



**UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL**  
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION  
Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

**Exportadora Frutos del Sol.**

Tesis para postular al Grado Académico de  
Licenciado en Contabilidad y Auditoría

Alumnos:

Daniel Contreras Orellana

Verónica Jara Díaz

Profesor Coordinador de la Tesis:

José Díaz Cruz

SANTIAGO DE CHILE

Mayo, 2017



## **AUTORIZACION**

En Santiago a Mayo de 2017, Humberto Pozo Ruiz, RUT N° 5.577.901-5, en calidad de representante legal de la sociedad **Exportadora Frutos del Sol S.A.**, RUT N° 99.500.810-6, autorizo a **Daniel Contreras Orellana**, y **Verónica Jara Díaz**, para que realicen su tesis de la carrera Contador Auditor, en la Universidad Gabriela Mistral, utilizando como base los datos de la sociedad.



Humberto Pozo Ruiz  
RUT N° 5.577.901-5  
Representante legal

**EXPORTADORA FRUTOS DEL SOL S.A.**

# Informe Final de Tesis

Resumen ejecutivo	4
Introducción	5
Capítulo 1	8
“Antecedentes generales”	
Fundamentación	8
1.1 Definición del tema	9
1.2 Objetivo general	9
1.3 Objetivo específicos	9
Capítulo 2	10
“Diagrama de actividades de la empresa”	
2.1 Modelo de Negocio	10
2.2 Caso de estudio	11
2.3 Estructura corporativa y de propiedad	14
2.4 Análisis FODA	17
Capítulo 3	
“Gestión de ventas”	
3.1 Definición de gestión de ventas	19
3.2 Tipos de venta	19
3.3 Planificación de ventas	20
3.4 Canales de comercialización	21
3.5 Proceso logístico de embarque	22
3.6 Proceso de contratación para la venta	30
Capítulo 4	
“Negociación con proveedores”	
4.1 Tipos de negociación	31
4.2 Planificación de las negociaciones	31
4.3 Proceso de contratación para la negociación	32
Capítulo 5	
“Franquicias tributarias”	
5.1 Concepto de exportación	34
5.2 Ventajas de la exportación	35
5.3 Desventajas de la exportación	35
5.4 Aspectos propios de la exportación	35
5.5 Franquicias que benefician a los exportadores	35
5.6 Solicitud de devolución IVA exportador	36
Capítulo 6	
“Procesos de pago de clientes y pago a proveedores”	
6.1 Gestión de pagos y cobros	39
6.2 Métodos de pago y cobro más comunes de la empresa	39
6.3 Proceso gestión de pagos	40
6.4 Proceso gestión de cobros	41
Capítulo 7	
“Manejo de contingencias”	
7.1 Teoría de la contingencia	43

7.2 Factores contingentes	
7.2.1 Tecnología	43
7.2.2 Complejidad	43
7.2.3 Creatividad y ciclo de vida del producto	44
7.2.4 Tamaño de la organización	45
7.2.5 Ambiente	45
7.3 Teoría Alfa-Omega	46
7.4 Alcances limitaciones de la teoría de la contingencia	47
7.5 Control de contingencia	47
7.6 Importancia para las empresas	48
Conclusión	49
Bibliografía	50

## **Resumen ejecutivo**

La exportación de productos es parte fundamental del comercio actual, debido a la globalización en la que vivimos.

Dentro de ese contexto, esta tesis establece un análisis de los distintos factores contingentes para Frutsol S.A., sociedad dedicada a la comercialización al extranjero de frutas secas, y realizando revisión de los procesos que son parte fundamental de la información, revisando las actividades de la empresa, sus características y tamaño de la sociedad, junto con una revisión de los procesos de negociación con clientes y proveedores, análisis de franquicias tributarias utilizadas por la empresa, junto con su uso para el pago de las obligaciones tributarias y de los proveedores, junto con la revisión de un detalle respecto a distintos factores de contingencia que deben ser considerados por las sociedades.

