

Informe de práctica empresarial realizado en la empresa Andes Group SAS

Vanesa Alexandra Ayala Guerrero

**Informe final de práctica empresarial presentado para optar el título de Profesional en
Negocios Internacionales**

Director

Diego Ramírez Castellanos

Mag. Dirección Estratégica Especialidad Tecnologías de la Información

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2024

Dedicatoria

A Dios, por ser mi fuente de fuerza y sabiduría durante este proceso de aprendizaje.

A mi familia, que ha sido mi refugio y mi mayor motor para seguir adelante. Gracias por su amor, paciencia y apoyo incondicional en cada paso de este camino.

A mis amigos, por su compañía y por recordarme siempre el valor de la perseverancia. Gracias por ser el soporte en los momentos difíciles y las sonrisas en los momentos de triunfo.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que hicieron posible la realización de este trabajo.

A mis profesores y mentores, quienes, con su dedicación y conocimiento, guiaron mi formación académica y profesional. Agradezco sus enseñanzas y consejos, que fueron piezas clave en este proceso.

A mis compañeros, por compartir esta experiencia y brindarme apoyo en los momentos de desafíos. Su colaboración y amistad hicieron de este viaje algo especial y enriquecedor.

Finalmente, a todos aquellos que, de alguna forma, contribuyeron al logro de este objetivo. A cada uno de ustedes, les debo una parte de este logro, que representa el esfuerzo colectivo y la motivación compartida.

Contenido

Introducción	12
1. Informe de práctica empresarial realizado en la empresa Andes Group SAS.....	14
1.1 Contexto de la práctica empresarial	14
1.2 Justificación.....	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos	16
2. Perfil de la empresa.....	16
2.1 Razón social de la empresa	16
2.2 Objeto social de la empresa.....	17
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	17
2.4 Estructura organizacional.....	17
2.4.1 Misión de la empresa	17
2.4.2 Visión de la empresa.....	18
2.4.3 Organigrama de la empresa	18
2.5 Aspectos económicos	19
2.5.1 Entorno macroeconómico	19
2.5.2 Entorno Microeconómico	23
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	24
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	25
3. Cargo y funciones desempeñadas	26
3.1 Cargo desempeñado	28

3.2 Funciones asignadas.....	28
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	29
4. Marco conceptual y normativo	29
4.1 Marco conceptual	29
4.1.1 Direccionamiento estratégico	30
4.1.2 Costo.....	30
4.1.3 Arancel de Aduanas	31
4.2 Marco normativo	32
4.2.1 Decreto 1165 de 2019	32
4.2.2 Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA).....	33
4.2.3 Registro como importador en el RUT	34
5. Aportes.....	34
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	35
5.1.1 Identificación de la situación problemática	35
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa.....	35
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros	38
5.2Aportes de la empresa al proceso formativo	39
5.3 Plan de mejora.....	39
5.3.1 Aspectos a mejoras.....	40
5.3.2 Metas.....	40
5.3.3 Acciones.....	40
5.3.4 Indicadores.....	48
5.3.5 Hacer/verificar.....	50

5.3.6 Responsables.....	50
5.3.7 Recursos.....	50
5.3.8 Cronograma.....	51
6. Conclusiones y recomendaciones	51
Referencias.....	53

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz Ansoff para Andes Group S.A.S</i>	26
Tabla 2. <i>Listado de funciones y horas asignadas</i>	28
Tabla 3. <i>Descripción de procesos, procedimientos y herramientas usadas</i>	29
Tabla 4. <i>Costos asociados a una importación agrupado por categoría</i>	37
Tabla 5. <i>Cronograma de actividades</i>	51

Listado de figuras

Figura 1. <i>Organigrama Andes Group SAS</i>	19
Figura 2. <i>Análisis PESTEL Andes Group</i>	20
Figura 3. <i>Matriz de las 5 fuerzas de Porter aplicada al microentorno económico de Andes Group SAS</i>	23
Figura 4. <i>Insumos importados por Andes Group SAS agrupados por partida arancelaria</i>	25
Figura 5. <i>Ingreso de la factura para hacer el prorrateo de costos</i>	41
Figura 6. <i>Lista de empaque de la importación</i>	42
Figura 7. <i>Lista de partidas arancelarias</i>	43
Figura 8. <i>Transporte internacional</i>	44
Figura 9. <i>Registro de la TRM para la operación</i>	45
Figura 10. <i>Matriz de liquidación de costos</i>	46
Figura 11. <i>Resultado de la matriz de liquidación</i>	47

Resumen

El presente informe de prácticas empresariales examina los desafíos que enfrenta Andes Group SAS en la gestión de los costos de importación para la industria del calzado en Colombia. Mediante la implementación de una matriz de liquidación de costos, se ha logrado una mejora significativa en la precisión del cálculo de estos, lo que a su vez facilita una toma de decisiones estratégicas más informada. Además, se ha conseguido una reducción en los tiempos de trabajo y en las discrepancias de los resultados obtenidos. El objetivo principal de este trabajo es presentar el desarrollo y la funcionalidad de la matriz, permitiendo la identificación de los costos directos e indirectos a lo largo de la cadena de suministro. Asimismo, se incluyen las metodologías utilizadas para el cálculo de costos y se comparan los resultados con el método anterior, destacando la efectividad de la nueva herramienta en la optimización de procesos.

Palabras clave: importación, matriz, liquidación, costos

Abstract

The present internship report examines the challenges faced by Andes Group SAS in managing import costs for the footwear industry in Colombia. Through the implementation of a cost settlement matrix, a significant improvement in the accuracy of these cost calculations has been achieved, which in turn facilitates more informed strategic decision-making. Additionally, there has been a reduction in processing times and discrepancies in the results obtained. The main objective of this study is to present the development and functionality of the matrix, allowing for the identification of both direct and indirect costs throughout the supply chain. Furthermore, the methodologies used for cost calculation are included, and the results are compared with the previous method, highlighting the effectiveness of the new tool in process optimization.

Keywords: import, matrix, settlement, costs

Glosario

Arancel: impuesto aplicado a las importaciones, que varía según el tipo de producto y su clasificación arancelaria.

Cadena de suministro: conjunto de procesos y actividades que involucran la producción y entrega de un producto, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega al cliente final.

Costos: gastos incurridos en la producción o adquisición de bienes y servicios, que pueden ser directos (relacionados directamente con la producción) o indirectos (gastos generales).

Importación: proceso de traer bienes o servicios a un país desde el extranjero, sujeto a regulaciones y aranceles.

IVA (Impuesto al Valor Agregado): impuesto que se aplica al consumo de bienes y servicios, que se calcula sobre el valor agregado en cada etapa de la cadena de producción y distribución.

KPI (Indicador Clave de Desempeño): métrica utilizada para evaluar el éxito de una organización o de un proceso en particular, ayudando a medir el rendimiento y la efectividad.

Liquidación de costos: proceso de cálculo y asignación de costos a productos o servicios, incluyendo la determinación de aranceles, impuestos y otros gastos asociados.

Matriz de costos de importación: herramienta estructurada, generalmente en forma de tabla, que permite organizar y analizar datos, en este caso, relacionada con los costos de importación.

Introducción

Para alcanzar el título de profesional en Negocios Internacionales, los estudiantes deben cumplir con ciertos requisitos y elegir entre las diversas opciones de graduación disponibles. La Universidad Santo Tomás ofrece a los alumnos del programa de Negocios Internacionales la posibilidad de realizar prácticas profesionales, lo que les permite poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de su formación académica en diferentes campos del conocimiento como finanzas, marketing, logística y comercio internacional, entre otros. Siguiendo esto, el presente informe se llevo a cabo durante el periodo de practicas realizado en la empresa ANDES GROUP, donde se fortalecieron conocimientos por medio de tareas programadas durante el desarrollo de la práctica, y así mismo, donde se propuso un plan de mejora por parte del practicante a la empresa.

La gestión eficaz de costos en la importación de productos, materias primas o servicios es crucial para cualquier empresa, ya que impacta directamente en la competitividad y rentabilidad. Andes Group SAS, una firma especializada en la importación de insumos para la industria del calzado, comprende la relevancia de optimizar sus procesos de costeo para mantener su ventaja competitiva en el mercado. Este informe tiene como objetivo principal la elaboración de una matriz de costos que permita calcular con precisión el precio final de los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Para ello, se empleará el análisis de teorías como la cadena de suministro de Porter y la teoría del costeo basado en actividades (ABC), que brindan una visión integral y detallada de los procesos internos y externos de la organización.

