

# **COMPETITIVIDAD EN LA LOGÍSTICA DE EXPORTACIONES DE FRUTAS COMERCIALES EN COLOMBIA**



**EDGAR AUGUSTO VASQUEZ MORALES**

**Artículo Investigativo para optar al título en:  
GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS**

**GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS  
FACULTAD DE INGENIERIA  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
BOGOTÁ D.C.  
OCTUBRE 2014**

# COMPETITIVIDAD EN LA LOGÍSTICA DE EXPORTACIONES DE FRUTAS COMERCIALES EN COLOMBIA

## COMPETITIVE LOGISTIC FOR COMMERCIAL FRUITS EXPORT FROM COLOMBIA

Edgar Augusto, Vásquez Morales

Relaciones Económicas Internacionales, Bogotá, Colombia, edgar9944@gmail.com

### RESUMEN

Los Acuerdos Comerciales que ha firmado el gobierno colombiano recientemente, han hecho necesario que los empresarios nacionales busquen alternativas para aprovechar las posibilidades que se abren en los mercados internacionales.

Participar en el comercio global, además de obligar a regirse por estándares más exigentes para la adecuación de mercancías y políticas más complejas para la certificación de productos, también representa mayores retos en cuanto a competitividad, pues ofrecer un precio adecuado dentro del promedio del mercado internacional implica una gestión de costos detallada y precisa.

Una de las principales amenazas que deben afrontar aquellos industriales que deciden asumir el reto exportador, se encuentra en los sobrecostos que se presentan en materia logística. El transporte de las mercancías, los tiempos muertos y los numerosos trámites, son con frecuencia el lugar en donde se generan la mayoría de los recargos.

Cuando lo que se pretende exportar es un producto perecedero, las complicaciones son aún mayores y desde luego, los sobrecostos también. Para una empresa exportadora de frutas, que en general gozan de una muy buena aceptación en los mercados del mundo, entregar sus productos en condiciones óptimas no es solo un requisito de calidad sino de supervivencia.

El objetivo de este artículo es presentar una serie de estrategias que ayuden al empresario Colombiano a ser más competitivo frente al reto exportador, tomando como enfoque el mercado Norteamericano y el sector de las frutas comerciales para aprovechar el recientemente firmado TLC entre Estados Unidos y Colombia.

**Palabras claves:** TLC, Comercio Internacional, Exportaciones, Frutas Comerciales, Logística.

## **ABSTRACT**

Trade Agreements recently signed by Colombian government, have made it necessary to seek alternative in order to seize the opportunities that will be opened on international markets.

International Trade means working under global rules, strict standards and more complex policies of product certifications and packing. It also represents more and more challenges to competitiveness. Offering a competitive price in the international market average, involves a more detailed and accurate management costs policy.

One of the main obstacles that entrepreneurs must face when decision to export is made is the cost overruns that occur in terms of logistics. The transportation of goods, downtime and the many steps, are often the cause of most of the surcharges.

When products that are going to be exported are perishable the complications are even greater and cost overruns too. For an exporter of fruits, which generally enjoy a good reputation in world markets, to deliver the products in optimal conditions is not only a requirement of quality but of survival.

The aim of this paper is to present several strategies to help the Colombian entrepreneur to be more competitive against the exporter challenge. Focused on American market and trading of fruits in order to take advantage of the recently signed Free Trade Agreement between the United States and Colombia.

**Keywords:** FTA, International Trade, Exports, Commercial Fruits, Logistics.

## INTRODUCCIÓN

En un entorno cada vez más competitivo, con el incremento en el volumen de importaciones y exportaciones generado por los tratados de libre comercio, la oportunidad de participar en la dinámica del comercio internacional representa una posibilidad real de crecimiento para las empresas colombianas. Llegar a los mercados globales, ofrece un sin fin de alternativas de negocio, sin embargo, implica también toda una serie de esfuerzos que el empresario debe realizar para que su incursión en las economías foráneas sea una experiencia exitosa.

Entre los aspectos que se debe vigilar con mayor cautela están todos los relacionados con los costos indirectos de producción, especialmente aquellos inherentes a cuestiones puramente logísticas. Pues dada la geografía colombiana, una deficiente planeación en esta materia podría cargar sobrecostos a los productos de exportación que afectarían muy negativamente la competitividad de los mismos.

De hecho, Colombia presenta un gran rezago frente a países de la región en aspectos logísticos, y no es casual que los empresarios deban asumir sobrecostos en el transporte de sus cargas dentro del país. El diario Portafolio (2012) se refirió a Javier Díaz, presidente de la Asociación Nacional de Exportadores, cuando puntualizó en cómo enviar una tonelada de carga desde Buenaventura hasta Los Ángeles en Estados Unidos presentaba un costo promedio de 30 dólares, mientras que el transporte de esta carga desde el mismo puerto hasta Bogotá tenía un costo promedio de 34 dólares.