## Introducción

La globalización de la sociedad es un aspecto que ha permitido el desarrollo de actividades de muchas empresas, llevando productos de alta calidad a mercados internacionales y generación de oportunidades de negocio entre entidades que se encuentran en lugares alejados, con una estandarización de calidad de productos entregados, llevando a los productores a ser capaces de competir con empresas de otros países en la elaboración de productos de alta calidad.

Chile es considerado a nivel mundial como uno de los principales productores de fruta de alta calidad, siendo muy cotizada en el mercado extranjero la producción de distintos tipos de fruta.

El mercado nacional de frutas frescas y deshidratadas tiene como atributos en el mercado internacional, sus características de alta calidad y organoléptica. Chile es el primer exportador frutícola del hemisferio sur y líder exportador mundial de uva de mesa y arándanos, además la superficie nacional que alcanza a 294.000 hectáreas, entre regiones Atacama y Los Lagos, que su producción es de 5 millones de toneladas de frutas, en las cuales se exportan 2,6 millones como frutas frescas, por lo tanto, anualmente genera más de USD 4.000 millones.<sup>1</sup>

Se ha originado un incremento de 23,5% en el volumen de las exportaciones de frutas frescas respecto al primer mes del año 2017.

Los principales países exportadores de ciruelas deshidratadas a nivel mundial son: Chile con un 33% del mercado aproximadamente, Estados Unidos 30%, Otros 75 países 26%, Francia 6%, Países Bajos 3% y Serbia 2%.<sup>2</sup>

---

<sup>1-2</sup> Fuente: Oficinas de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) – recuperado de <http://www.odepa.gob.cl>

Dentro de este contexto, Exportadora frutos del sol (Frutsol), es una empresa dedicada a la exportación de fruta, principalmente ciruelas deshidratadas, al mercado extranjero, trabajando con proveedores que los abastecen con productos de la más alta calidad, que es certificada por Frutsol, para cumplir con los estándares de mercado.

En sus inicios, Exportadora Frutos del Sol (Frutsol), fue una sociedad constituida por distintas empresas agricultoras, que no tenían capacidad para realizar sus exportaciones de manera individual, pero al pasar los años, su esquema de socios ha cambiado, de modo que los antiguos socios son proveedores ocasionales de productos.

El crecimiento de Frutsol, le ha permitido abarcar clientes que manejan altos niveles de exigencia, como el israelita, que exige certificación Kosher para sus productos y clientes dedicados a comercialización de productos en sus mercados locales, ya sea del producto por sí mismo, o como parte de snacks saludables.

A nivel de negocios, se realiza contacto con distintos clientes a los que se les ofrecen los productos y se realizan exportaciones de grandes volúmenes de fruta, para que los clientes puedan realizar sus actividades con dichos productos.

**Alcance:**

Esta Tesis consta de 7 capítulos, en los cuales realizaremos un análisis de los procesos de venta, producción y pago a los proveedores, realizando una investigación respecto a los distintos tipos de condiciones en las que se realizan los procesos de gestión y revisión de contingencias que deben ser controladas por una empresa de este tipo.

**Dificultades:**

Esta Tesis ha sido desarrollada durante los meses de marzo, abril y mayo del año 2017, por lo que presenta dificultades para parte del grupo, debido a que se debe realizar una coordinación del avance de la tesis, con el proceso de información correspondiente a los cierres de balances para el proceso Operación Renta Año 2017.

# **Capítulo 1**

## **Antecedentes generales**

### **1.1 Fundamentación**

Para realizar sus gestiones operativas, correspondientes a procesos de venta, compra, condiciones de pago de clientes y proveedores, una empresa necesita control respecto a las proyecciones de venta que tendrá dentro de un período, por lo que se realizará un análisis de dichos procesos.

Considerando estos factores, se puede ver que es necesaria la revisión de procesos de gestión de una empresa, por lo que realizaremos un análisis de distintos procesos de la empresa, y revisión de una parte de manejo de contingencias, relacionándola con las condiciones en que Frutisol realiza sus actividades.