El desarrollo de esta matriz de costos no solo persigue una mayor exactitud en la determinación de precios, sino que también busca establecer una base de datos sólida que facilite la mejora continua de las actividades empresariales. Al aplicar estos enfoques, Andes Group SAS

podrá optimizar sus relaciones con proveedores y clientes, incrementar la eficiencia operativa y tomar decisiones estratégicas más informadas. En última instancia, este informe tiene la intención de contribuir al fortalecimiento de la estructura financiera de la empresa, permitiéndole adaptarse mejor a las dinámicas del mercado y consolidarse como un líder en la importación de insumos para la industria del calzado.

1. Informe de práctica empresarial realizado en la empresa Andes Group SAS

En el presente informe se describe la experiencia y las actividades realizadas durante la práctica empresarial en Andes Group SAS. Este capítulo, en particular, ofrece un contexto general y una visión de los aspectos fundamentales de la práctica, así como la estructura básica de este trabajo de grado.

1.1 Contexto de la práctica empresarial

La práctica realizada en la empresa Andes Group SAS se centró en realizar las funciones propias del cargo y, además, en entender y mejorar las operaciones de Andes Group SAS, contribuyendo a la competitividad de la empresa en un mercado dinámico y desafiante. A través de la aplicación de conocimientos teóricos y prácticos en comercio exterior, se trabajó en estrecha colaboración con los departamentos de logística y compras, implementando estrategias que permiten a la empresa mantener su posición como un proveedor clave en el sector del calzado de Santander.

1.2 Justificación

La empresa Andes Group, dedicada a la importación de insumos para la fabricación de calzado desde China, enfrenta desafíos en el cálculo exacto de sus costos operativos referente a cada carga. En el competitivo mercado actual, la precisión en la estimación de costos es fundamental para la sostenibilidad y rentabilidad de cualquier negocio. Sin embargo, la falta de una matriz de costos detallada y precisa ha dificultado a Andes Group optimizar su cadena de suministro y establecer precios competitivos. Los costos involucrados en la importación incluyen

adquisición, transporte, aranceles, almacenamiento, distribución y logística en puertos, que deben considerarse para una gestión eficiente.

Este informe de prácticas empresariales tiene como objetivo desarrollar una matriz de costos que no solo proporcione una estimación precisa de los costos actuales, sino que también introduzca las bases de datos para que con esa información se generen procedimientos y herramientas para la gestión de costos en la importación de insumos desde China. Esta investigación se orienta a generar nuevos conocimientos sobre la estructura de costos y a proponer innovaciones que puedan aportar la necesidad urgente de Andes Group de optimizar la gestión de sus costos operativos asociados con la importación de insumos para la fabricación de calzado desde China. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la precisión en la estimación y el control de costos es fundamental para mantener la rentabilidad y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Sin una matriz de costos detallada y precisa, Andes Group enfrenta desafíos significativos en la planificación financiera, la fijación de precios y la toma de decisiones estratégicas, lo que puede resultar en márgenes de beneficio inadecuados y una pérdida de competitividad.

1.3 Objetivos

Estos objetivos están diseñados para abordar las principales áreas de enfoque durante la práctica empresarial en Andes Group SAS.

1.3.1 *Objetivo general*

Apoyar las actividades relacionadas con el comercio exterior, la logística de importación y otras áreas clave para el funcionamiento eficiente de la empresa Andes Group S.A.S.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar todos los hechos generadores de costos directos e indirectos involucrados en la importación de insumos para la industria del calzado.

Evaluar metodologías de cálculo y estructura de costos que permitan la precisión en la captura de los costos de importación.

Comparar los resultados entre el cálculo tradicional de costos utilizado por Andes Group frente a los resultados de la matriz propuesta evaluando la eficiencia y optimización del tiempo de respuesta.

Diseñar una matriz que permita calcular con exactitud los costos para la importación de insumos para la industria del calzado mediante las plataformas tecnológicas con las que cuenta la compañía.

2. Perfil de la empresa

En este capítulo se describirá los aspectos formales de la empresa donde se estará realizando este trabajo de grado junto con los aspectos más importantes de las funciones y labores realizadas.

2.1 Razón social de la empresa

La razón social de la empresa es Andes Group SAS legalmente constituida en la cámara de comercio de Bucaramanga, Colombia.

2.2 Objeto social de la empresa

El objeto social de la empresa corresponde a la comercialización de artículos y materias primas para la industria del calzado en Santander y Colombia.

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

- Jefe inmediato: Julián David Lesmes Fontecha
- Cargo: Asistente de Comercio Exterior
- Número: (607) 6700111
- Correo: importaciones@andesgroup.com.co

2.4 Estructura organizacional

Para entender mejor la estructura interna de Andes Group SAS y cómo se distribuyen las responsabilidades y funciones dentro de la empresa, se presenta a la información de la empresa y como es su constitución.

2.4.1 Misión de la empresa

La misión de la empresa se describe en los documentos empresariales tal y como se referencia en el siguiente párrafo (Andes Group SAS, 2024):

En ANDES GROUP S.A.S, nos dedicamos a importar y distribuir sintéticos para calzado de alta calidad y vanguardia a nivel nacional. Nuestro compromiso con la honestidad y la transparencia impulsa cada una de nuestras interacciones, mientras que nuestra búsqueda constante de la innovación en materiales nos distingue en el mercado. Nos enorgullece servir a una amplia gama de comerciantes de sintéticos, desde individuales hasta

mayoristas, ofreciéndoles alta calidad en los productos que satisfacen sus necesidades y superan sus expectativas. En ANDES GROUP S.A.S, estamos comprometidos con el crecimiento sostenible y la creación de valor para nuestros clientes, colaboradores y comunidades (p.1).

2.4.2 Visión de la empresa

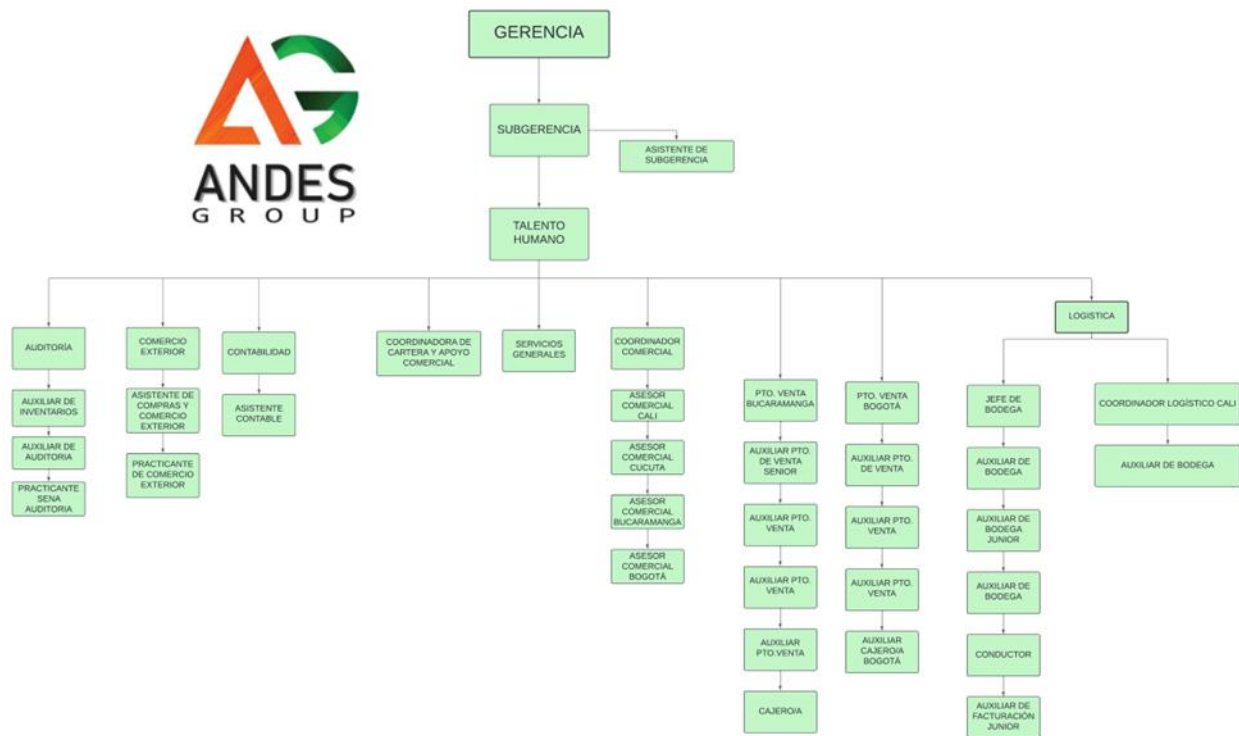
La misión de la empresa se describe en los documentos empresariales tal y como se referencia en el siguiente párrafo (Andes Group SAS, 2024):