La ubicación geográfica de Colombia, le da ventajas comparativas en la producción de frutas, según la Revista Agropecuaria del Sur (2014), “La oferta nacional de frutas y hortalizas está constituida principalmente por un alto número de productores, estimados en 1.000.000, diseminados por toda la geografía nacional y que en promedio cuentan con pequeñas unidades de producción (0.7 ha por producto)”. Todo esto mientras el mundo vive un creciente gusto por los productos naturales y por el cuidado del cuerpo a través de la alimentación saludable. En países como Estados Unidos, en donde las personas adolecen todo tipo de enfermedades asociadas con la obesidad - para el 2012 cerca de setenta y ocho millones de estadounidenses se consideraban obesos (El Comercio 01 de septiembre de 2014)-, los productos naturales están encontrando un mercado cada vez más grande en medio de las poco saludables “Fast Foods”.

El objetivo de este artículo es presentar estrategias que puedan ayudar al empresario colombiano a ser más competitivo en aspectos logísticos, como transporte, almacenaje y documentación para que el impacto de los costos de estos conceptos pueda reducirse al mínimo y así poder aprovechar las oportunidades que traen los tratados de libre comercio que el país está firmando. Principalmente con Estados Unidos. Para ello fue necesario determinar cuáles son los costos que se generan con ocasión del traslado de

los productos desde los centros de producción hasta los puertos para su exportación. La investigación se enfocó en la exportación de productos perecederos, en el sector de las frutas comerciales, pues el potencial exportador del país en este tipo de productos se presenta como una alternativa interesante de negocio.

Si se estima que el mercado estadounidense es el principal destino de las exportaciones colombianas (Departamento Administrativo Nacional de Estadística 2014); y que tras la firma del Tratado de Libre Comercio los productos del país pueden ingresar al mercado norteamericano sin el pago de arancel; puede decirse que las oportunidades de negocio son reales y que es necesario prestar más atención a todos estos conceptos que pueden repercutir en la competitividad de las empresas nacionales.

Toda la información que se presenta en este artículo se obtuvo mediante fuentes secundarias, revistas especializadas, agremiaciones de productores y comerciantes, estadísticas oficiales y opiniones de expertos en temas logísticos. Esta investigación le entrega al empresario colombiano bases sobre las cuales discernir al momento de tomar decisiones en aspectos logísticos. Pues puntos fundamentales como el tiempo, la distancia, el tipo de vehículo, el almacenaje, las estrategias de Cross Docking, el tipo de embalaje y los permisos y vistos buenos pueden resultar vitales a la hora de realizar análisis de costos.

Este trabajo parte de una base de información extensa para realizar el análisis de costos y tiempos, con el fin de presentar las mejores estrategias de competitividad dentro de los procesos logísticos. Pensar en el mercado global obliga a reflexionar sobre las empresas que se van a enfrentar y comprender la dinámica existente entre la logística y el marketing se hace fundamental para enfrentar el reto exportador con más y mejores herramientas. En conclusión, este artículo presenta un proceso integrado que ofrece menos logística física y más tecnología de información, enseña a realizar alianzas con todo tipo de operadores logísticos para ser más eficientes y sobre todo le da al empresario una visión general sobre el concepto de 3PL del que tanto se habla y tan poco se conoce.

## **1. ENTORNO LOGISTICO**

Es claro que en materia logística, Colombia se encuentra aun rezagada; el desarrollo de la infraestructura, la red nacional de carreteras, el mantenimiento de los ríos navegables y la creación de un sistema de ferrocarriles hacen parte de los desafíos que enfrenta la nación mirando hacia el futuro del comercio internacional. Todo ello debe ir acompañado del compromiso conjunto del Estado y de la empresa privada para que los procesos logísticos en el país puedan ser cada vez más competitivos.

El comercio internacional está migrando hacia procesos globalizantes que implican mayores retos en materia logística, cuando se habla de integración económica, se entiende por ello toda una serie de factores destinados a agilizar el intercambio transfronterizo, con políticas que tienden a la eliminación de las barreras arancelarias y no arancelarias.

Si se estima que los sistemas de calidad dentro de las organizaciones son ahora parte de la cotidianidad, y que no se considera en la actualidad el mayor argumento para afrontar la competencia, el enfoque empresarial hacia los precios es cada vez más fuerte, los costos se vigilan ahora con mayor atención y los aspectos externos a la producción se han convertido en piezas clave de la competitividad Global. Los costos en materia logística están bajo la mira de los empresarios y revisar con lupa cada eslabón de la cadena de abastecimiento se ha vuelto una actividad preponderante en los procesos administrativos modernos.