### **1.2 Definición del tema**

En esta tesis, se realizará un análisis de los procesos de gestión de la sociedad, verificando sus condiciones de operación, sus puntos críticos de falla y gestión de contingencias que pueden existir dentro de su operación regular.

### **1.3 Objetivo General**

El objetivo general de la tesis, es chequear las condiciones de la sociedad y su capacidad operativa dentro del mercado en el que participa, respecto a las condiciones de realización de sus actividades, de manera que las contingencias sean solucionadas dentro del proceso regular, permitiendo el desarrollo regular de las actividades de la empresa, pensando en la continuidad de operaciones.

### **1.4 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos serán el análisis de las condiciones de compra, venta y gestión de los pagos que realiza la sociedad, manteniendo sus condiciones de solvencia y estabilidad dentro del mercado.

## Capítulo 2

### Diagrama de actividades de la empresa

#### 2.1 Modelo de Negocio

Frutsol realiza cierre de tratos con proveedores, para verificar cuotas de productos que la sociedad tendrá disponibles para negociar durante el año, que luego son comercializados con clientes en el extranjero, ya sea según cierre directo con los distintos clientes extranjeros, o comercialización a través de intermediarios (brókers).<sup>3</sup>

Esta mercadería es revisada por Frutsol, que también se encarga de todos los temas de logística asociados, desde condiciones de empaque, transporte a puerto, embarques marítimo o terrestre y cierre de tratos con las empresas dedicadas al transporte.

---

<sup>3</sup> Fuente: Gerente de la empresa

## 2.2 Caso de estudio

Empresa Exportadora:

Nombre: Exportadora Frutos del Sol S.A.

Código de país: Chile

Región: Metropolitana

Incorporación: Marzo 2003

Tipo de empresa: Sociedad Anónima

Estado: Activo

Domicilio social: Los Dominicos 8630, oficina 204, Las Condes Santiago,  
Chile

Sitio Web: <http://www.frutsol.cl>

Monto Activos (m\$): M\$520.574

Patrimonio: M\$153.548

Niveles de ventas: Facturación anual por M\$ 2.361.021

Tamaño empresa: Pequeña

N° de acciones emitidas: 1200 acciones nominativas sin valor.

## Información Financiera Año 2016

### Balance Clasificado al 31 de Diciembre de 2016

	M\$		M\$
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Circulante</b>		<b>Circulante</b>	
<b>Disponible</b>		<b>Corto Plazo</b>	
Fondo Fijo	226	Proveedores Nacionales	330.183
Caja y Banco	233.803	Remuneraciones por pagar	6.454
<b>Sub-Total</b>	<b>234.028</b>	Cuentas por Pagar	27.362
		Leyes Sociales	892
<b>Cuentas por Cobrar</b>		Impuesto por Pagar	2.136
Clientes	221.285	<b>Total Pasivos</b>	<b>367.027</b>
Iva Crédito Fiscal	36.242		
PPM	24.149		
Anticipo Proveedores	3.668		
<b>Sub-Total</b>	<b>285.343</b>		
		<b>PATRIMONIO</b>	
<b>Fijos</b>		Capital Social	2.417
Muebles y Útiles	189	Resultado Acumulado	209.924
Equipos Computacionales	505	Resultado Ejercicio	(58.793)
<b>Sub-Total</b>	<b>695</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>153.548</b>
<b>Otros Activos</b>			
Arriendo en Garantía	508		
<b>Sub-Total</b>	<b>508</b>		
<b>Total Activos</b>	<b>520.574</b>	<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>520.574</b>