En el año 2028, ANDES GROUP S.A.S se posicionará como uno de los principales importadores y distribuidores de sintéticos para calzado en todo el territorio nacional, Impulsados por nuestra dedicación y calidad, nos convertiremos en un referente de innovación y excelencia en la industria del calzado. Continuaremos expandiendo nuestro alcance y diversificando nuestra oferta para satisfacer las demandas cambiantes del mercado, manteniendo siempre nuestro compromiso con la ética empresarial y la responsabilidad social. Con un equipo apasionado y comprometido, ANDES GROUP S.A.S se convertirá en sinónimo de confianza, excelencia y progreso (p.1).

2.4.3 Organigrama de la empresa

En este apartado se presenta el organigrama de Andes Group SAS, que ilustra la estructura organizativa de la empresa. Este organigrama proporciona una visión clara de los diferentes departamentos y las relaciones jerárquicas dentro de la organización, destacando las funciones y responsabilidades clave que aseguran el funcionamiento eficiente y coordinado de la empresa en sus operaciones diarias y los puestos de cada uno de los colaboradores de la compañía.

Figura 1. Organigrama Andes Group SAS



2.5 Aspectos económicos

En este apartado se examinan los aspectos económicos y las dinámicas del mercado en el que la compañía opera. Este análisis incluye la evaluación del entorno macroeconómico y microeconómico, así como otros factores económicos clave que afectan la competitividad y la sostenibilidad de la empresa en la industria del calzado.

2.5.1 Entorno macroeconómico

El sector del calzado en Colombia abarca el diseño, fabricación, distribución, comercialización y venta de una amplia gama de productos, incluyendo calzado de vestir, zapatillas, calzado infantil, femenino, deportivo, ortopédico, entre otros. Esta industria se destaca por su diversidad y el uso de una amplia variedad de materiales en la producción los cuales son

importados de diferentes países alrededor del mundo como lo en China, Vietnam, Brasil, Indonesia e Italia sumando más de 81, 9 millones de dólares. (OEC , 2022)

Para deducir lo anterior se desarrollará un análisis PESTEL para identificar los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que afectan a la compañía para entender mejor en qué entorno macroeconómico se encuentra.

Figura 2. *Análisis PESTEL Andes Group*



Político: el sector del calzado en Colombia se beneficia de políticas arancelarias que protegen a los pequeños productores locales. Por ejemplo, la importación de calzado tiene un arancel del 35% hasta diciembre de 2025, una medida que favorece a los fabricantes nacionales,

quienes representan el 90% de la industria (Editorial La República S.A.S., 2023). Esta medida establece una fuerte barrera contra el calzado extranjero para proteger la industria nacional.

Económico: el mercado del calzado en Colombia ha mostrado un notable crecimiento en los últimos años. Según datos del DANE, entre enero y noviembre de 2021, la producción creció un 42,2% y las ventas un 38,6% (Editorial La República S.A.S., 2023). Además, en 2022, la producción alcanzó los niveles más altos desde 2012, con 55 millones de pares, un incremento del 16% respecto al año anterior, y las ventas aumentaron un 19,9% (Editorial La República S.A.S., 2023).

Sin embargo, la industria enfrenta desafíos económicos significativos, como la escasez de insumos y materias primas. Esto se debe en parte al aumento de las exportaciones de cuero crudo a mercados como China e Italia, lo que encarece la adquisición de estos materiales para los fabricantes locales (Editorial La República S.A.S., 2022). Además, la devaluación del peso colombiano ha elevado los costos de los insumos hasta un 40% (Editorial La República S.A.S., 2023). Como resultado, muchos comerciantes han visto la necesidad de importar insumos de otros países, lo que representa una oportunidad para empresas como Andes Group.

Social: el sector del calzado en Colombia ha sido crucial para el desarrollo económico del país, generando empleo y aprovechando las oportunidades de los acuerdos de libre comercio y las restricciones a las importaciones de calzado extranjero. Esto ha permitido la apertura a nuevos mercados. El gobierno ha incluido este sector en el Programa de Transformación Productiva, con la meta de que para 2032 Colombia se consolide como líder en producción y exportación de calzado, destacándose globalmente por su innovación en moda, tecnología avanzada y valor agregado (Téllez, 2018). Sin embargo, el sector enfrenta desafíos en términos de responsabilidad social empresarial (RSE) y sostenibilidad ambiental, ya que muchas empresas no integran

proyectos que beneficien a las comunidades y, aunque algunas realizan acciones, estas suelen tener presupuestos y alcances limitados (Téllez, 2018).

Tecnológico: una de las principales problemáticas tecnológicas que enfrenta el sector es la falta de operarios calificados en los procesos productivos. Para abordar esto, la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Acicam) y el SENA están implementando estrategias para incrementar la mano de obra calificada (Editorial La República S.A.S., 2023).

Ambiental: la industria del calzado en Colombia está bajo una creciente presión para adoptar prácticas más sostenibles y responsables. Los consumidores muestran una mayor preferencia por productos que tengan un menor impacto ambiental, lo que obliga a las empresas a innovar y adaptar sus procesos de producción (Editorial La República S.A.S., 2022). El mayor problema de la industria del calzado en cuanto al ámbito ambiental es la gestión de residuos y prácticas sostenibles. Este sector es conocido por sus prácticas contaminantes y poco sostenibles. Las acciones que se están desarrollando incluyen la mitigación del ruido, uso de insumos más responsables, ahorro de recursos vitales y la correcta separación y desecho de residuos. Sin embargo, no hay innovaciones significativas más allá de estas medidas básicas (Téllez, 2018).

Legal: la política de comercio exterior de Colombia incluye una barrera arancelaria fuerte contra la importación de calzado, evidenciada por la reciente decisión del gobierno de extender el arancel del 35% hasta 2025, lo que afecta directamente la competitividad de los productores locales frente a las importaciones (Editorial La República S.A.S., 2022). Sin embargo, la normativa aduanera y los aranceles establecidos para los insumos de calzado son bajos o nulos, lo que representa una oportunidad para que los productores locales mejoren e innoven, haciendo más competitivo el calzado de origen colombiano con insumos traídos del exterior.

2.5.2 Entorno microeconómico

En esta sección, se realiza un análisis del entorno microeconómico de Andes Group SAS utilizando la Matriz de Fuerzas de Porter. Este análisis se enfoca en comprender las dinámicas competitivas que afectan a la empresa en su entorno más cercano, considerando cinco fuerzas clave: la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores y de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos entrantes (Alonso, 2023). A través de este análisis, se busca identificar los factores que influyen en la competitividad de la empresa y guiar la formulación de estrategias para mantener y mejorar su posición en el mercado del calzado.

Figura 3. Matriz de las 5 fuerzas de Porter aplicada al microentorno económico de Andes Group SAS



De acuerdo con la matriz, se identificaron los siguientes hallazgos:

Negociación con clientes: los clientes tienen un alto poder de negociación debido a la disponibilidad de otros proveedores en el mercado. Es crucial que Andes Group mantenga relaciones sólidas con sus clientes para conservarlos.

Negociación con proveedores: Andes Group depende de que sus proveedores cumplan con las condiciones pactadas en cuanto a calidad y tiempo. El poder de los proveedores es moderado, ya que se tienen relaciones estables a largo plazo.

Nuevos participantes: la amenaza de nuevos competidores en la industria del calzado en Santander es baja, ya que el mercado está dominado por fabricantes que dependen de insumos importados.

