hero Luis Molinares Sanabria**

Administrador de empresas. Aspirante a Especialista Gerencia Logística Internacional de la Institución Universitaria Esumer. Correo electrónico: hlms8930@hotmail.com

### **Andrés Felipe Marín Parra**

Negociador Internacional. Aspirante a Especialista Gerencia Logística Internacional de la Institución Universitaria Esumer. Correo electrónico: andresf0927@gmail.com

### **Jorge Andrés Acosta Strobel**

Tecnólogo en Comercio Internacional, Profesional en Negocios Internacionales y Especialista en Legislación Aduanera de la Institución Universitaria Esumer. Especialista en Paz y Desarrollo Territorial de la CUN. Magister en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad de Antioquia, Coordinador de programas del área de Negocios Internacionales de la Institución Universitaria Esumer. Correo electrónico: jorge.acosta@esumer.edu.co

**Recibido:** 16/06/2021 - **Aceptado:** 10/07/2021 - **Publicado:** 17/08/2021

### **RESUMEN**

Corpfrut S.A.S. es una organización ubicada en la ciudad de Chía departamento de Cundinamarca en Colombia. Esta compañía busca la forma de tener un control sobre su cadena de suministro para ofrecer un precio más competitivo a sus clientes. Para lograr el objetivo de independencia y costos competitivos, dentro de este texto se realiza una evaluación de varias cotizaciones para realizar una comparación de costos en carga internacional, con el propósito de seleccionar la más adecuada para la organización Corpfrut S.A.S desde un enfoque cuantitativo, Dentro del texto se identifican las cotizaciones ofrecidas y su impacto sobre el precio final del producto, donde en la culminación de la investigación se hace un comparativo de los costos obtenidos y cuál es el escenario que mejor se adapta a la compañía de acuerdo con su propósito.

**Palabras clave:** Logística Internacional; INCOTERMS; Transporte Internacional; Agente de Carga; Costos.

### **ABSTRACT**

Corpfrut S.A.S. is an organization located in the city of Chía, department of Cundinamarca in Colombia. This company seeks ways to have control over its supply chain to offer a more competitive price to their customers. To achieve the goal of independence and competitive

---

<sup>1</sup> El presente artículo de investigación nace del trabajo de grado del programa de Especialización en Gerencia Logística Internacional de la Institución Universitaria Esumer del cual hacen parte los 2 autores principales del texto de investigación.

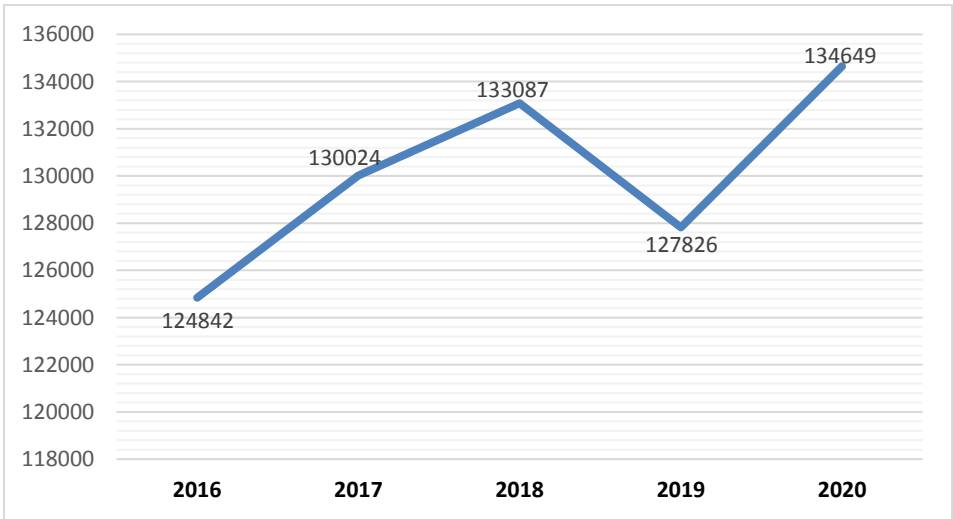
costs, within this text an evaluation of several quotes is performed to make a comparison of costs in international cargo, with the purpose of selecting the most appropriate for the organization Corpfrut S.A.S. from a quantitative approach, within of the text the quotes offered and their impact on the final price of the product identified where the culmination of research a comparative preserves done obtained and what is the scenario that best fits the company according to its purpose.

**Keywords:** International logistics; INCOTERMS; International Transport; Freight Forwarder; Costs.

## 1. INTRODUCCIÓN

La logística internacional, ha sido un factor determinante para la importación de productos, estos pueden variar, conforme lo necesite el país, puesto que cada nación tiene escaseces en algunos de sus bienes o directamente no se dedica a la producción de ello. En este sentido, cada una de las organizaciones en el marco de globalización ha buscado implementar el comercio exterior, para ser un productor, proveedor, comercializador u otro tipo de figura que permitan generar dividendos (Hernández-Jiménez, 2018).

Bajo el contexto anterior, en la actualidad se evidencia una gran importancia del Estado colombiano por establecerse con bienes como lo son la manzana y las peras, estos productos son elementos alimenticios comunes de consumo masivo que cada vez tienen un mayor consumo por los ciudadanos del país cafetero (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013; Acosta-Strobel, 2015a; Vega, 2018). En el caso del consumo de manzana se evidencia un consumo de 90.000 toneladas anuales, la mayoría de las manzanas son importadas, debido a que Colombia solo cuenta con una producción del 2% para abastecer el mercado (Vega, 2018). A continuación, en la tabla 1, se evidencia el comportamiento de las importaciones manzanas, peras y membrillos a Colombia.



**Gráfica 1. Importación de manzanas, peras y membrillos a Colombia entre el periodo 2016 -2020 (miles de dólares americanos). Fuente: elaboración propia con base en Trade Map (2021).**

Durante el período de 2016 a 2020, se evidencia que las importaciones de este grupo de productos han tenido un ascenso, es de vital importancia enunciar que, si bien hubo un pequeño declive durante el año 2019, el año posterior a este se aumentaron nuevamente las importaciones de manzanas, peras y membrillos a Colombia. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante establecer cuáles son las principales naciones proveedores de manzanas, peras y membrillos al Estado colombiano.

**Tabla 1. Importación por países de manzanas, peras y membrillos a Colombia entre el periodo 2018 -2020 (valores importados dados en miles de dólares americanos)**

Exportadores del mundo a Colombia	Valor importado en Colombia en 2018	Porcentaje de Participación	Valor importado Colombia en 2019	Porcentaje de Participación	Valor importado en Colombia en 2020	Porcentaje de Participación
Importaciones totales de manzanas, peras y membrillos, frescos a Colombia	133087	100%	127826	100%	134649	100%
Chile	105240	79.08%	92953	69.84%	91945	69.09%
Estados Unidos de América	14256	10.71%	10322	7.76%	19298	14.50%
Francia	6243	4.69%	11699	8.79%	10675	8.02%
Argentina	3465	2.60%	4326	3.25%	5021	3.77%
Italia	1962	1.47%	4012	3.01%	3207	2.41%
España	518	0.39%	1978	1.49%	2302	1.73%
Portugal	1360	1.02%	2536	1.91%	2178	1.64%
Polonia	0	0%	0	0%	22	0.02%

Fuente: elaboración propia con base en Trade Map (2021).

Teniendo en cuenta la tabla anterior, se evidencia que en promedio aproximadamente el 70% de las importaciones de manzanas, peras y membrillos, frescos a Colombia, provienen directamente de Chile, lo cual se convierte en un distribuidor indispensable para la capacidad de consumo que se encuentra en la nación cafetera. En la actualidad, se evidencia que los Estados enlistados tienen acuerdos comerciales vigentes con Colombia, donde se destaca que Chile, Estados Unidos y Argentina, pueden ingresar manzanas y peras con 0% de gravamen arancelario, mientras que Francia, Italia, España, Portugal y Polonia, los cuales están enmarcados en el TLC con la Unión Europea deben pagar un 9% de gravamen para ingresar los productos como manzanas y peras al país (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, s.f.a).

Conociendo el contexto de las importaciones manzanas y peras, varias organizaciones dentro del Estado colombiano han optado por la importación de este bien, con el propósito de generar hábitos de consumo, así como una mayor góndola de productos para el consumidor en general. Una de las empresas que ha logrado hacerse un espacio en las importaciones de los bienes anteriormente mencionados en la empresa Corpfrut S.A.S., está organización se enfoca en el comercio al por menor de productos agrícolas para el consumo de los establecimientos especializados y de consumo masivo en general. Corpfrut S.A.S. tiene su sede principal en la Ciudad de Santiago de Chile, fue fundada en febrero del año 2020, tiene

una sede en el departamento de Cundinamarca, Colombia, donde cuenta con una gerencia comercial, y esta última es quien realiza las transacciones comerciales y se encarga de gestionar con el proveedor de servicios aduaneros para el proceso de importación y la recepción de la mercancía en los puertos de Colombia. Los productos para comercializar en Colombia son frutas y hortalizas, enfocados en dos productos que son las manzanas y peras procedentes del país de Chile.