**Estados de Resultados**  
**desde el 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016**

<b>Ingresos de la Explotación</b>	
Ingresos Por Venta	2.361.021
<b>Total Ingresos de la Explotación</b>	<b>2.361.021</b>
<b>Costos de Explotación</b>	
Costos de Venta	(2.101.214)
Costo de Embarque	(68.622)
Flete Internacional	(27.417)
<b>Total Costos de Explotación</b>	<b>(2.197.252)</b>
	0
<b>Margen de Explotación</b>	<b>163.769</b>
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>	
Remuneraciones	(87.812)
Honorarios	(397)
Comisiones por Venta	(53.593)
Servicios de Contabilidad	(4.051)
Arriendo Oficinas y Gtos.Comunes	(6.931)
Gastos Teléfono y Fax	(1.396)
Gastos de Oficina	(6.987)
Seguros	(4.937)
Depreciaciones	(218)
<b>Total Gastos Adm. y Ventas</b>	<b>(166.323)</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>(2.554)</b>
<b>Fuera de la Explotación</b>	
Intereses ganados	748
Multas e intereses	(735)
Gastos Financieros	(2.585)
Corrección Monetaria	(53.667)
<b>Total Fuera de la Explotación</b>	<b>(56.239)</b>
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>(58.793)</b>

Debido a condiciones de confidencialidad de la información financiera, los presentes estados financieros, han sido multiplicados por un factor, para no informar los datos reales de la sociedad.

### 2.3 Estructura corporativa y de propiedad

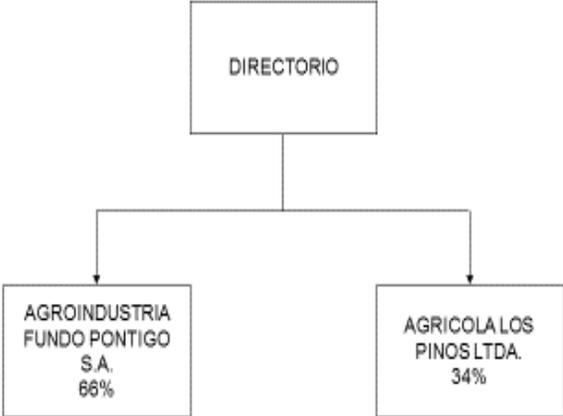
Organigrama de la empresa:



Frutisol presenta una estructura pequeña, con la cual puede mantener un buen control de gestión para el proceso general de la empresa, revisando los procesos de gestión a través de la administración y externalizando los procesos contables y tributarios, para poder coordinar de mejor manera los temas relacionados a generación de información financiera y control de pago de impuestos.

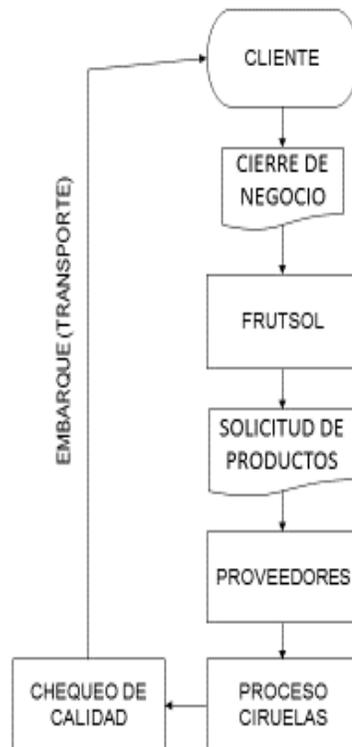
**Estructura de propiedad**

Socios:



Los socios actuales de FrutsoL son Agroindustria Fondo Pontigo, con un 66% de participación en la sociedad y Agrícola los Pinos, que tiene el control del 34% restante de la sociedad.

## Proceso de gestión:



Frutsol establece contacto con los clientes, con quienes cierra tratos de comercialización de fruta, ya sea para un evento, o negociaciones anuales, de manera que puede negociar con los proveedores, acuerdos de producción para períodos prolongados, comprometiéndose con los abastecimientos de mercadería por el período completo.

Los productos son entregados a Frutsol en las bodegas de los proveedores, por lo que, desde ese punto la empresa se encarga de realizar los procesos correspondientes a despacho y transporte, de manera que se puedan cumplir los acuerdos a los que se llegaron con los clientes.

## 2.4 Análisis FODA:

### Análisis interno

Permite a los elementos internos que corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, entre otros.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y que permite tener una posición privilegiada frente a la competencia como un buen ambiente laboral, proactividad, buena calidad del producto final, proceso técnicos y administrativos de calidad, etc.
- **Debilidades:** son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, se refiere aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización como equipamiento viejo, problemas con la calidad, mala situación financiera, capital de trabajo mal utilizado, etc.