El gobierno colombiano ha entendido esta necesidad y está haciendo esfuerzos importantes en esta materia. En el 2008 se aprobó el documento CONPES, “Plan Nacional de Logística”, En el cual se establecieron las necesidades en infraestructura. Pocos países de la región contaban en ese entonces con un política bien definida al respecto como lo manifestó Daniel Torres García (2009), Especialista del Banco Interamericano de Desarrollo – BID-. Después de esto, en 2009, Colombia realizó inversiones por más de 55 billones de pesos destinados al desarrollo de la red vial, aeropuertos, canales fluviales, corredores ferroviarios y puertos marítimos. El gobierno también se preocupó por el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación. Todo esto logro que Colombia avanzara diez posiciones con respecto al 2007 en el índice de desempeño logístico del Banco Mundial pasando del puesto 82 al 72 entre 155 países. Para el año 2014, este factor constituye la base competitiva para sacar provecho de los diferentes acuerdos comerciales. En el último informe del Banco Mundial, Colombia está en el puesto 64 en el índice de desempeño logístico con una calificación en ascenso de 2,87 (la evaluación se hace de 1 a 5).

Sin embargo, y a pesar de lo anterior, los procesos aduaneros, la calidad de la infraestructura logística, los precios competitivos de transporte, la trazabilidad y el rastreo a los envíos, el itinerario de viajes y la puntualidad en los compromisos de entrega siguen siendo temas por trabajar en la agenda de competitividad colombiana. “Para enfrentar los acuerdos comerciales es fundamental garantizar el movimiento de las mercancías en el menor tiempo posible, con mayor eficacia y reducción de costos”, aclara Juan Manuel Camargo, vicepresidente jurídico de Almaviva.

## **1.1 LA CADENA DE ABASTECIMIENTO**

Debido a que una sola empresa no tiene la capacidad de controlar todo el proceso logístico de sus propios productos, y menos aun cuando se habla de un entorno globalizado, es necesario que intervengan durante el desarrollo de las actividades que implican el movimiento de mercancías, terceras empresas que sucesivamente van tomando su lugar como eslabones separados que juntos completan lo que se conoce como la cadena de abastecimiento o Supply Chain.

La creación de economías de escala por parte de las empresas dedicadas al sector logístico se constituye en un factor determinante para la competitividad del país. Una compañía que busca afrontar los retos del comercio internacional necesita contar con proveedores que le permitan mover sus mercancías a precios competitivos dentro de plazos razonables. Los exportadores deben tratar de aprovechar los costos marginales decrecientes que sus proveedores han logrado desarrollar.

Al hablar de logística, se debe entender algo más allá que el simple proceso mediante el cual se mueven las mercancías, hay que entenderla como un medio para alcanzar los objetivos corporativos. La cadena de abastecimiento está ligada al marketing y a la satisfacción del cliente. Por eso, la gestión del sistema logístico o Supply Chain Management, debe enfocarse a la reducción de interfaces dentro de la secuencia; es decir eliminar aquellas tareas que no agregan valor. Para que las empresas exportadoras en Colombia puedan optimizar sus costos ligados a la distribución física internacional todas las mejoras deben orientarse a los procesos y no a las funciones.

## **1.2 LA CADENA DE VALOR**

La logística debe entenderse como una actividad que agrega valor a los productos, entendiéndolo desde la perspectiva de Michael Porter, de las ventajas competitivas que deben generar las empresas. Gracias a las mejores prácticas dentro de la cadena de suministros, una empresa puede lograr en términos de oportunidad una reducción de costos importante y por tanto tener ser más competitivas en el mercado Global. Esto es aún más importante cuando el enfoque es hacia las mercancías perecederas, pues al tratarse de productos naturales, el margen de rentabilidad tiende a ser bajo.

Podría decirse que un producto no tiene ningún valor si no está cuando y donde se requiere para ser consumido. Esto es todavía más cierto si el producto es un alimento, un fruta por ejemplo. Si el proceso logístico utilizado para llevarla del punto A al punto B falla, podría incluso perderse la fruta. Pero si el proceso es el correcto la fruta podría estar lista para servirse y por lo tanto tener su mayor valor.

### **1.3 GESTION LOGISTICA**

En términos generales, se ha expuesto cuales la función de la cadena logística para generar valor en los productos y cuál es su función preponderante en términos de competitividad. En el mercado, la logística es el medio a través del cual se conectan los vendedores y los compradores, si un producto tiene alta rotación, el proceso de reaprovisionamiento cumple un papel fundamental con relación al marketing.