Productos sustitutos: la amenaza de productos sustitutos es moderada, dado que los fabricantes de calzado utilizan una amplia gama de materiales e insumos que no tienen fácilmente sustitutos directos, sino más bien preferencias específicas.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

Los productos importados para la elaboración de calzado comprenden los forros, capelladas, adhesivos entre otros incluidos en las partidas arancelarias que se muestran en la figura que se presenta a continuación.

Figura 4. *Insumos importados por Andes Group SAS agrupados por partida arancelaria*

PARTIDA ARANCELARIA	PRODUCTO
3506910000	ADHESIVO NEOPRENO
3506100000	ADHESIVO ULTRATAK 104
5607900000	ASTON
3921130000	ATENAS
5907000000	CARNAZA
4504909000	CORCHO NATURAL
3921120000	DIAMANTE SPORT
5515120090	DURAZNO
6001920000	FORRO DURAZNO
5602900000	LAMINA PLANTEX TEXTIL CON EVA
3920999090	LAYER TPU
5903100000	LONA CODRA (STEEL)
5407610000	LONA JUNGLA
6006330000	LONA REBOOK
5903900000	MALLA ADIDAS
6005370000	MALLA VIENA
4008212900	NEOLITE BRILLANTE / NEOLITE OPOMASADO
3908900000	PEGANTE GRANULADO
392113000	NOBUCK TOMMY
600632000	DURAZNO STRECH
7018100000	CASA BLANCA
5903202000	GLAM GLITTER
3921191000	LONA TAPIZ
5903200000	PRADA
70189000	TIRA ANASTASIA
5310900000	YUTE
3921199000	EVA
6005360000	MALLA PLUS

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

Andes Group SAS es una empresa dedicada a satisfacer diversas necesidades de la industria del calzado en Colombia, con el enfoque en la importación de insumos esenciales para la fabricación de calzado. La empresa se especializa en abastecer a los fabricantes locales con insumos de alta calidad que no se producen en el país, lo cual es crucial para la manufactura de una amplia gama de calzado, desde calzado de vestir y deportivos hasta calzado especializado y ortopédico. Este enfoque en la calidad asegura que los productos finales sean competitivos tanto en el mercado nacional como internacional.

Además de su papel en la importación de insumos, Andes Group SAS ofrece servicios personalizados a algunas de las empresas más grandes y de mayor trayectoria en el sector del calzado. Estos servicios incluyen la provisión de insumos exclusivos y productos específicos que ayudan a estas empresas a diferenciarse en el mercado. Al proporcionar estos insumos exclusivos, Andes Group permite a sus clientes mantener una ventaja competitiva significativa, ofreciendo productos únicos y de alta calidad que no están disponibles para todos los competidores.

Tabla 1. *Matriz Ansoff para Andes Group S.A.S*

Matriz Ansoff	Mercados Actuales	Nuevos Mercados
	Penetración de mercado:	Desarrollo de mercados:
Productos actuales	Andes Group SAS puede aumentar su participación en el mercado actual aumentando la cuota de clientes actuales de fabricantes de calzado mediante más promociones o descuentos en los insumos. También podría ofrecer mejores tiempos de entrega o stock para fortalecer relaciones con fabricantes locales.	Podría expandirse a otras regiones de Colombia o incluso a otros países cercanos que también dependan de insumos importados para la fabricación de calzado.

Matriz Ansoff	Mercados Actuales	Nuevos Mercados
Nuevos productos	Desarrollo de productos: Andes Group SAS puede optar por la búsqueda de nuevos insumos, como materiales más sostenibles o innovadores, para satisfacer las tendencias en calzado ecológico e innovador en Colombia. También podrían ofrecer servicios adicionales, como asesoría en innovación de fabricación y diseño de calzado.	Diversificación: Podría entrar en mercados diferentes, como el de accesorios para calzado, o incluso diversificar hacia el calzado terminado mediante alianzas con fabricantes para ofrecer productos finales innovadores y exclusivos.

En cuanto a los productos actuales en nuevos mercados, la expansión podría enfocarse en otras regiones de Colombia o incluso en mercados internacionales, especialmente aquellos que dependen de insumos importados para la fabricación de calzado.

Para nuevos productos en mercados actuales, Andes Group SAS puede optar por desarrollar insumos más sostenibles e innovadores que sigan las tendencias del calzado ecológico. Además, puede ofrecer servicios adicionales, como asesoría en innovación de diseño y fabricación de calzado.

Finalmente, en la diversificación hacia nuevos productos y nuevos mercados, la empresa podría explorar la fabricación de calzado terminado o accesorios para diversificarse, creando alianzas con fabricantes locales y ofreciendo productos finales exclusivos e innovadores.

3. Cargo y funciones desempeñadas

En este apartado se detalla el cargo y las responsabilidades del practicante en Andes Group SAS. Se ofrece una visión general de las funciones desempeñadas por el practicante dentro de la

empresa, destacando su papel en el apoyo a las actividades relacionadas con el comercio exterior, la logística de importación y otras áreas clave para el funcionamiento eficiente de la empresa.

3.1 Cargo desempeñado

El cargo desempeñado en la empresa es de practicante de comercio exterior, relacionado a las importaciones y a la asistencia en su operatividad. Esto incluye todas las actividades necesarias para asegurar que los productos lleguen a la empresa de manera óptima, en el tiempo estimado y al menor costo posible.

3.2 Funciones asignadas

En este apartado se presentan las funciones asignadas al practicante durante su período en Andes Group SAS. Se ofrece una descripción detallada de las tareas y responsabilidades específicas que el practicante llevó a cabo, destacando su contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al desarrollo de habilidades relevantes para su formación profesional en el ámbito del comercio exterior y la gestión empresarial.

Tabla 2. *Listado de funciones y horas asignadas*

Nombre de la Función	Horas por semana
Conciliación bancaria de movimiento de divisas	2
Seguimiento de importaciones	12
Envío de documentación para declaración de importaciones	8
Registro de compras en el sistema	8
Liquidación de costos por importación	6
Seguimiento de abonos y facturas a proveedores	1
Seguimiento de inventarios y rotación	1
Total	48

Nota: Esta tabla detalla las funciones asignadas al practicante y proporciona una visión clara y organizada de las actividades que este debe cumplir, brindando información sobre la distribución del tiempo y el enfoque de las responsabilidades durante su período en la empresa.

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

La Tabla 2 describe los procesos, procedimientos y herramientas usadas durante la práctica empresarial realizada. El trabajo realizado se centra en 3 procesos de gestión: estratégica, financiera y logística.

Tabla 3. Descripción de procesos, procedimientos y herramientas usadas

Procesos	Procedimiento	Herramientas
Gestión estratégica	Definición de la misión y visión, organigrama, análisis del micro y macroentorno de la empresa	Matrices de análisis de direccionamiento estratégico, intranet
Gestión financiera	Registro y control de movimientos de divisas, registro de compras realizadas en el exterior, liquidación de costos por importación	Sistema SIESA, Excel
Gestión logística	Seguimiento de importaciones, envío de documentación para declaración, seguimiento de abonos y facturas a proveedores	Sistema SIESA, Excel

4. Marco conceptual y normativo

En los siguientes apartados se explican conceptos fundamentales para el desarrollo estratégico de las empresas, con un enfoque específico en la optimización de procesos, particularmente en el cálculo de costos de importación. Además, se incluirá un marco normativo que proporcionará un contexto general sobre el régimen colombiano en el ámbito de las importaciones de productos del extranjero.

4.1 Marco conceptual

A continuación, se presentan conceptos relacionados a el informe para proporcionar un entendimiento más amplio de este,

4.1.1 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico se define como el procedimiento por el cual una entidad establece su rumbo a largo plazo y delinea las vías y medidas necesarias para alcanzar sus metas. Constituye una labor fundamental de la administración que abarca tanto la formulación como la implementación de tácticas con el fin de obtener una ventaja competitiva y asegurar el porvenir exitoso de la entidad. Este proceso es continuo y dinámico, dado que las entidades deben ajustarse constantemente a un entorno empresarial en constante cambio. Para su realización, se necesitan decisiones estratégicas bien fundamentadas, una comunicación eficaz y una coordinación apropiada de las acciones de todos los integrantes de la entidad con el objetivo de lograr el éxito a largo plazo (UNIR, 2021).

4.1.2 Costo

El concepto de costo o coste se refiere al agotamiento o consumo de recursos durante el proceso de producción o la prestación de un servicio por parte de una entidad. (Sánchez, 2024). Esto implica la utilización de factores productivos como el trabajo humano, los gastos asociados a la actividad económica como la promoción o la adquisición de bienes.