### Análisis externo

Permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentar a una organización.

- **Oportunidades:** son aquellos factores positivos y favorables que se generan en el entorno de la empresa para ser aprovechados como por ejemplo crecimiento y distribución de los productos, cambios en los sistemas, rapidez de los avances tecnológicos, competencia débil, ingresar en nuevos mercados o segmentos, etc.
- **Amenazas:** situaciones que provienen del entorno atentando contra la estabilidad de la organización. Estableciendo hechos o acontecimientos del ambiente que tiene con la organización como estabilidad política del país, restricciones a la importación y exportación, forma de pago de impuestos,

deudas de clientes, sistema de salubridad e higiene, incremento en las ventas y productos sustitutos, etc.

Considerando dichos factores, tenemos que Frutsol presenta fortalezas dentro del mercado de exportación, ya que no presenta competencia directa, al trabajar con los brókers, en el mercado extranjero, y la calidad de los productos exportados, no permite la aparición de competencia real en el rubro.

En las debilidades, se pueden llegar a generar problemas de liquidez, al trabajar dependiendo de los plazos de devolución del IVA exportador, que pueden generar fiscalizaciones, y desfase en los plazos de reembolso de los fondos, que Frutsol tiene comprometidos con sus proveedores, para que ellos realicen el pago de sus impuestos mensuales.

Frutsol presenta oportunidades de abrirse a más clientes en el extranjero ya que, al generar un compromiso serio con los clientes, ellos han realizado contacto con más empresas que también utilizan los servicios de Frutsol para realizar compra al mercado chileno de distintos productos agrícolas.

Considerando que Frutsol se dedica al ámbito de exportación de productos agrícolas, tenemos que considerar distintos factores que pueden generar amenazas, tales como cambio en las medidas de higiene, y estándares de control de sanidad en la importación de comestibles, tanto a nivel nacional, como al ingreso de productos en las aduanas de los distintos países donde están establecidos los clientes. Adicionalmente se tiene que considerar que los precios de venta de los productos son en dólares, por lo que la sociedad está dependiente de la variación del tipo de cambio, para determinar los resultados reales de la explotación, con los impuestos asociados, y presentación de información financiera.

## Capítulo 3

### Gestión de ventas

#### 3.1 Definición de gestión de ventas

En general todas las empresas tienen fines de lucro. Existe un producto o bien un servicio a vender. La gestión de ventas es el elemento clave para el giro de la empresa que esté basado en las ventas, porque dependerá el éxito o fracaso de las mismas ventas.

Por lo tanto, la gestión de ventas es importante en un negocio que quiere incrementar sus volúmenes de ventas, que dependerá de un equipo que debe seguir una planificación de ventas, que establece metas y objetivos, para finalizar la contratación de dichas ventas.

#### 3.2 Tipos de venta

Existen cuatro modalidades distintas para establecer las ventas en una exportación, lo cual también tiene relación con la forma de acordar los precios:

1. **Venta a firme:** el precio que acuerdan el exportador y el importador de la mercancía es inalterable y definitivo. Se emite factura de exportación a la fecha de embarque.
2. **Venta bajo condición:** el precio definitivo de la mercancía, de acuerdo a ciertas condiciones que entre el exportador y el importador hayan acordado, los productos que se comercializan por esta modalidad son los que pueden sufrir alguna alteración durante su traslado. (madera, fruta, semilla, etc.)
3. **Venta en consignación libre:** el valor de la mercadería tiene un carácter referencial, está se envía a un agente o consignación en el exterior para que proceda a su recepción y venta, convenido entre ambos. El precio

definitivo dependerá del mercado internacional al momento de realizar la venta. La Factura comercial es emitida en la fecha de recepción en el exterior.

4. **En consignación con mínimo a firme:** un mínimo del valor de la mercadería es pactado bajo modalidad venta a firme, el valor definitivo queda a las condiciones que convengan al exportador y el comprador, se emite factura comercial a la fecha de embarque por el valor mínimo a firme, al acordar el precio definitivo se deberá emitir una nueva factura con el saldo del valor.