Una compañía debe revisar constantemente sus procesos logísticos, ellos constituyen un factor principal para la toma de decisiones, sea para la compra de bodegas o vehículos o para decidir alquilarlos. Igualmente, a través de los procesos logísticos se toman decisiones sobre niveles de inventario y flujo de caja.

Otra cuestión importante a tener en cuenta, es el impacto de la logística en la estructura de costos de los productos, y como se ha expuesto, una deficiente planeación en esta materia podría llevar a una compañía a perder grandes sumas de dinero corrigiendo errores de distribución y perdiendo porcentajes de participación en el mercado por sobrecostos que influyen en el precio final. Por lo que se dice que la logística es un componente primario del valor del servicio ofrecido y por tanto de la satisfacción del cliente.

Organizar el distribución física de las mercancías es un factor crítico del negocio. Tanto garantizar la disponibilidad de las materias primas como la entrega oportuna del producto al cliente son cuestiones de importancia principal para cualquier empresa. Por lo tanto, la cadena de abastecimiento es una variable estratégica global de las organizaciones.

### **1.4 ERRORES EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO**

Uno de los errores que suele presentarse dentro de los procesos logísticos es la gestión tardía de los permisos sanitarios, vistos buenos, autorizaciones y en general la documentación propia de la operación. Esta es una las causas de pérdida de dinero y generación de sobrecostos. Es un error de planificación que puede hacer que productos como las frutas se pierdan o malogren. Esto es fundamental cuando se trata de alimentos perecederos. Un adecuado proceso de planeación debería buscar garantizar que toda la documentación se haya gestionado previamente al despacho de la carga.

Permitir que las cargas permanezcan en puerto más tiempo del necesario es otra causa de generación de sobrecostos, más aun si la carga esta embalada dentro de un contenedor; pues las compañías navieras suelen cobrar una tarifa diaria por el alquiler de los mismos. Si se toma como agravante que el producto es un alimento perecedero que requiere de contenedores refrigerados (Reefer), cuyo alquiler es por lo general más

costoso, se estaría ante una situación en la cual el sobrecosto podría afectar la rentabilidad de la operación.

Uno de los errores más comunes en materia logística son los retrasos en los plazos pactados sobre todo por incumplimientos de las compañías de transporte. Lo que se traduce en retrasos en los compromisos con los clientes y el replanteamiento de toda la operación. Esto es un problema para las empresas exportadoras sobretodo en términos de costo de oportunidad, pues el margen de negociación se reduce drásticamente.

El desabastecimiento de materias primas suele ser un inconveniente que genera todo tipo de sobrecostos, sobre todo cuando estas provienen del exterior. Este es un error relacionado con la gestión de los inventarios que se traduce en gastos extras que deben asumirse ante la emergencia y el apremio del despacho.

Un error en el lugar de destino de la carga sería catastrófico para un producto perecedero. Pues el tiempo que tomaría enmendar el yerro, podría consumir la vida útil de la carga y hacer que se pierda por completo. Aunque no es un error frecuente, cuando sucede es causa de sobrecostos exagerados que suelen afectar toda la cadena de abastecimiento, el plazo de entrega y sobretodo la satisfacción del cliente final.

Como se puede ver, aunque desde el principio de este trabajo se ha insistido en que no es recomendable para una compañía intentar controlar todo el proceso logístico de sus productos, y se recomienda poder en manos de terceros expertos la operación de la cadena de distribución, es cierto que la elección de los proveedores es un aspecto crítico, pues al final, ante un incumplimiento, es la imagen y el prestigio de la empresa exportadora la quedara en entredicho.

## **2. LAS FRUTAS COMERCIALES EN COLOMBIA**

### **2.1 ENTORNO ECONOMICO**

#### **2.1.1 EL SECTOR AGROPECUARIO EN EL PIB**

Para el 2014, el PIB en Colombia fue de 490.950 (miles de millones de pesos) según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), que significó un crecimiento del 4.3% con respecto al año 2012. Cifra que lo ubica como la tercera económica de Latino América detrás de Brasil y México. Con respecto al sector Agropecuario, tiene una participación del 9.58% del PIB nacional y que frente al año anterior represento un crecimiento del 5.2%.