- Los costos representan los esfuerzos realizados por las entidades para llevar a cabo proyectos y alcanzar objetivos económicos, aunque esta noción puede ampliarse para abarcar también las implicaciones sociales, como el impacto ambiental, que a menudo no se contemplan en los cálculos económicos. Los costos se pueden clasificar según su naturaleza, su variabilidad y su relación con el producto y la producción, lo que permite una comprensión más detallada de su impacto en la gestión empresarial. (Sánchez, 2024).

GEC (Gerencia Estratégica de Costos): este concepto plantea que las causales de costos deben complementar y fortalecer la visión estratégica de la empresa. Para evaluar oportunidades estratégicas, es necesario examinar los factores de costos y realizar un seguimiento de la estrategia seleccionada (Tieperman, 2021). Las causales de costos se dividen en dos categorías principales:

Costos estructurales: incluyen opciones estratégicas relacionadas con la estructura económica fundamental de la empresa, que determinan la posición de costos para ciertos productos.

Costos de ejecución: se refieren a los costos derivados de la ejecución de las operaciones, incluyendo la participación del grupo de trabajo, la gestión de calidad total, la utilización de la capacidad, la eficiencia en la distribución de planta, la configuración del producto y el aprovechamiento de relaciones con proveedores y clientes a lo largo de la cadena de valor de la empresa. (Tieperman, 2021). Siguiendo esta teoría y de la manera en que se liquidan las mercancías en el ámbito de las importaciones, habría otros costos indirectos, en los que se incurre al importar bienes como lo son descargues y cargues, almacenamiento, inspecciones entre otros siendo el más representativo el arancel de aduanas cuyo valor representa un porcentaje del valor de la mercancía.

4.1.3 Arancel de aduanas

Un arancel, en términos generales, es un gravamen aplicado a las importaciones de bienes, que consiste en tarifas o impuestos aduaneros. Su propósito principal es otorgar una ventaja competitiva a los productos fabricados en el país importador, al incrementar los precios de los productos similares importados de otros países. Además de este efecto proteccionista, los aranceles representan una fuente significativa de ingresos para los gobiernos. Existen diferentes tipos de aranceles, como el ad-valorem, que se calcula como un porcentaje del valor de la importación, el

específico, que se determina como una cantidad fija por unidad de volumen de importación, y el mixto, que combina ambas modalidades. Además de su función recaudatoria, los aranceles se utilizan para clasificar y valorar las mercancías, controlar el flujo de productos de acuerdo con las políticas comerciales establecidas y mantener registros estadísticos de comercio exterior. La partida arancelaria, por su parte, es un código numérico de 10 dígitos utilizado a nivel mundial para identificar productos específicos de manera uniforme, facilitando la clasificación y el intercambio de información sobre los productos comercializados internacionalmente. (Procolombia, 2018).

4.2 Marco normativo

A continuación, se introduce el marco normativo que regula las actividades de importación y comercio exterior en Colombia. Se proporciona una visión general de las leyes, regulaciones y políticas relevantes que afectan las operaciones de la empresa en relación con la importación de insumos para la industria del calzado. Este análisis contextualiza el entorno legal en el que opera la empresa y su impacto en sus operaciones comerciales.

4.2.1 Decreto 1165 de 2019

El Decreto 1165 de 2019, con sus 775 artículos distribuidos en 22 títulos, busca resolver la dispersión normativa que existía previamente en el comercio exterior al compilar y armonizar la regulación dispersa en más de 10 decretos y resoluciones. (Sistema Único de Información Normativa, 2019). Este decreto ofrece beneficios para los importadores al unificar las normas aduaneras, actualizar disposiciones y facilitar las operaciones de comercio exterior, reduciendo costos y tiempos de trámite. Además, establece la transición de Usuarios Aduaneros Permanentes

a Operadores Económicos Autorizados (OEA), otorgando ventajas a quienes cuenten con esta certificación, como mayor confiabilidad en el sistema de gestión de riesgos y simplificación de trámites aduaneros. También introduce disposiciones para diferenciar entre sanciones por faltas formales y aquellas más graves, con el objetivo de facilitar el comercio internacional sin comprometer la integridad del sistema. Por último, el decreto regula el Régimen de Comercio Exterior de las Zonas Francas, permitiendo la exportación temporal de bienes, la salida de mercancías vía Courier y transacciones de e-commerce dentro de estas zonas.

4.2.2 Sistema armonizado de designación y codificación de mercancías (SA)

La clasificación arancelaria de una mercancía es fundamental en una operación de comercio internacional, ya que permite conocer, cuáles serán los aranceles de importación, los trámites de exportación en origen, los requisitos en destino o las posibles medidas de política comercial que afectan esas mercancías. Con base en esta información, se podrá analizar el comportamiento de su producto en el mercado internacional y los requerimientos que puede tener su producto para ingresar a los mercados de interés. Una incorrecta clasificación arancelaria puede tener consecuencias serias, así como el pago de impuestos omitidos, multas y embargo parcial o total de un embarque incorrectamente clasificado.

La clasificación arancelaria de una mercancía es el paso inicial en una operación de comercio internacional. Se trata de un código numérico que se asigna a todas aquellas mercancías que vayan a ser importadas o exportadas; permite conocer cuáles serán los aranceles de importación, trámites de exportación en origen, los requisitos de importación en destino o las posibles medidas de política comercial que afectan esas mercancías. Esta clasificación se registrará por lo establecido en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA),

(Procolombia, 2018). Este sistema tiene como objetivo principal establecer un sistema numérico y de textos común, que permita clasificar en las mismas aperturas los productos similares que se comercializan internacionalmente pero cada país es libre de cambiar a partir del séptimo dígito de las partidas arancelarias. En Colombia este puede ser consultado en el sistema MUISCA de la DIAN.

4.2.3 Registro como importador en el RUT

Para realizar importaciones en Colombia, es necesario formar parte del Régimen Común, lo que implica estar registrado en la Cámara de Comercio y poseer un Registro Único Tributario (RUT), que sirve como el principal medio de identificación, ubicación y clasificación de los contribuyentes bajo la administración y control de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Para llevar a cabo actividades de importación, es obligatorio tramitar el registro especificando esta actividad, indicando esta información en las casillas 54 y 55 del formulario correspondiente (Mincit).

5. Aportes

En este apartado se presentan los aportes realizados por el practicante durante su período en Andes Group SAS. Se ofrece una descripción detallada de las contribuciones y logros específicos del practicante, resaltando su impacto en el desarrollo y la mejora de las operaciones de la empresa. Estos aportes incluyen la propuesta de valor agregado, contribuciones, plan de mejora entre otros aspectos relevantes.

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

A continuación, se detallan los procedimientos, métodos y técnicas utilizados para identificar y abordar la problemática específica, así como para medir el impacto alcanzado al cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo de grado.

5.1.1 Identificación de la situación problemática

La importación de insumos para la industria del calzado en Andes Group SAS presenta desafíos significativos que afectan su eficiencia y competitividad en el mercado. A pesar del crecimiento observado en la producción y ventas del sector del calzado en Colombia, la empresa se enfrenta a dificultades relacionadas con la identificación precisa de los costos asociados a la importación de insumos.

La falta de una metodología clara y estructurada para calcular con exactitud los costos de importación puede generar imprecisiones en la estimación de los costos reales, además del tiempo destinado para llenar la matriz es alto, por lo que podría afectar la toma de decisiones estratégicas y la rentabilidad de la empresa. Es por esto que se hace crucial abordar esta problemática desarrollando una estrategia que permita mejorar la precisión en el cálculo de los costos de importación de insumos para la industria del calzado y que, de esta manera, Andes Group SAS pueda fortalecer su posición en el mercado y garantizar su sostenibilidad en un entorno competitivo y en constante evolución.

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

Andes Group SAS se enfrenta a importantes desafíos en la precisión de la estimación de los costos de importación, lo que afecta directamente la eficiencia operativa y la competitividad

en el mercado. La falta de una metodología clara y estructurada para el cálculo de estos costos ha generado imprecisiones, dificultando la toma de decisiones estratégicas y afectando negativamente la rentabilidad de la empresa. Ante esta problemática, surge la necesidad de desarrollar una matriz de liquidación de costos que permita mejorar la precisión en el cálculo de los costos de importación, optimizando así los procesos operativos y fortaleciendo la posición de Andes Group SAS en el sector del calzado.