La empresa Corpfrut S.A.S. se dedica a la importación de manzanas y peras desde Chile. En la actualidad tiene una forma de comerciar estas frutas por medio de un gerente comercial en la ciudad de Bogotá, este a su vez ofrece sus productos manzanas y peras a los clientes mayoristas en el centro de negocios Corabastos ubicado en la capital de Colombia, donde el cliente compra una cantidad estimada que puede constar de un contenedor en sus capacidades de veinte pies o cuarenta pies de una sola referencia del producto. Una vez culminada la negociación, la empresa Corpfrut S.A.S. se encarga de realizar todo el proceso de importación y nacionalización en el país y luego llevarlo hasta el lugar pactado con el comprador, todo este proceso es realizado por una empresa tercera. Según Gutiérrez (2017) el outsourcing consiste en que una empresa contrata a otra que se especializa en un área que no tiene la primera o desean tercerizar para la optimización de costos. Es una porción del negocio que puede ser desempeñado de manera más eficientemente por otra empresa, la cual es contratada para ejecutarla. Esto libera a la primera organización para enfocarse primordialmente en su objetivo.

En el sondeo inicial que se realizó a Corpfrut S.A.S. se observa que al llevar a cabo este proceso de importación, (desde que se empaqueta el producto en origen hasta que se lleva a destino), se expone a unos riesgos dentro de la cadena de abastecimiento en la utilización de los INCOTERMS bajo la modalidad de DDP (Delivered Duty Paid) lo que significa que la empresa Corpfrut S.A.S. corre con todos los costos existentes desde que el producto sale de su puerta hasta que llega a la puerta del comprador y esto implica trasladar esos costos al precio final de la venta. Si bien, este tipo de modalidad busca una gran comodidad para el cliente, bajando significativamente su riesgo, está impacta mucho los costos finales del producto para el uso o venta de ellos.

Si se plantea una estrategia dentro de las negociaciones vendedor – comprador, la aplicación de dichas normatividades dentro de estos procesos de importación puede afectar en gran medida el impacto de los precios. Generar las alianzas (con empresas transportadoras, navieras con fletes más económicos) permitirá trasladar los riesgos (en caso de que la carga se pierda en el mar por accidentes o malas condiciones climáticas, saqueos en el tránsito del país de origen o país destino) de manera conjunta y que los precios de los productos ofrecidos sean menores, de esta manera se logra que la empresa sea más competitiva y atractiva para los clientes que buscan conseguir manzanas y peras con la organización Corpfrut S.A.S.

El presente estudio busca enfocarse en la empresa Corpfrut S.A.S. conociendo de primera mano, como ha sido el proceso de movilidad internacional para la importación de mercancía. Así mismo, en la intervención a la organización, se busca analizar de proceso de importación de estos productos conociendo cada uno de los costos que se generan desde el país de origen hasta su destino final (Colombia), qué tipo de INCOTERMS (términos de negociación que determinan las responsabilidades de las partes, vendedor y comprador) son utilizados con sus

clientes. Verificar qué tan rentable es para la empresa contar con un outsourcing especializado en la cadena de abastecimiento en este tipo de productos, quien es el encargado de recibir los productos en Colombia y distribuirlos; realizar un comparativo del proceso de importación actual con uno que involucre nuevos cambios en los INCOTERMS determinando si hay variaciones significativas en el costo final de la operación que permitan la toma de decisiones en cuanto al manejo del proceso.

Una vez identificadas las fortalezas y las oportunidades dentro del actual proceso, se podrá tomar en consideración un cambio en los términos de importación llevado a cabo por la empresa Corpfrut S.A.S, en donde las variaciones de los costos se vean reflejados en un precio competitivo en los productos ofrecidos por la compañía. De esta manera se busca ejecutar una investigación que permita realizar un modelo para el proceso de la compañía Corpfrut SAS generando una pregunta principal la cual conlleva al desarrollo del tema. ¿Cómo hacer más eficiente el proceso de exportación de manzanas y peras de la compañía chilena Corpfrut S.A.S. hacia Colombia?

Para hacer posible un proceso de apoyo eficiente en la organización, el presente trabajo tiene como objetivo general analizar los procesos de importación de empresas Corpfrut S.A.S. y compararlo con un proceso logístico de importación directa que permitan identificar variaciones financieras que sean de utilizada de la organización. Para ello el trabajo esta dividido en tres epígrafes, el primero hace referencia a la identificación de costos que actualmente que tienen la organización; el segundo, formula un análisis de costos finales por valor unitario de los bienes los cuales en este caso van a ser desarrollados por la misma organización teniendo en cuenta los términos de negociación internacional, también conocidos como INCOTERMS. Finalmente, el tercer epígrafe hace referencia al comparativo entre los valores que se analizan previamente en los dos objetivos anteriores. La intención que formula el texto finalmente es profundizar en la gestión logística concadenando el proceso con el comercio internacional.

## **2. MARCO DE REFERENCIA**

La importación en Colombia es un procedimiento compuesto por una serie de pasos que atienden a una lógica legal, logística y comercial. Si bien no hay un procedimiento reglamentario, comparto una propuesta completa y útil para llevar a cabo una importación en Colombia (Manzano, 2016).

Donde el autor plantea una serie de pasos compuestos, los cuales serán detallados de la siguiente manera. Paso uno: búsqueda y selección de proveedores internacionales. Paso dos: clasificación arancelaria, verificación de impuesto, régimen de comercio y requisitos previos de la importación. Paso tres: Validación de acuerdos comerciales internacionales e impuesto. Paso cuatro: Negociación inicial con el proveedor internacional y preliquidación de la operación. Paso cinco: solicitud de muestras y gestión de riesgos y documentos previo de importación. Paso seis: confirmación del pedido internacional y factura proforma. Paso siete: Pago internacional de la mercancía y negociación de flete internacional. Paso ocho: Gestión previa la llegada de mercancía a Colombia. Paso nueve: llegada del embarque y nacionalización de la mercancía. Paso diez, Legalización de divisas (Manzano, 2016).

El proceso de importación en Colombia cuenta con un conjunto de reglas y normas (Decretos, Resoluciones, Circulares, Conceptos, entre otros.) aduaneras que son de estricto cumplimiento para el mejoramiento del comercio internacional, el recaudo eficiente de impuestos, las buenas relaciones con los países, evitar el ingreso de productos ilícitos y para cuidar la producción nacional de mercancías foráneas que puedan afectar el comercio local. Estas leyes aduaneras aplicadas al comercio internacional tienen una incidencia significativa en el costo de los productos que ingresan al Territorio Aduanero Nacional (TAN), es por ello por lo que es tan importante, como importador, conocer cada uno de los pasos y requerimientos solicitados por las entidades que se encargan de emitir permisos, para no incurrir en sobre costos o sanciones. La Cámara de Comercio de Bogotá, en su guía práctica, detalla de forma general cuáles son los pasos que se deben seguir para un proceso de importación exitoso, estos se presentan a continuación (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

Para importar mercancías a Colombia las empresas deben registrar su actividad comercial ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) quien a su vez expedirá el Registro Único Tributario (RUT), en este formulario se encuentran consignada la información relevante de la empresa. Dentro del RUT en la casilla 54, se habilita como usuario aduanero-importador que lo acoge en el Régimen Común para que cumpla con sus obligaciones (Decreto 1165, 2019).

El importador debe inscribirse en la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), la cual facilita la realización de trámites tales como autorizaciones previas, registro de personas autorizadas en las empresas para la firma de diversos documentos, certificaciones y vistos buenos. Para realizar estos procesos es necesario contar con una firma digital que es expedida por CERTICAMARA (Ventanilla Única de Comercio Exterior, s.f.).

Determinación de la Posición Arancelaria: la Organización Mundial de Aduanas (OMA) crea una figura llamada Sistema Armonizado el cual asigna una clasificación arancelaria a las mercancías compuesta por 10 dígitos; los primeros seis dígitos son la subpartida arancelaria y son los que ayudan a identificar un producto en cualquier país del mundo, los siguientes cuatro dígitos, cada país los utiliza como desee para su control interno. La correcta clasificación arancelaria de los productos que se desean importar ayuda a identificar cuáles son los requerimientos más importantes (como son los vistos buenos o permisos previos) y para la correcta liquidación de los impuestos (Procolombia, s.f.).