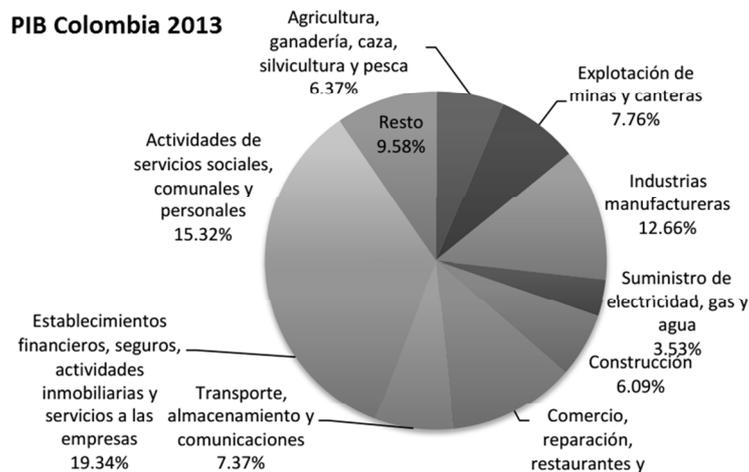


Gráfico 1. PIB de Colombia por actividad económica 2014.  
Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2014

Tabla 1. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica, 2012 – 2013

Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas

Ramas de actividad	2012	2013
Agropecuaria, silvicultura, caza y pesca	2,5	5,2
Explotación de minas y canteras	5,6	4,9
Industria manufacturera	-1,1	-1,2
Electricidad, gas de ciudad y agua	2,1	4,9
Construcción	6,0	9,8
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,3	4,3
Transporte, almacenamiento y comunicación	4,9	3,1
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	5,0	4,6
Servicios sociales, comunales y personales	5,0	5,3
Subtotal valor agregado	3,9	4,2
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	5,1	4,5
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>4,0</b>	<b>4,5</b>

Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

## 2.1.2 PRINCIPALES EXPORTACIONES EN COLOMBIA

De acuerdo con Proexport, las frutas exóticas como maracuyá, granadilla, pitahayas, tomate de árbol y uchucas producidas en el país, representan el 45,8% de las exportaciones de Latinoamérica al mundo.

Proexport ha identificado que las frutas colombianas tienen una gran aceptación principalmente en Europa, Canadá y Estados Unidos. Dado a características como calidad por su color, sabor y tamaño, pero además por no tener residuos de pesticidas, debido a que ha habido un estricto control por parte de los exportadores, productores y entidades de vigilancia colombianas. La entidad también señala: “Colombia es el noveno proveedor de frutas exóticas del mundo. Sus exportaciones han presentado en los últimos tres años un crecimiento principalmente en uchuva, tomate de árbol, tamarindo y granadilla” (Proexport, 2014), los principales destinos de las exportaciones de estos productos son: Países Bajos, Alemania, Bélgica y Estados Unidos. “Por preferencia en el consumo, se pasó de tener acceso de 233 millones de consumidores en 2002 a 1.200 millones de consumidores en 2010” afirmó.

- **ESTADOS UNIDOS**

Según (Central Intelligence Agency, 2012), Estados Unidos tiene una población aproximada de 313'847.465 habitantes de los cuales el 20,1% son menores de 0-14 años, 66,8% son personas de 15-64 años y 13,1% son personas de más de 65 años de edad. Los grupos étnicos se conforman así: 79,96% blancos, 12,85% raza negra, 4,43% asiáticos, 0,97% amerindios y nativos de Alaska, 0,18% nativos de Hawái y otras islas del pacífico; los hispanos son aproximadamente el 15,1% de la población estadounidense y hacen parte de los porcentajes de blancos, negros, asiáticos, etc.

La tasa de inflación es del 3,1% y a nivel mundial se encuentra en la posición 60 respecto a este ítem de evaluación, la paridad cambiaria es de 1.802, 30 COP por 1 dólar. Con la firma y puesta en marcha del tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Colombia, la balanza comercial creció hasta tal punto de convertirse en el primer socio comercial del país al participar del 38,5% de las exportaciones colombianas en el mundo. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2013).

### **2.1.3 PRODUCCION POR UBICACIÓN GEOGRAFICA**

De acuerdo con el mapa de zonificación agroecológica elaborado por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi, IGAC y el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA en 1985, la tierra potencialmente agrícola de Colombia corresponde al 12.7% del territorio Nacional o sea 14.497.517 millones de hectáreas.

Por su parte el Instituto Colombiano Agropecuario reveló que para el 2011 solamente se estaba usando el 4.66% que equivale a 5.317.826 millones de hectáreas. De aquí, se concluye que la actividad agrícola es relativamente baja comparada con la disponibilidad existente.

## **2.2 ACCESO AL MERCADO NORTEAMERICANO.**

Actualmente con la puesta en marcha del tratado de libre comercio se lograron nuevas preferencias arancelarias en el sector de la agropecuario, esto hace que aumenten las oportunidades de exportación hacia Estados Unidos. Los canales de distribución se manejan por medio de un importador, bróker, o directamente con alguna institución como hoteles, restaurantes, bares, etc., estos a su vez se encargan de llevar el producto hasta el consumidor final. Las principales condiciones de acceso es tener un buen servicio post-venta, tener claro todas las normas, regulaciones y leyes que aplican al producto, tener una etiqueta y envase atractivo, conocer la competencia, entre otros.