Dentro de estas modalidades de trabajo, Frutsol se dedica a trabajar sólo con venta a firme, por la calidad de producto exportado y para simplificar la operación de procesos de cobro.

### **3.3 Planificación de ventas**

Para realizar la planificación de ventas, Frutsol establece contacto con sus proveedores nacionales, realizando proyecciones de stock para la temporada.

Adicionalmente, se realiza cierre de tratos con clientes en el extranjero, estableciendo compromisos de ventas y programación de ventas anuales, para mantener abastecidos a los clientes durante el año completo.

### 3.4 Canales de Comercialización

Canales de comercialización: es el conjunto de circuitos a través de los cuales se establece la relación entre producción y consumo, a efectos de hacer disponibles los bienes para los consumidores, mediante la articulación de los distintos flujos de comercialización de bienes, informativos, financieros, etc.

Estructuración de los diferentes canales:

<b>Canal</b>	<b>Recorrido</b>
<b>Directo</b> fabricante	→ Consumidor
<b>Corto</b> fabricante	→ Detallista → Consumidor
<b>Largo</b> fabricante	→ Mayorista → Detallista → Consumidor
<b>Doble</b> fabricante	→ Agente exclusivo → Mayorista → Detallista → Consumidor

Los canales de distribución para productos de consumo:

- Canal directo: no tiene ningún nivel de intermediarios. El productor desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia.
- Canal corto: tiene un solo nivel de intermediarios. El productor o fabricante cuenta con la fuerza de ventas encargadas de hacer tratos con los detallistas, quienes venden los productos al público y realizan los pedidos.
- Canal largo: este canal tiene dos tipos de intermediarios. Primero los mayoristas que son los que realizan venta al por mayor de bienes y segundo los detallistas, cuya actividad consiste en la venta de bienes al detalle a los consumidores.
- Canal doble: tiene tres niveles de intermediarios. Primero el agente exclusivo, quien por lo general corresponde a firmas comerciales que buscan clientes para los fabricantes y ayudan a establecer tratos comerciales, segundo los mayoristas y tercero los detallistas.

Estos distintos canales de comercialización tienen sus beneficios. Es muy probable que una empresa use varios de ellos, en todos será importante siempre la efectiva comunicación, control y seguimiento de control.

Para la comercialización de los productos, Frutisol cuenta con una cartera de clientes en el extranjero, con los que se mantiene trato desde los inicios de la sociedad, mientras que otros han sido agregados en la medida que los brókers que mantiene la sociedad en distintos países, tales como Brasil, México, Inglaterra y Holanda, han cerrado negocios que han demostrado a los clientes, la calidad de los productos y la seriedad en el trato de los negocios.

### **3.5 Proceso logístico de embarque**

El marketing internacional define las formas de entrada, la política de productos, fijación de precios, selección de canales de distribución y la promoción más adecuada para conseguir los objetivos de cada mercado exteriores.

La venta y comercialización de los productos requiere una buena calidad, servicios y un precio competitivo. Sin embargo, es necesario con anterioridad a la venta de los productos haya una logística.

La logística se centra en obtener la máxima eficiencia en la cadena de suministro de un producto. Si tiene proyección exportadora, se habla de logística internacional, además tiene un pilar fundamental que es el transporte de mercancías y ambos son un proceso complejo, que inicia con la llegada del pedido de los mercados y finaliza con la entrega del producto al cliente.

Los trámites aduaneros son determinantes a la hora de realizar una operación de logística internacional. El profesional que a cargo de esta operación es el agente de aduanas, quien debe conocer las normas administrativas y las leyes que

afectan a la exportación, principalmente asesora sobre el medio de transporte más adecuado para el envío, embalaje y facilidades de almacenamiento.