Para el caso de importaciones de frutas es necesario contar un certificado Fitosanitario que es expedido por el Instituto Colombiano Agropecuario, sin este certificado no se puede dejar ingresar este tipo de producto al país. Durante décadas, los aranceles aduaneros tuvieron dos finalidades principales: garantizar ingresos al erario público -rol fiscal- y proteger ciertas industrias nacionales, constituyéndose de tal modo en la principal restricción en frontera. El segundo aspecto señalado la utilización de aranceles como restricción en frontera se producía en tanto el cambio en las alícuotas a pagar en general, en función de los países de origen de las mercancías era una práctica habitual. Es por ello que durante las negociaciones del GATT de 1947 los países acordaron niveles arancelarios “máximos” y decidieron “consolidarlos”. La consolidación arancelaria hace referencia al compromiso jurídico de no modificar los aranceles por encima de cierto valor determinado arancel consolidado. Esto, además de

otorgar previsibilidad a los operadores comerciales al limitar el margen de arbitrariedad de los Gobiernos a la hora de fijar los aranceles, también dejaba un resquicio de flexibilidad: permitía la aplicación de aranceles tipo aplicado por debajo del derecho consolidado (Padin, 2016).

Determinar el régimen de importación: en Colombia existen tres tipos de regímenes de importación que son libre (son productos que pueden entrar al país libremente, pero con el respectivo cumplimiento de requisitos, permisos o autorizaciones), previa (son productos que deben ser anunciados antes de su importación y contar con el permiso del gobierno nacional para su entrada) y prohibida (aquellos productos que no están autorizados para ser importados) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

- Trámites en la VUCE: Los trámites para el tipo de régimen de importación (libre o previa) deben hacerse en la VUCE directamente por el importador, por una agencia de aduanas o por un apoderado (Ventanilla Única de Comercio Exterior, s.f.).
- Contrato de compra venta internacional: entre las partes negociantes debe existir un documento en el cual el exportador y el importador dejan claro los aspectos que no se encuentran regulados, esto es para blindar de cualquier eventualidad que pueda surgir en un futuro (Boyeras, 2014).
- Términos de negociación (INCOTERMS): el término de negociación determina las obligaciones de las partes (donde comienza y donde termina), por lo que es de obligatorio cumplimiento que este aparezca en el contrato de compraventa y en la factura comercial (Boyeras, 2014).
- Manejo logístico de la importación: después de que el importador ha cumplido con los puntos anteriormente mencionados puede dar el manejo logístico con el exportador y los demás intermediarios de la cadena o puede contratar una empresa especializada en este tipo de manejo, llamados Freight Forward, quienes se encargan de toda la trazabilidad y logística de los embarques. Cabe mencionar que dependiendo del término de negociación es el exportador o el importador quien se encarga del manejo de la operación (Rodríguez, 2017).
- Procedimiento aduanero de la importación: cuando la mercancía llega al TAN comienza el proceso de nacionalización. Esta carga debe dirigirse a un depósito o Zona Franca quienes son los autorizados para recibir todas las mercancías importadas; la DIAN asigna un número llamado manifiesto con el cual la agencia de aduanas del importador procede a verificar en el sistema y comienza con la liquidación las obligaciones aduaneras mediante un documento llamado Declaración de Importación (DIM). En este documento se consigna todo lo relacionado con el importador y el tipo de producto que se importa, el documento de transporte y el nombre de la naviera o aerolínea, el valor, el flete pagado y los impuestos que se deben cancelar (Dirección de Impuestos y Aduanas, 2015; s.f.b).

La agencia de aduanas presenta toda la documentación requerida por la DIAN y si todo se encuentra en orden proceden a dar levante a la mercancía, esta figura permite al importador sacar su producto del depósito aduanero en el cual se encuentra. Así mismo, se deben establecer, detallar y analizar cada una de las variables a las cuales los importadores se enfrentan cuando inician el proceso de nacionalización de sus productos por lo que es de gran

importancia la creación de un manual dentro de las organizaciones que dé una guía detallada de lo que se debe hacer para lograr una nacionalización exitosa.

La cadena de suministro internacional se refiere a las actividades y procesos que involucran a clientes y proveedores para que la mercancía sea producida y distribuida en las cantidades correctas, en los lugares acordados y en el tiempo estipulado con el fin de cumplir con las necesidades de los clientes (Castellanos, 2015). Por ello, en el proceso de construcción de la cadena se ven involucradas todas aquellas empresas, y las unidades de las mismas, que participan en la producción, distribución, manipulación, almacenaje y comercialización de los productos y sus componentes.

Las plataformas logísticas multimodales o nodos logísticos son áreas donde se desarrolla el transporte y la logística de bienes por medio de empresas operadoras especializadas, y donde se conectan diferentes modos de transportes. Dicha conectividad es clave cuando el concepto “puerto a puerto” se sustituye progresivamente por el “puerta a puerta”. En el transporte marítimo, este tipo de infraestructuras, también conocidas como “puerto hub” se ubican en puertos donde se trata de aprovechar las economías de las escalas de las rutas transoceánicas internacionales. En ellos pueden concentrarse los contenedores en un mismo recinto o terminal y, por medio de una amplia red de servicio, ser distribuidos hacia otros lugares. Así, un “hub” es el punto concentrador de una red de transportes que, con el apoyo de buques alimentadores o “feeders” se conecta con los lugares de producción y consumo (Peña, 2016). De igual forma, Pérez y Sánchez (2019), explican que en algunos ámbitos especializados se está comenzando a utilizar el término facilitación de la logística comercial, es decir, la gestión del flujo de bienes, documentos y pagos relacionados en una operación logística tendiente a reducir los costos directos e indirectos.

Una de las ventajas de esta nueva perspectiva de la facilitación, es que promueve el análisis integral del conjunto de procesos y requerimientos asociados en una operación de comercio internacional, buscando eliminar todas aquellas ineficiencias o sobrecostos que resten fluidez y competitividad, independientemente de si las ineficiencias son producto de fallas de infraestructura, documentales o técnicas.

El proceso de subcontratación logística es un proyecto que va a tener una incidencia clara en el proceso de funcionamiento de la empresa contratante, por lo cual debe ser acometido de manera conjunta por todos los departamentos de la empresa (Iglesias, 2016). En este sentido, el precio y el servicio son los principales factores a tener en cuenta, pero hay que señalar la existencia de otras demandas por parte de las empresas que empiezan a tomar fuerza y como pueden ser: Red controlada y amplias instalaciones adecuadas, con el fin de posibilitar una alta capacidad de respuesta a sus mercados, currículo en el mercado, cobertura geográfica de que disponga, tecnologías de la información, estructura de recursos humanos y de gestión operativa y estructura financiera y certificados de calidad. Todos estos factores obligan a realizar el proceso de selección del operador logístico de manera detallada, realizando una serie de pasos que deberán presentarse a toda la organización, para lograr que todas las áreas de la empresa implicada en este proceso asuman el proyecto.

Conforme a lo anterior, se establece que el objetivo de la logística es aumentar las ventajas competitivas, captando y reteniendo clientes y generando un incremento en los beneficios



económicos obtenidos por la comercialización y producción de los bienes y servicios; mediante la interacción de las actividades: Distribución física, aprovisionamiento de materia primas, manejo de información, tiempos de respuesta, control del nivel de inventarios, estudio de la demanda, servicio al cliente. Todo ello se traduce en una tasa de retorno de la inversión más elevada, con un aumento de la rentabilidad. Otro de los objetivos primordiales de la logística es reducir costos y contribuir sustancialmente a las utilidades de las compañías, mediante la racionalización y optimización de los recursos utilizados (Mora, 2016).

Como se anotó anteriormente, la necesidad de las organizaciones de ser eficientes en la cadena de abastecimiento y competitivas en el mercado actual, ha ayudado a desarrollar el esquema logístico a nivel interno y con un acelerado crecimiento a nivel mundial. Esto se ha evidenciado especialmente en las multinacionales. Desde el momento en que se incrementó el libre comercio, los precios de venta al público los impone el mercado y no las compañías.

### **3. METODOLOGÍA**

La metodología que será usada en este trabajo de investigación es el estudio de casos aplicados por empresas importadoras de manzanas y peras que adaptaron procesos creados por otras compañías y/o que lograron realizar mejoras a sus antiguos procesos. Se buscará en la literatura los casos más exitosos y con base en estos poder crear una guía para el actual proceso de la empresa Corpfrut S.A.S., desde un enfoque que será mixto porque, desde el lado cuantitativo, es necesario analizar el impacto en la cadena de valor los costos que existen en el mercado del transporte internacional y, desde el lado cualitativo, conocer las reglamentaciones aduaneras en Colombia, los acuerdos comerciales existen entre Colombia y Chile que ayuden a la mejora del proceso de importación de estas frutas para la empresa Corpfrut S.A.S.

Para la empresa Corpfrut S.A.S. se ha fijado tres objetivos clave a desarrollar, el primero consistió en revisar el estado actual de los costos de la compañía, lo anterior se realizó a través de una entrevista semiestructurada a la gerente general de la compañía la señora Andrea Molinares. Así mismo, se realizó un análisis organización con la finalidad de identificar la estructura actual de la organización en el marco del comercio exterior. En el segundo epígrafe se realizó un análisis de costos por producto, a través de un análisis de costeo unitario con proveedores de la organización, lo anterior se realizó a través de cotizaciones a organizaciones, así como entrevistas directas con representantes de la empresa.