En General las frutas tienen permiso el ingreso a Estados Unidos por cualquiera de los puertos disponibles, deben estar acompañados del Certificado Fitosanitario del País de Origen en donde se aclare que la producción se realizó fuera de zonas en cuarentena y estarán sujetas a inspección o toma de muestras por parte de la APHIS (Animal and Plant Health Inspection Service). Instituto Colombiano Agropecuario, 2014. Exportación de Colombia a Estados Unidos.

## **2.3 TRANSPORTE**

Teniendo los zumos listo para exportación, se necesitará un servicio de transporte intermediario, el cual cumple la función de colocar el producto en las instalaciones portuarias y continuar con otra etapa del proceso de exportación. Se debe usar un camión Thermo King para mantener la cadena de frío, pues las navieras no colocan contenedores de 40 pies refrigerados en Bogotá y al hacer esto, implicaría un costo mayor por parte del exportador.

El Costo del Flete desde la ciudad de Bogotá hacia Cartagena o Santa Marta es de COP \$6.500.000 para un Thermo King con la capacidad necesaria para transportar las 17 toneladas aproximadamente.

Según Proexport, Santa Marta es el puerto que ofrece las mejores condiciones para la exportación, cuenta una extensión de 8,7 hectáreas, con 7 muelles, 2 grúas para la carga de mercancía, 432 tomas para contenedores refrigerados y una serie de bodegas refrigeradas, además de otras facilidades para este tipo de carga; este puerto tuvo un registro de movimiento de carga para 2011 de 48,105 TONS y cuenta con el apoyo de 6 líneas navieras para su operación.

## **2.4 PRESENTACION DEL PRODUCTO**

Debido a que el producto es perecedero y debe atravesar un extenso recorrido desde su cosecha hasta la entrega al consumidor final, la mejor presentación para exportarlo es como pulpa de fruta, que es la parte comestible

de las misma o el producto obtenido de la separación de las partes carnosas de esta mediante la desintegración y tamizado de la fracción comestible de las frutas frescas, sanas, maduras y limpias. La pulpa congelada permite conservar el aroma, el color y el sabor; además de las características nutritivas y se considera la materia prima base en cualquier producto que necesite fruta. (Mermelada, néctar, jugos concentrados, etc).

## 2.5 ESTUDIO DE COSTOS

A continuación se presenta un costeo de los gastos adicionales que debe asumir el vendedor del producto para un contenedor de 40 pies desde Bogotá hasta Santa Marta. Es decir, al costo del producto final, la pulpa lista para exportación, se deben adicionar los siguientes costos por contenedor.

Tabla 2. Costos por contenedor

Actividad	Costo	Moneda
Documentacion	280	USD
Trasnporte Local	3000	USD
Gastos en Puerto	1800	USD
Manejo	250	USD
Agenciamiento Aduanero	300	USD
<b>TOTAL FOB SANTA MARTA</b>	<b>5630</b>	<b>USD</b>
Flete	3500	USD
<b>TOTAL CFR MIAMI</b>	<b>9130</b>	<b>USD</b>
Seguro	100	USD
<b>TOTAL CIF MIAMI</b>	<b>9230</b>	<b>USD</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 3. ESTRATEGIAS DE LOGISTICA

Desde el punto vista estratégico, las políticas que la empresa establezca para mejorar su competitividad deben estar enfocadas hacia un plan logística integral que involucre todas las áreas de la compañía. Estos lineamientos tienen que estar ligados con el proceso productivo para asegurar la satisfacción del cliente con los menores costos dentro de la cadena de abastecimiento.

El empresario necesariamente tiene que enfocarse en un principio de servicio al cliente en donde este último sea el centro de sus propósitos. En otras palabras El departamento comercial y de logística deben trabajar de la

mano pensando en las necesidades del cliente, en donde aspectos clave del negocio como la distribución son atendidos primordialmente.

Por otra parte, el departamento de producción, se involucrara activamente en el planteamiento de las estrategias, para atender los requerimientos comerciales con el fin de desarrollar un proceso de “justo a tiempo” con el fin de evitar al máximo los excesos de inventario.

Adicional, como parte del proceso de logística integral, se encuentra el proceso de procura o abastecimiento. La compra de materias primas e insumos deben estar planificadas minuciosamente para atender las necesidades de producción sin incurrir en problemas de almacenamiento. Es importante que las compañías reconozcan que la estrategia de logística debe estar orientada fundamentalmente al cliente, por lo que los procesos de la cadena de suministro debe ser lo suficientemente flexibles para atender los requerimientos internos y externos.