5.1.2.1 Identificación de los componentes del costo de importación

El primer paso para abordar la problemática fue realizar un **análisis exhaustivo** de los componentes que intervienen en el proceso de importación. Para ello, se identificaron las siguientes variables críticas:

- *Costos de adquisición* de los insumos en el extranjero.
- *Gastos de transporte internacional*, incluyendo fletes y seguros.
- *Aranceles y tributos aplicables* a las importaciones.
- *Gastos de almacenamiento y manipulación* en puertos y bodegas.
- *Costos de distribución interna* desde el puerto hasta la bodega final.

Cada uno de estos elementos influye en los **costos finales de los productos** y, por lo tanto, deben ser considerados en la matriz resultante de la presente propuesta de valor. Para ello, se realizó una revisión detallada de las facturas y documentos de importaciones anteriores para identificar todos los gastos asociados al proceso. Además, se tomaron en cuenta los **Incoterms** correspondientes, que definen las responsabilidades y costos en las transacciones internacionales.

A continuación, se sustenta la trazabilidad de cada uno de los costos identificados:

Tabla 4. *Costos asociados a una importación agrupado por categoría*

Categoría	Descripción	INCOTERM
Costos de adquisición	Precio de la mercancía	EXW
Costos logísticos en origen	Cargues, movimientos, inspecciones en puerto de origen	FOB
Transporte internacional	Fletes, manejos y seguros para el traslado de mercancías	CIF
Aranceles y tributos	Impuestos y derechos de aduana	DDP
Almacenamiento	Gastos de depósito en puertos y bodegas	DDP
Distribución interna	Costos de transporte dentro del territorio nacional	DDP

Adaptado de incoterms 2024 (Chávez, 2024)

Desarrollo de la matriz de liquidación de costos: una vez que se tuvieron claros los componentes del costo, se procedió a la creación de una matriz de liquidación de costos en Excel. Esta matriz fue diseñada para incluir todos los factores que influyen en los costos de importación, permitiendo una visión integral de los mismos y un panorama completo de todos los rubros que se deben sumar al producto final. La matriz está organizada por hojas de cálculo en Excel donde hay entradas de información, y otras donde la salida de la información es el prorrateo de los costos.

Implementación de la matriz en la empresa: luego del desarrollo de la matriz, se llevó a cabo su implementación en los procesos operativos de Andes Group SAS. Este paso fue clave para

garantizar que la matriz no solo sea una propuesta, sino que pueda ser utilizada de manera práctica por el personal de la empresa. Se realizó una capacitación al área de auditoría por cuenta del área encargada de los procesos de importación. Esta formación incluyó instrucciones detalladas sobre cómo utilizar la matriz para ingresar los datos correspondientes a cada importación.

Validación y ajustes de la matriz de liquidación de costos: tras la implementación de la matriz, se inició una fase de validación en la que se compararon los costos estimados con los datos reales de importaciones anteriores. Esta etapa permitió identificar posibles desviaciones y realizar los ajustes necesarios para garantizar la precisión de la herramienta. Actualmente, la matriz sigue en proceso de validación, con ajustes continuos para optimizar su exactitud y mejorar su funcionalidad a nivel operativo.

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

El mecanismo de evaluación empleado, basado en Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), permite medir y analizar el impacto de la implementación de la matriz de liquidación de costos en los procesos de Andes Group SAS, según lo detallado en el numeral 5.3. Este método fue seleccionado por su capacidad para identificar si la herramienta está logrando los resultados esperados en términos de precisión en el cálculo de los costos de importación, eficiencia operativa y rentabilidad. Como señala Buitrago (2015); los KPIs son esenciales para alinear las estrategias empresariales con los resultados operativos, permitiendo una toma de decisiones más informada y ágil (p. 15). A través de una evaluación detallada, Andes Group podrá ajustar y mejorar el uso de la matriz para optimizar sus operaciones de forma continua.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

La práctica realizada en Andes Group SAS se enfocó en comprender y optimizar las operaciones de la empresa, con el objetivo de fortalecer su competitividad en un mercado dinámico y exigente. A través de la aplicación de conocimientos teóricos y prácticos en comercio exterior, se colaboró estrechamente con los departamentos de logística y compras, implementando estrategias que consolidaron a la empresa como un proveedor clave en el sector del calzado, y aportando a ambos procesos de forma simultánea.

Durante esta experiencia, se fomentó un entorno de aprendizaje continuo en áreas esenciales como la logística internacional, la gestión de costos y las operaciones de importación. Esto permitió familiarizarse con los componentes críticos de una operación internacional, incluidos los costos de transporte, aranceles, seguros y otros cargos asociados. Además, se adquirieron habilidades tecnológicas que mejoraron la eficiencia y el rendimiento laboral, al tiempo que se desarrollaron competencias prácticas en la gestión de proveedores extranjeros y la administración de operaciones a gran escala.

5.3 Plan de mejora

En esta sección se presenta el plan de mejora diseñado para abordar los desafíos identificados en la importación de insumos para la industria del calzado en Andes Group SAS. Este plan se enfoca en la implementación de una matriz de costos para mejorar la precisión en el cálculo de los costos de importación. A través de estas acciones, se busca optimizar los procesos internos, calcular los costos reales para así aumentar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de la empresa.

5.3.1 Aspectos a mejoras

Se identifico que la empresa tiene falta de precisión en el cálculo de costos de importación de insumos.

5.3.2 Metas

- Mejorar la precisión en el cálculo de los costos de importación de insumos de calzado
- Aportar a la eficiencia y optimización de los procesos productivos mediante la reducción de costos y tiempos en la adquisición de insumos.

5.3.3 Acciones

Es necesario desarrollar una matriz detallada que contemple todos los elementos relevantes para la importación de insumos de calzado, asegurando que no se omitan factores clave. Además, se debe capacitar al personal encargado en el uso adecuado de esta matriz de costos, así como en la aplicación de metodologías de cálculo precisas para garantizar que los resultados sean confiables.

También es importante establecer mecanismos de evaluación que permitan verificar el rendimiento de la plantilla, asegurando que los resultados obtenidos sean acordes con los objetivos planteados. Finalmente, se debe integrar esta matriz de costos.

1. Desarrollo de la matriz de liquidación de importaciones

La matriz desarrollada tiene como objetivo consolidar los costos de importación y distribuirlos equitativamente entre los productos adquiridos. Su estructura fue diseñada para permitir la entrada de datos de costos y gastos en diversas secciones del libro de Excel, facilitando

la clasificación de los productos según partidas arancelarias y descripciones específicas. A continuación, se detalla la estructura de la matriz:

Figura 5. Ingreso de la factura para hacer el prorrateo de costos

K12 3921120000														
WENZHOU JIECHENG INTERNATIONAL TRADE CO.,LTD														
ROOM 1208,METAL MANSION,NO.1158 YONGZHONG WEST ROAD, LONGWAN DISTRICT, WENZHOU, CHINA														
COMMERCIAL INVOICE														
DATE: 18/Apr/2024 P / I NO.: AN123-24-J11														
TO : ANDES GROUP S.A.S P / O NO.: AN123-24-J11														
	DESCRIPTION	SIZE	COLOR		QUANTITY	UNIT	U.PRICE (USD)	AMOUNT (USD)						
8	DURAZNO	0.85MM	BLACK	5515120090	15465	M	1.36	21032.40	5515120090				5515120090	
9	COOLPOLO	1.30MM	L GREY	3921120000	938	M	2.50	2345.00	3921120000				3921120000	
10	COOLPOLO	1.30MM	L BEIGE	3921120000	947	M	2.50	2367.50	3921120000				3921120000	
11	COOLPOLO	1.30MM	BEIGE	3921120000	657	M	2.50	1642.50	3921120000				3921120000	
12	COOLPOLO	1.30MM	L BLUE	3921120000	923	M	2.50	2307.50	3921120000				3921120000	
13	COOLPOLO	1.30MM	SKY BLUE	3921120000	502	M	2.50	1255.00	3921120000				3921120000	
14	COOLPOLO	1.30MM	GREY	3921120000	548	M	2.50	1370.00	3921120000				3921120000	
15	COOLPOLO	1.30MM	RED	3921120000	946	M	2.50	2365.00	3921120000				3921120000	
16	COOLPOLO	1.30MM	BLUE	3921120000	667	M	2.50	1667.50	3921120000				3921120000	
17	COOLPOLO	1.30MM	ORANGE	3921120000	901	M	2.76	2486.76	3921120000				3921120000	
18	COOLPOLO	1.30MM	FIUORESCENTE GREEN	3921120000	941	M	2.76	2597.16	3921120000				3921120000	
19	COOLPOLO	1.30MM	D GREY	3921120000	916	M	2.50	2290.00	3921120000				3921120000	
20	ATENAS	1.40MM	CAFE	3921130000	1516	M	2.35	3562.60	3921129999				3921130000	
21	DURAZNO	0.85MM	BLANCO	5515120090	1017	M	1.33	1352.61	5515120090				5515120090	
22	DURAZNO	0.85MM	GRIS CLARO	5515120090	1169	M	1.33	1554.77	5515120090				5515120090	
23	DURAZNO	0.85MM	COTY	5515120090	1216	M	1.33	1617.28	5515120090				5515120090	
24	DURAZNO	0.85MM	L BEIGE	5515120090	1951	M	1.33	2594.83	5515120090				5515120090	
25	FORRO DURAZNO	0.70MM	NEGRO	6001920000	500	M	0.70	350.00	6001920000				6001920000	
26	FOX	1.20MM	NEGRO	5907000000	2217	M	1.53	3392.01	5907000000				5907000000	
27	FORRO CONFORPLUS	1.40MM	WHITE	3921130000	3240	M	0.92	2980.80	3921130000				3921130000	
28	TOTAL				37177			61131.22						
29														
30														
31														

En esta hoja del libro de Excel se lleva a cabo el registro detallado de las facturas correspondientes a cada importación. Aquí, se ingresa los datos específicos de cada factura, como el número de factura, la fecha de emisión, el valor total de los productos, y cualquier otra información relevante que pueda afectar el cálculo de los costos. Además, se asigna a cada producto la partida arancelaria correspondiente, lo que permite clasificar los insumos de acuerdo con el arancel de aduanas colombiano y la base de datos de la empresa.

Esta hoja también incluye un campo para las descripciones detalladas de los productos, lo que garantiza una mejor organización y control sobre los insumos importados (Ver figura 5). A través de este proceso, es posible relacionar cada artículo importado con sus respectivas

Figura 6. *Lista de empaque de la importación*

En la figura 6 se presenta la lista de empaque, la cual es un documento fundamental en el proceso de importación, ya que detalla los productos que se encuentran dentro de cada envío, su peso, dimensiones y la disposición en las unidades de carga. En la matriz, este documento se ingresa en una hoja aparte para facilitar la verificación de la información con otros documentos, como la factura comercial y asegurando que la documentación asociada a la operación sea completa y coherente.

Figura 7. *Lista de partidas arancelarias*

F31			
	A	B	C
1	PRODUCTO	PARTIDA ARANCELARIA	D
2	BARZA	3921130000	
3	FORRO PRINCESA	3921130000	
4	QUEMANTE METALICO	3921130000	
5	ADHESIVO NEOPRENO	3506910000	
6	ADHESIVO POLYCOOL 999	3506910000	
7	ADHESIVO PU	3506910000	
8	ADHESIVO SUPERCOLA 411	3506910000	
9	ADHESIVO ULTRATAK 104	3506100000	
10	ADIDAS NW	600632000	
11	ANDROMEDA	3921130000	
12	ATENAS	3921130000	
13	ATENAS	3921130000	
14	AUGUSTA	3921130000	
15	AUSTIN DEPORTIVO 1.5(R-53)	3921130000	
16	AZTECA	3921130000	
17	BARZA 1,2	3921130000	
18	BESAME BASE BLANCA	3921130000	
19	BESAME BASE NEGRA	3921120000	
20	BILLA	3921130000	
21	BLING BLING	3921130000	
22	BOLONIA	3921130000	
23	BOMBOM	3921130000	
24	BOOTS	3921130000	
25	BOSS	3921130000	
26	BOTAS TOBIAS	3921130000	
27	BRASIL SP	3921130000	
28	CABRETA HOJA SECA	3921130000	
29	CAPRI	3921130000	
30	CARNAZA 1,2 MM	5906000000	
31	CARNAZA FASHION	5905000000	
32	CARNAZA N/A	5907000000	
33	CASA BLANCA	7018100000	
34	CASTOR		
35	CETTI	3921130000	
36	CHAROL 1,0	3921130000	

La Figura 7 presenta la lista de partidas arancelarias que Andes Group SAS utiliza regularmente en sus operaciones de importación, basada en su historial de compras. Esta lista de partidas arancelarias corresponde a las que aparecen en las declaraciones de importación de cada operación y es esencial para el proceso de importación y facilitar la liquidación de costos.

Figura 8. *Transporte internacional*

A7									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2	FACTURA TRANSPORTE INTERNACIONAL	TASA FLET							
3	3625,94	3858,98							
4									
5									
6	FLETE NACIONAL								
7	\$ 7.800.000,00								
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									

La Figura 8 representa la hoja de cálculo dedicada al registro del valor del flete internacional y su conversión a pesos colombianos. Esta hoja forma parte de la matriz de liquidación de costos y desempeña un papel clave en la determinación de los costos finales de importación. El flete internacional, que abarca el transporte de los insumos desde el país de origen hasta Colombia, constituye una de las variables más significativas y de mayor impacto en el cálculo de los costos de importación pues este valor fluctúa varias veces en el año.

Figura 9. Registro de la TRM para la operación

La Figura 9 presenta la sección de la matriz destinada al registro de la Tasa Representativa del Mercado (TRM), que es utilizada para convertir las divisas extranjeras a pesos colombianos (COP) al momento de liquidar una operación de importación. Esta tasa de cambio es un factor crítico en la determinación del costo final de los insumos importados y, por lo tanto, afecta directamente la rentabilidad de la operación y el precio final de los productos en el mercado local.

Figura 10. Matriz de liquidación de costos

[illegible]

En la Figura 10, se presenta la hoja denominada “Desarrollo”, la cual está diseñada específicamente para ingresar todos los costos asociados a cada producto importado, facilitando un análisis detallado y organizado de las variables financieras involucradas en el proceso de importación. Esta hoja tiene varias funcionalidades ya que se pueden ingresar los datos por producto, asignar subpartidas arancelarias y registrar los costos de manera detallada. En esta hoja es donde se realizan los cálculos y prorrateos inherentes a la deducción de costos de manera detallada.

Figura 11. Resultado de la matriz de liquidación

[illegible]

En la figura anterior se muestran los resultados del prorrateo de costos que realiza la matriz para cada producto con IVA y sin IVA, esto con el fin de tener un panorama del costo final del producto en Colombia con el IVA incluido y sin el IVA incluido ya que este impuesto es descontable una vez se haga la venta nacional de este producto.

2. Capacitación del personal de comercio exterior de la empresa

La capacitación del personal se llevó a cabo a través de una reunión presencial, diseñada como un seminario. Durante esta sesión, se presentó de manera detallada el proceso de llenado de la matriz de costos, explicando cada uno de sus componentes y funcionalidades.

Además de la instrucción práctica sobre cómo utilizar la matriz, se abordaron temas relacionados con importaciones y la gestión de costos asociados. Los participantes tuvieron la oportunidad de plantear observaciones y resolver dudas, lo que fomentó un ambiente colaborativo y de aprendizaje. Esta metodología permitió no solo transmitir conocimientos teóricos, sino

también facilitar la comprensión práctica de cómo aplicar la matriz en su trabajo diario, asegurando así una correcta implementación en los procesos de la empresa.

5.3.4 Indicadores

- Porcentaje de precisión de cálculo de costos.