Lo anterior permite reconocer el eslabón donde se centra la cadena de suministro y sus costos como lo son los fletes marítimos, el tipo de negociación que existe entre vendedor y comprador, los impuestos que deben pagar las frutas para ingresar al territorio aduanero nacional, el transporte nacional. Conforme a estos elementos se pretende realizar una radiografía de la logística de la empresa realizando un nuevo costeo con base en una propuesta nueva de trabajo para la cadena de abastecimiento de la empresa Corpfrut S.A.S., que consiste en utilizar los términos de negociación FOB, CFR y CIF, cotizar con navieras y agentes de carga, depósitos aduaneros, agencias de aduana y posteriormente liquidar cada INCOTERMS.

Finalmente, como tercer objetivo de la investigación, se realizó un comparativo del proceso de importación peras y manzanas de una comercializadora internacional versus el valor que se tendría si el proceso se realizará de forma directa por la empresa Corpfrut S.A.S. Es importante precisar que esta investigación se enmarco en una exploración directa a la organización a través de fuentes primarias y secundarias, donde se destaca la entrevista semiestructurada y las cotizaciones como fuentes de información directas, mientras que la revisión bibliográfica como fuente secundarias. Dando como resultado un estudio de caso de la organización en la que se optó por resolver problemas que tenían en su cadena de suministro de la compañía mencionada

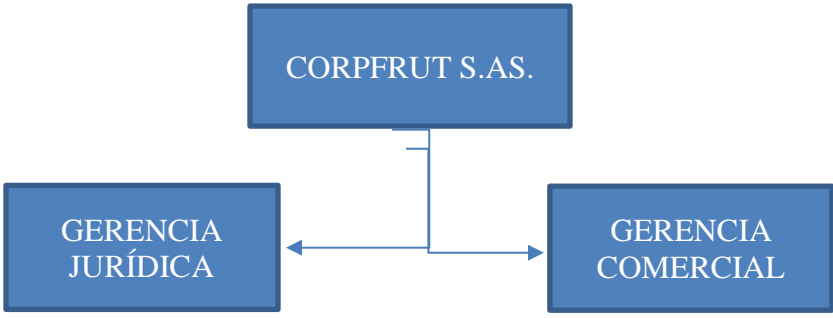
**4. RESULTADOS O HALLAZGOS**

**4.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTOS DE UNA OPERADORA INTERNACIONAL DENTRO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA COMPAÑÍA CORPFRUT S.A.S.**

Corpfrut S.A.S. una compañía importadora de peras y manzanas radicada en Colombia tiene una relación comercial para la compra de estos productos al proveedor Exportadora Valle del Sol SPA que se encuentra radicada en Chile, la gerente general de Corpfrut S.A.S. escogió a Exportadora Valle del Sol SPA como su proveedor principal por su competitividad en precios y su trabajo directo con los productores chilenos, que son los que ofrecen las frutas más frescas y de mejor calidad para ofrecer en el mercado local de Colombia (Molinales, Entrevista -Gerente general de Corpfrut S.A.S., 2021a).

En la revisión del proceso logístico de abastecimiento en este caso la importación que realiza la compañía Corpfrut S.A.S. se encuentra que su proceso de negociación con su proveedor es en el término INCOTERM DDP (Delivery Duty Paid) lo que significa que Exportadora Valle del Sol SPA se encarga de todos los costos que hay desde el origen hasta el destino final, esta empresa debe responder principalmente por documentos soportes, empaque y embalaje, transporte en país de origen, aduanamiento en origen, gastos de salida en origen, flete internacional y seguro, gastos de llegada en país de destino, aduanamiento en destino, impuestos y aranceles en destino, transporte en país destino hasta la entrega en el lugar acordado.

Con este tipo de negociación Corpfrut S.A.S. solo recibe en la puerta su empresa las manzanas; el organigrama de Corpfrut S.A.S. es de la siguiente manera:



**Gráfica 2. Organigrama Corpfrut S.A.S. Fuente:** elaboración propia con base en entrevista a Molinares (2021b).

La Gerencia comercial es quien se encarga de negociar con el cliente y se reúnen una vez al mes con los proveedores (los primeros cinco días del mes) para hacer una planeación en la que se indica la cantidad de producto necesario para suplir a los clientes y en las fechas en las que se deben embarcar los contenedores desde origen hacia los puertos de Colombia. Exportadora Valle del Sol SPA comienza su proceso logístico haciendo un chequeo en sus bodegas de la cantidad de producto y una vez se confirma que las manzanas están en orden, el departamento de comercio exterior solicita a su agente de carga las reservas para asegurar los envíos en las fechas establecidas. Exportadora Valle del Sol SPA debe entregar a su agente de carga los documentos soporte que son factura comercial, lista de empaque y certificado fitosanitario. Con estos documentos listos el agente de carga de la empresa Exportadora Valle del Sol SPA gestiona la salida del producto del territorio chileno (Molinares, Entrevista -Gerente general de Corpfrut S.A.S., 2021b; Muriel & Acosta, 2020).

Cuando los contenedores están listos para zarpar la empresa Exportadora Valle del Sol SPA le notifica vía correo electrónico a Corpfrut S.A.S. el día de salida y llegada a al territorio colombiano. Una vez las manzanas están en la puerta de la compañía se dispone a organizar los pedidos de los clientes, se factura y luego son enviados a los proveedores. En conjunto con la gerencia comercial se ha hecho una identificación de los costos asociados al proceso logístico de la importación que se tienen en todo este proceso de la adquisición de los productos para la comercialización en Colombia, los cuales serán expuestos en la Tabla 2.

Dentro de la cotización hecha en la Tabla 2, las monedas que se utilizan son el dólar y el peso colombiano, el valor del dólar es tomado con referencia a la fecha del 3 de mayo de 2021 con un equivalente de 1 USD = 3.800,33 COP. Este costeo se hizo con base en la información suministrada por Corpfrut S.A.S. y su proveedor. La ruta utilizada es San Antonio (Chile)-Buenaventura (Colombia) porque los dos puertos se encuentran sobre el océano pacífico y es la ruta más corta para el transporte de este producto para la compañía Corpfrut S.A.S.

Inicialmente se tiene un costo EXW de 20.580,00 USD en la puerta del proveedor Exportadora Valle del Sol SPA, este contacta a su transportador quien pone a disposición un contenedor de 40 pies refrigerado para acomodar dentro del equipo 1029 cajas de manzanas (por ser productos perecederos debe tener unas condiciones de temperatura y humedad óptimas para su conservación en el transporte). Este contenedor se lleva hasta el puerto de San Antonio; el agente de aduana realiza los trámites aduaneros de exportación. Estos gastos de transporte y aduanas se suman al precio en fábrica y se obtiene el precio FOB que es de 20.880,00 USD. El agente de carga del proveedor ofrece el servicio de manejo en puerto, flete internacional y seguro internacional, gastos que sumados al término FOB lo cambian a un CIF de 23.200,96 USD; se logra evidenciar que el flete y el seguro internacionales generan un gran impacto en el costo de las manzanas con una participación del 9,40% del valor DDP.

Una vez el contenedor está en el buque (la carga ya tiene todos los permisos que exige el país de origen para su exportación) zarpa con destino al puerto de Buenaventura-Colombia, el mismo agente de carga que realizó el proceso en país de origen (Chile) se encarga del proceso

de nacionalización y entrega en país destino (Colombia). El lugar acordado para la entrega de las manzanas es en Chía-Cundinamarca donde se encuentra radicada la compañía Corpfrut S.A.S, hasta este punto al agente de carga del proveedor asume todos los gastos que llevan al término DDP Chía (en la puerta de la compañía Corpfrut S.A.S).

Este producto se encuentra excluido de IVA (0%) y tiene un gravamen del 15%, pero hay una preferencia arancelaria del 0% por tener acuerdos vigentes entre Chile y Colombia, Decreto número 1741 de 1994, Ministerio de Comercio Exterior (Legis, 2020). En los documentos de importación debe incluirse el certificado de origen para acceder a este beneficio arancelario. Por las razones mencionadas anteriormente, en esta cotización el IVA y el arancel son del 0% beneficiando de manera significativa el costo del producto.