Para definir correctamente la estrategia de logística que las empresas deben aplicar, tiene que observarse en primer lugar la rotación de inventarios, pues por ejemplo, puede ser rentable establecer centros de distribución “Stock Point” regionales cuando los productos sean de alta rotación y mantener la distribución centralizada cuando la misma sea baja. Tomar una decisión prematura en este punto puede generar sobrecostos excesivos para cualquier proyecto de exportación.

Adicional, otro aspecto determinante que debe observarse es el despacho directo de productos terminados, las empresas deben establecer claramente cuales productos deben almacenarse y cuales deben entregarse directamente desde la planta de producción. Tratar de reducir al máximo el stock de inventario puede contribuir con el ahorro y reducción de costos; además de que permite realizar una programación más efectiva involucrando las áreas de producción y logística.

Por otra parte, aprovechar las Economías de Escala de las empresas especializadas puede ser la decisión más acertada cuando se trata de ahorrar en términos de tiempo y dinero. Dependiendo del producto y de las necesidades del cliente, se debe definir se es viable administrar propiamente la cadena de abastecimiento o si es más económico hacerlo a través de un operador logístico.

La logística In-Put, que se refiere a todo el proceso de procura de revisarse con el fin mantener controlados los costos y tiempos de abastecimiento, ello es vital para garantizar el flujo adecuado de materiales dentro del proceso productivo. Una correcta planificación en esta materia, contribuye con el logro de los objetivos corporativos en términos de rentabilidad y oportunidad.

Con respecto a la logística Out-Put, se encuentran puntos clave como la negociación de tarifas con proveedores de transporte, administración de la flota

propia y la consolidación de carga. Este aspecto es vital para la vida del negocio si se tiene en cuenta que es aquí en donde se tiene relación directa con la satisfacción del cliente; sobre todo en lo referente al cumplimiento de los compromisos de entrega.

En general, estas estrategias pueden plantearse para cualquier empresa de bienes o servicios, lo que es importante definir es cuál es la mejor estrategia de acuerdo a la necesidad de cliente y al tipo de producto.

### **3.1 EXPORTACION DE FRUTAS COMERCIALES**

Hasta este punto es claro que la estrategia de la compañía debe estar orientada al cumplimiento de la promesa comercial; sin embargo, todo puede llegar a ser distinto cuando se trata de productos perecederos. Un cliente que piensa vender las frutas o la pulpa de fruta a los consumidores finales espera que el producto llegue en óptimas condiciones y con el tiempo de vida suficiente para ser exhibido mientras es comprado.

Estrategias de rotación de inventario quedan prácticamente descartadas debido que el tipo de producto obliga a una rotación alta y a plazos reducidos de almacenamiento.

Por otra parte, el desaduanamiento de exportación adolece la cantidad de trámites que deben realizarse ante las diferentes autoridades, (Policía Antinarcóticos, DIAN, ICA, INVIMA, Etc). El inconveniente radica en que la inspección que realiza cada entidad se hace en momentos diferentes, por lo que la carga debe permanecer varios días en el puerto antes de poder ser despachada.

En cuanto al transporte, la oferta en Colombia de alternativas de movilización es bastante limitada, quedando reducida únicamente a la opción por carretera. El tiempo de tránsito y el costo por trayecto son altos y retan competitividad a los productos exportables.

### **3.2 ESTRATEGIAS DE LOGISTICA PARA LA EXPORTACION DE FRUTAS**

Después de exponer la problemática existente en Colombia en materia logística para las exportaciones, y de enumerar algunos de los inconvenientes que existen para la salida de frutas comerciales. es posible entonces determinar las estrategias que le ayudaran al empresario a mejorar su competitividad con el fin de aprovechar los acuerdos comerciales principalmente con Estados Unidos.

En primer lugar, dada la oferta exportable de frutas en Colombia, cuya producción está distribuida a nivel nacional, una buena estrategia podría ser el establecimiento de centros de distribución ubicados estratégicamente junto a los puntos de producción. El propósito de esta estrategia es minimizar al máximo los traslados procurando extender la vida útil del producto.

Se deben desarrollar alternativas tecnológicas de fácil acceso para atender los pedidos de los clientes, ello con el fin de poder realizar una adecuada planificación en la producción y distribución de los productos para su exportación.

Otra estrategia importante que hace parte de la industrialización de las fincas productoras y que facilita los procesos logísticos es la producción mediante lotes, lo cual permite controlar más fácilmente la vida útil de los productos y por tanto anticiparse a las posibles demoras. Además de que también permite consolidar carga en mayor medida.

En lo posible, minimizar los desperdicios realizando procesos efectivos de logística inversa para aprovechar los subproductos, puede representar un pequeño ahorro, pero al final contribuye con toda la optimización del sistema.