Este KPI se centra en medir la diferencia porcentual entre los costos estimados por la matriz y los resultados obtenidos a través del método que ya se usaba en la empresa. La precisión en el cálculo es fundamental para garantizar que los costos reflejados en la matriz sean representativos de la realidad, permitiendo así a la empresa tomar decisiones informadas y mejorar su rentabilidad. La fórmula que se propone para calcular este KPI es la siguiente:

$$\text{Precisión (\%)} = (\text{Costo Método Anterior} / \text{Costo Estimado por la Matriz} - \text{Costo del Método Anterior}) \times 100$$

ANDES GROUP desea importar forro textil, el costo que se obtuvo mediante el proceso utilizado anteriormente por la empresa fueron \$11.250 COP, y el costo estimado por la nueva matriz implementada \$11.800 COP. Siguiendo la formula base del indicador pode

$$\text{Precisión (\%)} = (11.250 / 11.800 - 11.250) \times 100$$

- Nivel de satisfacción de compañía con respecto a los resultados y uso de la matriz

Este KPI evalúa el tiempo promedio que requiere el personal para completar la matriz de liquidación de costos para cada importación. Un tiempo de procesamiento más corto indicaría una mayor eficiencia en el uso de la herramienta, lo que a su vez puede traducirse en una mejor gestión operativa y una respuesta más ágil a las fluctuaciones del mercado. La fórmula que se propone para calcular este KPI es la siguiente:

Tiempo Promedio (horas)=Total de tiempo consumido en la liquidación / Número de Importaciones en el mes de septiembre

ANDES GROUP realizo un total de 5 importaciones, el cálculo de los costos de estas operaciones tomo un tiempo de 8h. Con la implementación de la nueva matriz el cálculo de las mismas 5 importaciones toma el tiempo de 1 hora

$$(8/5) = 1,6 \text{ horas por importación;} \quad (1/5) = 0,2 \text{ horas por importación}$$

gracias a este indicador se nos permite comparar y demostrar que el tiempo empleado en el calculo de los costos con la nueva matriz si ha sido optimizado y ha arrojado los resultados esperados, que es la reducción del tiempo.

- Porcentaje de variación del costo de cada producto

Para medir el porcentaje de variación del costo de cada producto, se propone una métrica que evalúe la diferencia entre los costos reales y los costos estimados o históricos de un producto, con el objetivo de entender las fluctuaciones en el costo de importación de insumos.

$$\text{Variación (\%)} = ((\text{costos actuales} - \text{costos históricos}) / \text{costos históricos}) * 100$$

ANDES GROUP importo coolpolo en el mes de mayo y su costo fue de \$14.761 COP, el mismo producto fue importado en el mes de septiembre y su costo se calculó utilizando la nueva matriz diseñada la cual arrojó un valor de \$15.150 COP, aplicando la formula el % de variación sería el siguiente:

$$((14.761-15.150) / 15.150) * 100 = 2,56\%$$

Gracias a este indicador la empresa puede analizar con mejor precisión por medio de la matriz porque el costo de cada importación realizada se incrementó, en este caso 2,56%, y de esta forma tomar decisiones y control en pro de reducción y mejora en el manejo de los costos.

5.3.5 Hacer/verificar

Para recopilar los datos necesarios para calcular los KPIs propuestos, se sugiere realizar una evaluación trimestral que compare los datos de importaciones antes y después de la implementación de la matriz. Este enfoque permitirá observar las variaciones en los costos asociados a los productos.

Además, se establecerá un procedimiento para que el personal mida el tiempo de procesamiento, realizando rutinas que duren entre 20 y 25 minutos y registrando esta información en una base de datos diseñada específicamente para este propósito.

La recopilación y análisis de estos datos facilitarán una evaluación precisa de cómo varían los costos de los productos actuales en comparación con los costos generados por la matriz, lo que permitirá identificar mejoras en la eficiencia operativa y en la precisión de los cálculos de costos.

5.3.6 Responsables

El encargado de llevar el proceso es el jefe de comercio exterior de la mano de la auxiliar de importaciones en este caso la practicante.

5.3.7 Recursos

Dentro de los recursos a usar son: equipo de cómputo, Excel, herramientas de análisis de datos, Acceso a internet, almacenamiento en la nube, base de datos de la empresa.

5.3.8 Cronograma

Tabla 5. Cronograma de actividades

N°	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Recopilar información sobre costos directos e indirectos (fletes, aranceles, impuestos, tiempos de envío).	X	X	X	X												
2	Evaluar los costos de importación en comparación con el mercado actual y establecer un esquema base para el cálculo.					X	X	X									
3	Diseñar y estructurar una matriz en una plataforma tecnológica como Excel o un software ERP para facilitar la captura de todos los costos involucrados en la importación								X	X	X						
4	Probar la matriz con datos históricos y ajustar su funcionamiento de acuerdo con los resultados obtenidos.											X	X				
5	Establecer indicadores para medir la precisión en el cálculo de costos, el tiempo de adquisición de insumos y la reducción de errores.													X	X	X	

Adaptado de Hinojosa, M. (2003). Diagrama de Gantt

6. Conclusiones y recomendaciones

El desarrollo de este trabajo ha permitido abordar de manera efectiva los desafíos enfrentados por Andes Group SAS en la gestión de los costos de importación para la industria del

calzado en Colombia. A través de la implementación de una matriz de liquidación de costos, se ha logrado mejorar la precisión en el cálculo de estos costos y agilizando el trabajo de liquidación, aunque aún se estén realizando pruebas y mejoras.

Los resultados obtenidos de la comparación inicial de los datos de importaciones antes y después de la implementación de la matriz han evidenciado una reducción significativa en las discrepancias entre los costos estimados y los costos reales. Además de menor tiempo de trabajo y esfuerzo a la liquidación de la operación lo que se traduce en una mayor eficiencia operativa, permitiendo a Andes Group SAS mantener su competitividad en un mercado en constante evolución. Las figuras y tablas presentadas a lo largo del trabajo, especialmente el numeral 5.3 donde se describe a detalle el funcionamiento de esta matriz, respaldan estos hallazgos, ofreciendo una representación clara de los impactos positivos de la herramienta en los procesos de la empresa.

Además, el seguimiento por el método de KPIs es una buena herramienta para seguir evaluando el funcionamiento de esta matriz y seguir haciéndole una mejora continua lo que puede hacer a Andes Group SAS mucho más competitivo con respecto a otras empresas en el sector del calzado.

Referencias

- A. Rezi and M. Allam,. (1995). Techniques in array processing by means of transformations . En *Control and Dynamic Systems Vol. 69* (págs. 133-180). San Diego: Academic Press.
- Alonso, M. (2023). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- American Psychological Association. (s.f.). *Style and Grammar Guidelines*. Recuperado el 17 de enero de 2020, de Apastyle: <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines>
- Andes Group SAS. (2024). *Misión de nuestra empresa*.
- Andes Group SAS. (2024). *Visión de nuestra empresa*.
- Buitrago, H. (2015). *Un Método para la Definición de Indicadores Clave de Rendimiento con base en Objetivos de Mejoramiento*. Medellín, Colombia.
- Chávez, M. (2024). Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/comercio-internacional-incoterms-2024-mart%C3%ADn-ch%C3%A1vez-gallardo-23zfe/>
- CRAI USTA Bucaramanga. (2020). *Informe de recursos y servicios bibliográficos*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Hinojosa, M. (20003). Diagrama de Gantt. <http://www.colegio-isma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Diagrama%20de%20Gantt.pdf>
- Miao, L. L. (November 8-12). A specification based approach to testing polymorphic attributes. *Formal Methods and Software Engineering: Proceedings of the 6th International Conference on Formal Engineering Methods, ICFEM 2004*. Seattle, WA, USA,.
- Mincit. (s.f.). Obtenido de ¿Cómo importar a Colombia?: <https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/como-importar-a-colombia>

- OEC . (2022). Obtenido de <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/leather-footwear/reporter/col>
- Procolombia*. (09 de 07 de 2018). Obtenido de https://procolombia.co/system/files/2024-05/guia_practica_para_clasificar_la_partida_arancelaria_de_su_producto.pdf
- Sánchez, J. (2024). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/coste-costo.html>
- Sistema Único de Información Normativa*. (02 de 07 de 2019). Obtenido de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>
- Sole, A. C. (2006). *Instrumentación Industrial*. Mexico: Alfaomega.
- Tieperman, P. (2021). *Costos Basados en las Actividades (ABC): aplicación de una herramienta para la gestión estratégica en empresas de servicios*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración.
- UNIR. (2021). *¿Qué es el direccionamiento estratégico? Concepto y pilares clave*. Obtenido de <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/direccionamiento-estrategico/>
- Wigner, E. P. (2005). Theory of traveling wave optical laser . *Phys. Rev.*, 134, A635-A646.