**Tabla 2. Costos asociados al proceso de importación para la Corpfrut S.A.S.**

Detalle	Valor	Moneda	Valor	Moneda
Costo del Producto	20.580,00	USD	78.210.791,40	COP
<b>Valor EXW</b>	20.580,00	USD	78.210.791,40	COP
Transporte en Chile	200,00	USD	760.066,00	COP
Aduana de exportación	100,00	USD	380.033,00	COP
<b>Valor FOB</b>	20.880,00	USD	79.350.890,40	COP
Flete Internacional	2.227,00	USD	8.463.334,91	COP
<b>Valor CFR</b>	23.107,00	USD	87.814.225,31	COP
Seguro Internacional (0,45% FOB)	93,96	USD	357.079,01	COP
<b>Valor CIF</b>	23.200,96	USD	88.171.304,32	COP
Almacenamiento en Puerto	50,00	USD	190.016,50	COP
Otros Gastos en Puerto	150,00	USD	570.049,50	COP
Radicación y Liberación	60,00	USD	228.019,80	COP
Manejo en Puerto	80,00	USD	304.026,40	COP
Transporte en Colombia (Bun-Chía)	945,00	USD	3.591.311,85	COP
Depósito Contenedor Refrigerado	100,00	USD	380.033,00	COP
<b>VALOR DAP (Chía)</b>	24.585,96	USD	93.434.761,37	COP
Gravamen 0%	0,00	USD	0,00	COP
IVA 0%	0,00	USD	0,00	COP
Aduana de importación (0,35% CIF)	81,20	USD	308.599,57	COP
Elaboración de Documentos	21,05	USD	80.000,00	COP
Gastos Fijos	39,47	USD	150.000,00	COP
Elaboración Declaración de Valor	15,79	USD	60.000,00	COP
<b>Valor DDP (Chía)</b>	24.743,47	USD	94.033.360,93	COP

Fuente: elaboración propia con base en entrevista proporcionada por la empresa Corpfrut S.A.S.

Dentro del proceso que se llevó a cabo para el análisis del costo de la empresa, se determina un porcentaje del 30% de utilidad por producto, estando compitiendo con empresas que llevaban una trayectoria considerable en el sector, contando con el apoyo del proveedor quien nos brinda una tabla de precios competitivos, un sistema de abastecimiento que permite a la empresa Corpfrut contar con la cantidad de inventario en el tiempo establecido.

Según Bell (2016) Las empresas, para el desarrollo de su actividad económica, dependen de un conjunto de factores de carácter indispensable que aseguren el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. Entre ellos, el inventario ocupa un lugar relevante en la gestión y administración empresarial, este tiene como propósito proveer a la empresa de materiales necesarios para su regular desenvolvimiento.

La inmovilización innecesaria de inventarios en las empresas implica asumir un costo de oportunidad considerable. Estos recursos pudieran ser utilizados por otras empresas necesitadas de los mismos y, a su vez, generar recursos líquidos para aquella que los posee injustificadamente. Donde establece que el inventario es fundamental para la toma de decisiones, lo que permite un uso eficiente de los recursos a disposición de la empresa.

El margen de utilidad debe dar cubrimiento a los gastos operativos y administrativos de la empresa para el correcto funcionamiento de sus actividades comerciales, actualmente la empresa está importando de acuerdo con las negociaciones comerciales con sus clientes, junto con estos se pactan unas fechas de entregas; el proveedor da cumplimiento a estos requerimientos en cantidades y en tiempo. En la Tabla 3. Se establece el costo por unidad de empaque en el INCOTERM establecido con el proveedor, se asignan unos costos administrativos, unos costos fijos que se requieren dentro de los procesos logísticos, el margen de utilidad que es la rentabilidad esperada por los directivos marcada en un 30%, en donde el costo de unidad de empaque queda en \$148,222.66 pesos colombianos, siendo este su precio de comercialización.

**Tabla 3. Costeo final de las manzanas por unidad de empaque**

Detalle	Valor	Moneda
<b>Costeo Final de las Manzanas</b>		
Costo Administrativo 15% (DDP)	13.707,49	COP
Costos Directos 7% (DAP)	6.356,11	COP
Costos Indirectos 3% (CIF)	2.570,59	COP
DDP/Cantidad de Cajas	91.383,25	COP
<b>Total Costo del Producto por Caja</b>	<b>114.017,43</b>	<b>COP</b>
Margen de Utilidad 30%	34.205,23	COP
Costo del Producto + Utilidad	148.222,66	COP
IVA 0%	0,00	COP
<b>Costo Total de la Caja de Manzanas</b>	<b>148.222,66</b>	<b>COP</b>

Fuente: elaboración propia con base en entrevista proporcionada por la empresa Corpfrut S.A.S. C

#### **4.2. ANÁLISIS DE COSTO POR PRODUCTO UNITARIO POR TÉRMINO DE NEGOCIACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CORPFRUT S.A.S.**

El mercado del transporte internacional de las manzanas, y en especial la ruta Chile-Colombia, se puede encontrar que la importación de contenedores refrigerados con este producto ha tenido una baja demanda debido a la pandemia del COVID-19 que afectó

significativamente el comercio internacional, en 2018 la importación CIF de este producto fue de 105,240,200 de USD y en 2020 fue de 91,945,100 de USD (Ministerio de Industria y Comercio, 2021). La consecución de agentes de carga que presten un servicio integral para la importación de las manzanas desde Chile es compleja por el tipo de equipo ya que debe cumplir especificaciones de transporte como temperatura entre  $-3^{\circ}$  y  $-1^{\circ}$ , una humedad relativa del 90%, una separación de 10 cms entre pallets y el contenedor debe llevar un evaporador (Procolombia, 2014).

La compañía Corpfrut S.A.S. en su idea de obtener una reducción de costos para ofrecer un producto más competitivo a sus clientes, permite abrir una búsqueda de nuevos agentes de carga que serán los encargados de, desde el puerto de Chile- San Antonio hasta Buenaventura Colombia, el manejo de la operación de transporte internacional, flete internacional, seguro y transporte nacional. Esto permite abrir un portafolio de futuros agentes de carga que serán analizados y comparados para la toma de decisiones para la importación de las manzanas.

El primer agente de carga es T.M.A. Cargo S.A.S. es una empresa dedicada a la logística del transporte internacional (aéreo, marítimo, y multimodal) con 26 años de experiencia en el sector, cuentan con certificaciones a nivel mundial (IATA, BASC, ISO 9001-2015) lo que hace minimizar el riesgo en la cadena logística. Para Corpfrut S.A.S. es muy importante la experiencia en el sector del transporte que tengan los agentes de carga ya que sus productos cuentan con un manejo especial y por ello busca trabajar con compañías que brinden seguridad y agilidad para su carga, por esta razón se permite tener en su portafolio de proveedores este nuevo agente para el transporte internacional de las manzanas (Acosta-Strobel, 2015b; Ramírez-Suárez, Salazar-Henao, Acosta-Strobel & Londoño-Ossa, 2020).

El segundo agente de carga es Andes Logistics Colombia que pertenece a Andes Logistics Group, una compañía que presta el servicio de logística y transporte internacional (terrestre, marítimo y aéreo), con 15 años de servicio en el sector y que tiene oficinas en Perú, Chile, Paraguay, Estados Unidos, Bolivia y Colombia. Se caracteriza por brindar un servicio de calidad y con altos valores de profesionalismo, transparencia, honestidad y compromiso, además de una capacidad tecnológica de punta que permite brindar un servicio de rastreo de la carga en tiempo real, cuenta con certificaciones internacionales (IATA, BASC, CTPAT). La compañía Corpfrut S.A.S. permite el ingreso de Andes Logistics Colombia a su portafolio de proveedores porque coincide con los valores empresariales, además de que cuenta con sucursales en Chile y Colombia, lo que, en momentos de requerir información, esta será entregada de forma inmediata.

En el mercado se ha podido conseguir dos cotizaciones, estas se analizan en los incoterms FOB, CFR, CIF y posteriormente se agregarán los demás costos para obtener el costo DDP. Adicionalmente se analiza el valor final al que se deben vender las manzanas en el mercado nacional. La tasa de cambio utilizada es la reflejada el 3 de mayo de 2021 equivalente de 1 USD = 3.800,33 COP, ya que para poder comparar los cambios se necesita trabajar con el mismo valor del dólar. A continuación, se presenta las tablas de costeo con las nuevas cotizaciones suministradas por T.M.A. Cargo S.A.S. y Andes Logistics Colombia respectivamente.

**Tabla 4. Cotización de T.M.A. Cargo S.A.S.**

Detalle	Valor	Moneda	Valor	Moneda
Costo del Producto	20.580,00	USD	78.210.791,40	COP
<b>Valor EXW</b>	20.580,00	USD	78.210.791,40	COP
Transporte en Chile	200,00	USD	760.066,00	COP
Aduana de Exportación	100,00	USD	380.033,00	COP
<b>Valor FOB</b>	20.880,00	USD	79.350.890,40	COP
Flete Internacional	2.660,00	USD	10.108.877,80	COP
<b>Valor CFR</b>	23.540,00	USD	89.459.768,20	COP
Seguro Internacional (0,35% FOB)	73,08	USD	277.728,12	COP
<b>Valor CIF</b>	23.613,08	USD	89.737.496,32	COP
Gastos en Destino	350,00	USD	1.330.115,50	COP
Radicación y Liberación	60,00	USD	228.019,80	COP
Transporte en Colombia (Bun-Chía)	1.618,28	USD	6.150.000,00	COP
<b>Valor DAP (Chía)</b>	25.641,36	USD	97.445.631,62	COP
Gravamen 0%	0,00	USD	0,00	COP
IVA 0%	0,00	USD	0,00	COP
Aduana de Importación (0,35% CIF)	82,65	USD	314.081,24	COP
Elaboración de Documentos	21,05	USD	80.000,00	COP
Gastos Fijos	39,47	USD	150.000,00	COP
Elaboración Declaración de Valor	15,79	USD	60.000,00	COP
<b>Valor DDP (Chía)</b>	25.800,32	USD	98.049.712,85	COP

Fuente: Elaboración propia con base en cotización proporcionada por la empresa de T.M.A. Cargo S.A.S.