Aprovechar las economías de escala de los proveedores mediante la contratación de operadores logísticos que puedan garantizar la entrega a tiempo y en las condiciones adecuadas al cliente. Estas empresas pueden realizar procesos eficientes que ayudan a reducir costos y tiempos de operación.

Finalmente, la implementación de tecnologías de información ayuda a realizar trazabilidad a los envíos con la opción de ofrecer información en tiempo real a los clientes. Aunque esto no constituye en sí mismo un ahorro de dinero si repercute positivamente en el servicio final que se ofrece.

#### **4. CONCLUSIONES**

Dado que en Colombia las limitaciones logísticas obstaculizan el comercio internacional, la única alternativa que tienen los empresarios es tratar de aprovechar sus propias ventajas para plantear de la mejor manera posible sus estrategias de competitividad. Este artículo presenta las estrategias que pueden utilizar los exportadores de frutas para optimizar los costos de movilización de sus productos. Aprovechar las economías de escala de los proveedores de servicios logísticos es de vital importancia a la hora de reducir costos. Canales de distribución más flexibles y dinámicos pueden contribuir a que los productos permanezcan menos tiempo en cadenas de almacenamiento y la inversión en tecnologías de información puede ayudar a que el cliente reciba el producto en las mejores condiciones y con una vida útil adecuada para ser exhibido en las góndolas de los almacenes del mundo y mejor cuando el producto puede ingresar al mercado foráneo sin ninguna barrera arancelaria

como en el caso de Estados Unidos gracias al Tratado de Libre Comercio firmado por los gobiernos de ambos países.

Por otra parte, es importante iniciar la estrategia en materia logística desde el mismo proceso productivo, pues a partir del establecimiento de lotes de producción puede programarse más efectivamente los compromisos de venta, un sistema sencillo que permita el manejo adecuado de inventarios ayuda a tener el control de lo que se necesita almacenar y así poder determinar los niveles de rotación, el sistema de administración de almacenaje y la coordinación de los despachos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] Tiempos muertos, un golpe a la competitividad exportadora. (2012, Septiembre 16) Portafolio. Consultado en <http://www.portafolio.co>
- [2] Admin, (2014). Evolución y crecimiento del sector hortofrutícola. Revista Agropecuaria del sur, Extraído el 30 de Agosto, 2014, de <http://www.revistagropeuariadelsur.com/?p=102>
- [3] (2012). Por qué EE.UU. Es el país de los gordos. Diario El Comercio, Extraído el 01 de Septiembre, 2014, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/ee-uu-pais-gordos.html>
- [4] Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (2014). Estadísticas, Principales destinos de las exportaciones en Colombia.
- [5] Banco Interamericano de Desarrollo – ALG. Oportunidades para el desarrollo de las infraestructuras logísticas en América Latina 2.009.
- [6] Banco Interamericano de Desarrollo. Estudio para la Optimización y Facilitación de los Pasos de frontera.
- [7] CEPAL 2010. Chile. Políticas integradas de infraestructura, transporte y logística; Experiencias internacionales. Córdoba, J. (s.f.). Revista Logística. Recuperado el 12 de Febrero de 2013, de <http://www.revistadelogistica.com/>
- [8] DNP. (2008). Diseño conceptual de un Esquema de Sistemas de Plataformas Logísticas en Colombia y Análisis Financiero Legal. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- [9] Drucker, P. (1962). El Continente Negro de la Economía.
- [10] García, L. A. (2004). Estado de la logística en Colombia. Recuperado el 22 de 04 de 2012, de Banco Interamericano de Desarrollo – ALG. Oportunidades para el desarrollo de las infraestructuras logísticas en América Latina 2.009.
- [11] Banco Interamericano de Desarrollo. Estudio para la Optimización y Facilitación de los Pasos de frontera.
- [12] Davis, H. (2012). The Major Forces Driving Logistics. Reino Unido: CLA.
- [13] Copacino, William C. (1997), Supply Chain Management. The Basics and Beyond. CRC Press
- [14] Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) Glosario de Términos disponible en: <http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp>

[15] Lombana J, Gutiérrez S. Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. (Spanish). En: Pensamiento & Gestión. Junio 2009; (26)1-38.

[16] Mentzer, J. t. (2001). Supply chain management. London: Age. □ Porter, Michael (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires Argentina. Editorial Vergara

[17] Programa de Innovación Logística (PILOT), “Gestión de la cadena de suministro” Instituto Aragonés de Fomento, 2002.

[18] Portal visitado en Mayo 2012 <http://www.revistadelogistica.com/logistica-y-competitividad.asp>

[19] Logística y competitividad. (2011, Mayo 14) Revista de Logistica. Consultado en <http://www.revistadelogistica.com/>

[20] Colombia, Cámara de Comercio de Medellín (2012). Gestión Logística para la Competitividad Empresarial.