Para el ejercicio de la cotización que se tiene en la Tabla 4, la compañía Exportadora Valle del Sol SPA ha negociado con Corpfrut S.A.S. dejar la carga a bordo del buque, lo que indica que su responsabilidad será pagar el transporte hasta puerto de San Antonio desde su empresa y los gastos de la aduana de exportación, quedando en el término INCOTERM FOB y un valor de 20.880,00 USD. En este punto se contacta al agente de carga T.M.A. Cargo S.A.S. para manejar la operación desde puerto de origen hasta el destino final, Chía-Cundinamarca. Con un tiempo estimado de tránsito de 20 días desde San Antonio hasta Buenaventura. Corpfrut S.A.S. tiene la responsabilidad de asumir los costos que se generen una vez la carga está en poder de T.M.A. Cargo S.A.S. En la cotización que se obtuvo por parte de la empresa T.M.A. Cargo S.A.S., el costo del seguro y el flete internacional son de 2.733,08 USD lo que equivale al 10,60% de valor DDP. Sumados estos dos costos al valor FOB tenemos un valor CIF de 23.613,08 USD, dónde se puede ver un incremento significativo debido al alza de los fletes en el transporte marítimo, además del tipo de equipo necesario por tratarse de un producto perecedero y con constante refrigeración.

T.M.A. Cargo S.A.S. será el encargado de recibir en el puerto de Buenaventura, asegurarse de generar toda la documentación correspondiente para el proceso de nacionalización de la carga, conseguir el transporte que llevará las manzanas desde Buenaventura hasta Chía-Cundinamarca, todos estos costos se suman al valor CIF antes mencionado dando como resultado un valor DDP de 25.800,32 USD. Desde el valor puesto en buque FOB y valor

puesto en planta de la compañía Corpfrut S.A.S. hay una diferencia de 4.920,32 USD el 19,10% del valor total.

**Tabla 5. Costeo final de las manzanas por unidad de empaque**

Detalle	Valor	Moneda
<b>Costeo Final de las Manzanas</b>		
Costo Administrativo 15% (DDP)	14.292,96	COP
Costos Directos 7% (DAP)	6.628,95	COP
Costos Indirectos 3% (CIF)	2.616,25	COP
DDP/Cantidad de Cajas	95.286,41	COP
<b>Total Costo del Producto por Caja</b>	<b>118.824,58</b>	<b>COP</b>
Margen de Utilidad 30%	35.647,37	COP
Costo del Producto + Utilidad	154.471,95	COP
IVA 0%	0,00	COP
<b>Costo Total de la caja de Manzanas</b>	<b>154.471,95</b>	<b>COP</b>

Fuente: elaboración propia con base en entrevista proporcionada por la empresa Corpfrut S.A.S.

Recoge y agrupa los procesos y datos de la empresa, como actividad, productividad, procedimientos, procesos, tiempos, consumo, egresos, gastos, ingresos planes de administración, reportes, que requiere y establece el diseño del sistema de costos más adecuado que permita obtener de manera oportuna los informes necesarios, con los indicadores de costos que las directivas administrativas necesitan (Rincón & Villareal, 2017). En este sentido, las empresas manejan y controlan negocios donde vende productos tangibles e intangibles, con los cuales buscan tener una rentabilidad positiva porcentual sobre las inversiones desarrolladas, valor agregado y capacidad competitiva.

De acuerdo con la idea de los autores Rincón y Villareal (2017), en la tabla número 5, se establece un sistema de costo comparativo basado en un presupuesto con el agente de carga T.M.A. Cargo S.A.S. donde se plantea los mismos costos que la empresa proveedora actual y hay una variación significativa en el precio final en la unidad de empaque, lo que significa un incremento en los costos para el cliente final.

**Tabla 6. Cotización de Andes Logistics Colombia**

Detalle	Valor	Moneda	Valor	Moneda
Costo del Producto	20.580,00	USD	78.210.791,40	COP
<b>Valor EXW</b>	<b>20.580,00</b>	<b>USD</b>	<b>78.210.791,40</b>	<b>COP</b>
Transporte en Chile	200,00	USD	760.066,00	COP
Aduana de Exportación	100,00	USD	380.033,00	COP
<b>Valor FOB</b>	<b>20.880,00</b>	<b>USD</b>	<b>79.350.890,40</b>	<b>COP</b>
Flete Internacional	3.450,00	USD	13.111.138,50	COP
<b>Valor CFR</b>	<b>24.330,00</b>	<b>USD</b>	<b>92.462.028,90</b>	<b>COP</b>
Seguro Internacional	150,00	USD	570.049,50	COP



<b>Valor CIF</b>	24.480,00	USD	93.032.078,40	COP
Gastos en Destino	355,00	USD	1.349.117,15	COP
Radicación y Liberación	45,00	USD	171.014,85	COP
Transporte en Colombia (Bun-Chía)	1.648,80	USD	6.266.000,00	COP
<b>Valor DAP (Chía)</b>	26.528,80	USD	100.818.210,40	COP
Gravamen 0%	0,00	USD	0,00	COP
IVA 0%	0,00	USD	0,00	COP
Aduana de Importación (0,35% CIF)	290,00	USD	1.102.095,70	COP
Elaboración de Documentos		USD		COP
Gastos Fijos		USD		COP
Elaboración Declaración de Valor		USD		COP
<b>Valor DDP (Chía)</b>	26.818,80	USD	101.920.306,10	COP

Fuente: elaboración propia con base en cotización proporcionada por Andes Logistics Colombia.

Para el ejercicio de la cotización que se tiene en la Tabla N°6, la compañía Exportadora Valle del Sol SPA ha negociado con Corpfrut S.A.S. dejar la carga a bordo del buque, lo que indica que su responsabilidad será pagar el transporte hasta puerto de San Antonio desde su empresa y los gastos de la aduana de exportación, quedando en el término INCOTERM FOB y un valor de 20.880,00 USD. En este punto se contacta al agente de carga Andes Logistics Colombia para manejar la operación desde puerto de origen hasta el destino final, Chía-Cundinamarca. Con un tiempo estimado de tránsito de 9 días desde San Antonio hasta Buenaventura. Corpfrut S.A.S. tiene la responsabilidad de asumir los costos que se generen una vez la carga está en poder de Andes Logistics Colombia. En la cotización que se obtuvo por parte de la empresa Andes Logistics Colombia, el costo del seguro y el flete internacional son de 2.733,08 USD lo que equivale al 13,42% de valor DDP. Sumados estos dos costos al valor FOB tenemos un valor CIF de 24.480,00 USD, dónde se puede ver un incremento significativo debido al alza de los fletes en el transporte marítimo, además del tipo de equipo necesario por tratarse de un producto perecedero y con constante refrigeración. Andes Logistics Colombia será el encargado de recibir en el puerto de Buenaventura, asegurarse de generar toda la documentación correspondiente para el proceso de nacionalización de la carga, conseguir el transporte que llevará las manzanas desde Buenaventura hasta Chía-Cundinamarca, todos estos costos se suman al valor CIF antes mencionado dando como resultado un valor DDP de 26.818,80 USD. Desde el valor puesto en buque FOB y valor puesto en planta de la compañía Corpfrut S.A.S. hay una diferencia de 5.938,80 USD el 22,14% del valor total.

**Tabla 7. Costeo final de las manzanas por unidad de empaque**

Detalle	Valor	Moneda
<b>Costeo Final de las Manzanas</b>		
Costo Administrativo 15% (DDP)	14.857,19	COP
Costos Directos 7% (DAP)	6.858,38	COP
Costos Indirectos 3% (CIF)	2.712,31	COP
DDP/Cantidad de Cajas	99.047,92	COP
<b>Total Costo del Producto por Caja</b>	123.475,79	COP

Margen De Utilidad 30%	37.042,74	COP
Costo Del Producto + Utilidad	160.518,53	COP
Iva 0%	0,00	COP
<b>Costo Total de la Caja de Manzanas</b>	160.518,53	COP

Fuente: elaboración propia con base en entrevista proporcionada por la empresa Corpfrut S.A.S.

El mercado de globalización acompañado del avance en los procesos tecnológicos y científicos ha conducido a las empresas a vivir una fuerte competitividad, al tener que enfrentarse a un mercado mucho más exigente, donde los clientes esperan que los productos ofrecidos tengan una alta calidad, sean útiles para varios propósitos y posean un precio atractivo. Estas expectativas han impulsado cada vez más la adopción de estrategias de excelencia empresarial, para desarrollar y mantener ventajas competitivas que aseguren una posición destacada en el mercado. Como una de estas estrategias se encuentra el cálculo de los costos de la calidad como destreza gerencial para gestionar la calidad a través de satisfactorios resultados económicos y la búsqueda de oportunidades de mejora enfocada en el aumento de la competitividad (González-Reyes & Moreno-Pino, 2016). La competitividad está basada en la eficiencia en los recursos, en la tabla número 7, se establece el costeo por medio de la cotización que se obtuvo por parte de la empresa Andes Logistics Colombia se logra establecer que el costo final de venta al cliente objetivo de la empresa es de \$160.518,53 pesos colombianos en comparación con nuestro principal proveedor está por encima en un 8% lo que afecta los niveles de competitividad que se ha adquirido con las gestiones comerciales.

#### **4.3. COMPARATIVO PROCESO DE UNA IMPORTACIÓN CON UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL Y LA IMPORTACIÓN DIRECTA DE PERAS Y MANZANAS POR LA EMPRESA CORPFRUT S.A.S.**

Con base en las cotizaciones anteriores se ha podido recopilar los datos necesarios para hacer un comparativo que permite a la compañía Corpfrut S.A.S. visualizar varios escenarios referente al costo de importar las manzanas desde Chile, ya sea con el modelo tradicional que han tenido desde el principio (su proveedor Exportadora Valle del Sol SPA asume todos los costos desde Chile hasta Colombia) o es Corpfrut S.A.S. la encargada de tomar el control en uno de los puntos donde el vendedor transfiere los costos al comprador.

Los escenarios de comparación de costos permiten a Corpfrut S.A.S. conocer qué aspectos debe tener en cuenta al momento de querer tomar control sobre la importación de su producto, ya que si no se conocen los costos principales los problemas en la cadena de suministro, reprocesos y pérdidas conllevan a perder participación significativa en el mercado. Estos costos serán analizados en la Tabla 8 y arrojarán una pista de qué debería hacer Corpfrut S.A.S. para ofrecer un producto competitivo a sus clientes.

**Tabla 8. Comparación de cada cotización.**

Detalle	Exp. Valle del Sol	Moneda	T.M.A Cargo	Moneda	Andes Logistics	Moneda
<b>Costo del Producto</b>	20.580,00	USD	20.580,00	USD	20.580,00	USD
<b>Valor EXW</b>	20.580,00	USD	20.580,00	USD	20.580,00	USD
<b>Transporte en Chile</b>	200,00	USD	200,00	USD	200,00	USD
<b>Aduana de Exportación</b>	100,00	USD	100,00	USD	100,00	USD
<b>Valor FOB</b>	20.880,00	USD	20.880,00	USD	20.880,00	USD
<b>Flete Internacional</b>	2.227,00	USD	2.660,00	USD	3.450,00	USD
<b>Valor CFR</b>	23.107,00	USD	23.540,00	USD	24.330,00	USD
<b>Seguro Internacional</b>	93,96	USD	73,08	USD	150,00	USD
<b>Valor CIF</b>	23.200,96	USD	23.613,08	USD	24.480,00	USD
<b>Almacenamiento en Puerto</b>	50,00	USD		USD		USD
<b>Otros Gastos en Puerto</b>	150,00	USD	350,00	USD	355,00	USD
<b>Radicación y Liberación</b>	60,00	USD	60,00	USD	45,00	USD
<b>Manejo en Puerto</b>	80,00	USD		USD		USD
<b>Transporte en Colombia</b>	945,00	USD	1.618,28	USD	1.648,80	USD
<b>Depósito Contenedor Refrigerado</b>	100,00	USD		USD		USD
<b>Valor DAP (Chía)</b>	24.585,96	USD	25.641,36	USD	26.528,80	USD
<b>Gravamen 15%</b>	0,00	USD	0,00	USD	0,00	USD
<b>IVA 0%</b>	0,00	USD	0,00	USD	0,00	USD
<b>Aduana de Importación</b>	81,20	USD	82,65	USD	290,00	USD
<b>Elaboración Documentos</b>	21,05	USD	21,05	USD		USD
<b>Gastos Fijos</b>	39,47	USD	39,47	USD		USD
<b>Elaboración Declaración de Valor</b>	15,79	USD	15,79	USD		USD
<b>Valor DDP (Chía)</b>	24.743,47	USD	25.800,32	USD	26.818,8	USD

Fuente: elaboración propia con base en las cotizaciones.

Como se puede apreciar en la Tabla 8 Corpfrut S.A.S. compara el costo de las manzanas importadas en tres escenarios, el primero es Exp. Valle del Sol donde se tienen los costos con los que la compañía trabaja en la actualidad, el segundo escenario es creado con base en la cotización ofrecida por la empresa de transporte de carga internacional T.M.A. Cargo S.A.S y el tercer escenario con base en la cotización ofrecida por Andes Logistics Colombia, que también es una empresa de transporte de carga internacional. En los dos últimos escenarios Corpfrut S.A.S. toma el control de la importación desde el puerto de San Antonio-Chile lo que significa que la empresa Exportadora Valle del Sol SPA tiene la obligación de asumir los costos llevando la carga hasta el buque.

En el valor FOB, donde Corpfrut S.A.S. toma la responsabilidad de su mercancía, se puede apreciar que en los tres escenarios el costo del producto es el mismo porque hasta allí el proveedor es quien asume la responsabilidad. El valor CFR en los tres escenarios cambia y esto es debido al costo del flete obtenido en las cotizaciones de T.M.A. Cargo S.A.S. y Andes Logistics Colombia donde se puede observar que hay un incremento del 19,44% del segundo

escenario frente al primero, y un incremento del 54,92% del tercer escenario frente al primero, lo que indica que los fletes obtenidos por Corpfrut S.A.S. están más altos que los de su proveedor Exportadora Valle del Sol SPA.

El valor CIF suma el flete y el seguro internacional; los escenarios T.M.A. Cargo y Andes Logistics siguen aumentando de valor respecto al escenario Exp. Valle del Sol, aunque es T.M.A. Cargo quien tiene un costo del seguro internacional mucho más barato que los otros dos. En este rubro el segundo escenario es un 1,78% más costoso frente al primero y el tercer escenario es 5,51% más costoso frente al primero.

Un rubro que muestra unos cambios mayores en los costos es el valor DAP, donde se evidencia que entre Exp. Valle del Sol y T.M.A. Cargo hay una diferencia de 1.055,40 dólares y entre Exp. Valle del Sol y Andes Logistics Colombia la diferencia es de 1.942,84 dólares. Analizando qué es lo que lleva a que la brecha de costos haya aumentado, se evidencia que en el rubro Otros Gastos en Puerto, Exp. Valle del Sol tiene un costo de 150 dólares y T.M.A. Cargo y Andes Logistics tienen un costo de 350 y 355 dólares respectivamente (estos dos últimos escenarios doblan el valor del primer escenario), y el rubro Transporte en Colombia es mucho más costoso en los escenarios T.M.A. Cargo y Andes Logistics con diferencias de 673,28 y 703,80 dólares más altas frente al escenario Exp. Valle del Sol.

Finalizando con el comparativo de las cotizaciones, en el rubro valor DDP (entregado en la puerta de la compañía Corpfrut S.A.S. en Chía-Cundinamarca) el costo para Exp. Valle del Sol es de 24.743,47 dólares con un tránsito de 15 días, T.M.A. Cargo es de 25.800,32 dólares y un tránsito de 20 días y por último Andes Logistics que tiene un valor de 26.818,8 dólares y un tránsito de 9 días; esto indica que las nuevas cotizaciones aumentan el costo del producto para el cliente final.

**Tabla 9. Comparación de cada cotización.**

Detalle	Escenario 1	Moneda	Escenario 2	Moneda	Escenario 3	Moneda
<b>Costeo Final de las Manzanas</b>						
<b>Costo Administrativo 15% (DDP)</b>	13.707,49	COP	14.292,96	COP	14.857,19	COP
<b>Costos Directos 7% (DAP)</b>	6.356,11	COP	6.628,95	COP	6.858,38	COP
<b>Costos Indirectos 3% (CIF)</b>	2.570,59	COP	2.616,25	COP	2.712,31	COP
<b>DDP/Cantidad de Cajas</b>	91.383,25	COP	95.286,41	COP	99.047,92	COP
<b>Total Costo del Producto por Caja</b>	114.017,43	COP	118.824,58	COP	123.475,79	COP
<b>Margen de utilidad 30%</b>	34.205,23	COP	35.647,37	COP	37.042,74	COP
<b>Costo del Producto + Utilidad</b>	148.222,66	COP	154.471,95	COP	160.518,53	COP
<b>IVA 0%</b>	0,00	COP				

<b>Costo Total de la Caja de Manzanas</b>	148.222,66	COP	154.471,95	COP	160.518,53	COP
---	------------	-----	------------	-----	------------	-----

Fuente: elaboración propia con base en las cotizaciones.

## 5. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la comparación de precios del proceso de importación de los productos adquiridos en el país de Chile, sin cambiar el proveedor con el que actualmente se tienen relaciones comerciales y se detalla, que el actual contrato con el proveedor ofrece el precio más competitivo en abastecimiento internacional en comparación con las distintas negociaciones ofrecidas por las transportadoras objeto de estudio.

Conforme a esto, se determina que la actual negociación que tiene la empresa con el proveedor del país chileno, le permite ser competitiva en el mercado a la empresa Corpfrut S.A.S, lo cual es importante al momento de realizar negociaciones comerciales de los productos que ofrece la empresa en Colombia. De igual manera, en la revisión del proceso de importación que actualmente tiene la empresa Corpfrut S.A.S., se observa que la organización debe ampliarse desarrollando nuevas áreas.

Bajo la sentencia anterior, es necesario que la organización genera un área de departamento de compras internacionales que le permitan tener un mayor abastecimiento a nivel nación e internación y a su vez tener claridad ante los trámites aduaneros que permitan la buena praxis de la empresa al ingreso de la mercancía al territorio nacional aduanero. Aun así, bajo el escenario del COVID-19 y la complejidad que tiene la organización como pequeña empresa no es viable financieramente que se tenga ese departamento dado que las actuales condiciones y garantías comerciales y capacidad de abastecimiento con el actual proveedor son las mejores estrategias para lograr una consolidación en el mercado nacional.

Para la empresa Corpfrut S.A.S. es financieramente más rentable y eficiente manejar los actuales acuerdos comerciales con su proveedor, dado los términos en tiempo, calidad de producto, precios y capacidad de abastecimiento en las condiciones pactadas, sin tener una afectación en sus servicios y en la calidad de sus productos. En este sentido, una recomendación fundamental para la compañía es ampliar a un mayor número de proveedores para abastecimiento de transporte internacional debido a que actualmente solo se tiene contacto con una organización. De igual forma, desde el contexto teórico es fundamental que se exploren más proceso de costos, precios y cotizaciones internacionales que permitan a las organizaciones tener mejores mecanismos de análisis para la toma de decisiones

## 6. REFERENCIAS

Acosta-Strobel, J. A. (2015a). La agro-industria como modelo de desarrollo para el crecimiento económico en Colombia. *Boletín Coyuntura & Análisis*, 7-8.

Acosta-Strobel, J. A. (2015b). ISO 31000:2009, la gestión del riesgo y su importancia para los negocios. *Boletín Coyuntura & Análisis*.

Bell, Y. (2016). Análisis de las pérdidas en ventas generadas por productos de lento movimiento en Complejo CIMEX Moa. *Cofin Habana*, 10(2), 115-129. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200006)

Boyeras, D. (201). *La compraventa internacional de mercancías la modalidad FOB*. (Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona). Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/107706/dbs1de1.pdf;sequence=1>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). Proceso general de una importación en Colombia. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14384/Gu%C3%ADa%20Pr%C3%A1ctica%20Proceso%20general%20de%20importaci%C3%B3n%20en%20Colombia%2028002%29.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Castellanos, A. (2015). *Logística comercial internacional*. Colombia: Universidad del Norte.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2015). Procesos de Importación de Mercancías a Colombia. Recuperado de [https://www.banrep.gov.co/economia/sal\\_deu\\_x/pcebracs\\_1.pdf](https://www.banrep.gov.co/economia/sal_deu_x/pcebracs_1.pdf)

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (s.f.a). Manzanas, peras y membrillos, frescos. Recuperado de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaPorTextoDescNomenclatura.faces;jsessionid=C9428F9981163BB179F9456326DFBDAD>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (s.f.b). Declaración Especial de Importación. Recuperado de <https://www.dian.gov.co/aduanas/Paginas/Declaracion-Especial-de-Importacion.aspx>

González-Reyes, L., & Moreno-Pino, M. (2016). Procedimiento para implementación de un sistema de gestión de costos de calidad. *Ciencias Holguín*, 22(2), 1-14. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181545579002.pdf>

Gutiérrez, J. M. (2017). *Outsourcing*. México: Ediciones fiscales.

Hernández-Jiménez, A. (2018). La administración del riesgo cambiario en ambientes de contingencia de las empresas importadoras y exportadoras de Oaxaca y Ciudad de México. *Revista CEA*, 4(7), 13-28. <https://doi.org/10.22430/24223182.755>

Iglesias, A. (2016). *Distribución y logística*. Madrid: Esic Editorial.

Legis. (2020). Arancel Electrónico. Recuperado de <https://arancel.legis.com.co/Subpartidas/ResultadoBusqueda?id=536>

Manzano, D. (2016). 10 pasos para importar en Colombia. Recuperado de <https://www.diariodelexportador.com/2016/08/10-pasos-para-importar-en-colombia-un.html>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2 de julio de 2019). Por el cual se dictan disposiciones relativas al Régimen de Aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013. [Decreto 1165 de 2019]. Recuperado de [https://normograma.mintic.gov.co/mintic/docs/decreto\\_1165\\_2019.htm](https://normograma.mintic.gov.co/mintic/docs/decreto_1165_2019.htm)

Ministerio de Industria y Comercio. (2021). Oficina de Estudios Económicos - Perfil Chile. Recuperado <https://www.mincit.gov.co/getattachment/248d186e-70ab-4485-8913-6b217c782238/Chile.as>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Perfil Nacional de consumo de frutas y verduras. Bogotá. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/perfil-nacional-consumo-frutas-y-verduras-colombia-2013.pdf>

Molinares, A. (25 de Abril de 2021a). Entrevista- Gerente general de Corpfrut S.A.S . (L. Molinares, & M. Andrés, Entrevistadores).

Molinares, A. (18 de Abril de 2021b). Entrevista - Gerente general de Corpfrut S.A.S. (H. Molinares, & A. Marín, Entrevistadores).

Mora, L. (2016). *Gestión logística integral: las mejores practicas en la cadena de abastecimiento*. 2da ed. Bogotá: Ecoe ediciones.

Muriel, J. F., & Acosta, J. A. (2020). La subfacturación de mercancías como expresión del delito de contrabando y sus efectos en Colombia para 2016. *Revista CIES*, 11(2), 141-159. Recuperado de <https://www.escolme.edu.co/revista/index.php/cies/article/view/302>

Padin, J. (2016). Los aranceles aduaneros como herramienta de protección comercial. Límites y alternativas para repensar el caso argentino. *Ensayos de Economía* (29)54, 115-136. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/75883/71999>

Peña, C. (2016). *Manual de transporte para el comercio internacional*. Barcelona: Marge Books.

Pérez, G., & Sánchez, R. (2019). Logística para la producción, la distribución y el comercio. Boletín Facilitación, comercio y logística en America latina y el caribe, (1). Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44897/S1900719\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44897/S1900719_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Procolombia. (2014). Logística de Perecederos y Cadena de Frío en Colombia. Recuperado de [https://procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann\\_ruta\\_exportadora/files/06-cartilla-cadena-frio.pdf](https://procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann_ruta_exportadora/files/06-cartilla-cadena-frio.pdf)

Procolombia. (s.f.). ¿Cómo identifico la posición arancelaria? Recuperado de <https://www.colombiatrade.com.co/contacto/preguntas-frecuentes/como-identifico-la-posicion-arancelaria>

Ramírez-Suárez, C., Salazar-Henao, L. X., Acosta-Strobel, J. A., & Londoño-Ossa, G. L. (2020). La implementación del Sistema de Gestión del Riesgo como requisito indispensable en el nuevo estatuto aduanero de Colombia. *Escenarios: Empresa y Territorio*, 9(13), 35-64. Recuperado a partir de <https://revistas.esumer.edu.co/index.php/escenarios/article/view/60>

Rincón, C., & Villareal, F. (2017). *Costos decisiones empresariales*. Bogotá: Ecoe ediciones.

Rodríguez, R. R. (2017). *Diagnóstico de la implementación del modelo 4PL en las importaciones en Colombia – operadores logísticos*. (Tesis de maestría, Universidad de La Salle). Recuperado de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1491&context=maest\\_administracion](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1491&context=maest_administracion)

Trade Map. (2021). Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia - Producto: 0808 Manzanas, peras y membrillos, frescos. Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c0808%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c0808%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

Vega, J. P. (7 de Noviembre de 2018). Colombianos comen 13 manzanas al año, son cerca de 1,8 kilos por persona. Agronegocios. Recuperado de <https://www.agronegocios.co/agricultura/colombianos-comen-13-manzanas-al-ano-son-cerca-de-18-kilos-por-persona-2790743#:~:text=En%20Colombia%20existe%20espacio%20para,kilos%20por%20persona%20al%20a%C3%B1o>

Ventanilla Única de Comercio Exterior. (s.f.). Importaciones. Recuperado de <https://www.vuce.gov.co/ayuda/preguntas-frecuentes/importaciones>