El proceso logístico de la exportación está relacionado con los incoterms (Internacional Commercial Terms), cláusulas de comercio internacional que se reflejan en los contratos de compra-venta de un producto para delimitar responsabilidades en caso que sucedan problemas de transporte o documentación aduanera, además afectan al exportador y al importador, en la entrega de mercancías, medios de transporte, pago de transacciones, o bien en riesgos y daños de las mercancías.

Incoterms en total son once términos, clasificados en cuatro grupos:

- E: salida
- F: sin pago del transporte principal
- C: con pago del transporte principal
- D: llegada

**Grupo E:** (EXW). Está formada por un único término, su principal responsabilidad del vendedor es dejar la mercancía a disposición del comprador en la fecha indicada y embalada.

**Grupo F:** (FCA, FAS Y FOB). Se agrupan aquellos términos en los que el vendedor pone la mercancía a disposición del transportista que realizara el transporte principal, las formalidades aduaneras de exportación son llevadas a cabo por el vendedor.

**Grupo C:** (CFR, CIF, CPT, CIP). Se agrupan todos los términos en que el vendedor se hace cargo del pago del transporte principal, el riesgo y la propiedad de la mercancía se transmiten en el momento de cargar en el transporte principal.

**Grupo D:** (DAT, DAP, DDP). Se agrupan todos los términos en los que el vendedor debe soportar todos los costes y riesgos provenientes del transporte de la mercancía hasta el país de destino.

Frutisol utiliza incoterms FOB – Free On Board – Libre a bordo (puerto de carga determinado)

La entrega se produce en el país de destino, cuando el vendedor deja la mercancía en la bodega del buque, cargada y estibada.

### **Responsabilidades del vendedor**

FOB	
Modalidad de transporte	Fletamento marítimo
Embalaje	Vendedor
Carga al camión o contenedor	Vendedor
Transporte interior origen	Vendedor
Formalidades aduaneras	Vendedor
Costes manipulación terminal origen	Vendedor
Transporte principal internacional	Comprador
Seguros	Comprador
Costes manipulación terminal destino	Comprador
Transporte interior destino	Comprador
Formalidades aduaneras importación	Comprador
Descarga	Comprador

En esta tabla se puede observar las condiciones con las que es entregada la mercadería, con las que la empresa exportadora tiene que cumplir.

### Variables a tener en cuenta por el vendedor

	Variables	FOB
Tipo de venta	Exportación	
	Expedición o venta nacional	
Modo de transporte	Camión	
	Tren	
	Aéreo	
	Courier	
	Marítimo	
	Combinado multimodal	
	Marítimo (gráneles o carga general)	
Pago del transporte	No desea pagar el transporte principal	
	Paga el transporte principal	NO
Pago del seguro	No desea pagar el seguro del transporte principal	
	Paga el seguro del transporte principal	NO
Otras variables	Quiere tener dominio del riesgo logístico de la operación	NO
	Tiene poco dominio del transporte interior en destino	
	Tiene poco conocimiento del comercio internacional	
	Existen riesgos políticos o mafias en el país de destino	
	Utiliza como forma de cobro un crédito documentario	NO
	Utiliza como forma de cobro un pago contra documentos	NO

En la tabla adjunta se informa el detalle de variables que debe considerar el vendedor al momento de cerrar negocios con los distintos clientes, cuando se vende

En medios de transporte, existen cuatro vías posibles de transporte: marítima, aérea, por ferrocarril y por carretera. Para seleccionar el medio de transporte más adecuado se han de considerar algunos aspectos, el tipo de producto, su peso, las dimensiones, el punto de origen y destino y de plazo de entrega.

- 1 **Transporte marítimo:** es el medio más utilizado en el comercio internacional debido a su menor coste y mayor capacidad de carga. Tiene dos tipos de especializaciones, primero carga fraccionada, lo realizan los buques de línea regular y segundo carga masiva, se realiza entre dos puntos de poco tráfico marítimo.

Operadores que intervienen son:

- Armador: propietario del buque.
- Porteador: transportista
- Consignatario: agente del armador que realiza la gestión comercial del transporte en cada puerto.
- Cargador: exportador o importador responsable del embarque de la mercadería que suscribe el contrato de transporte marítimo.
- Estibador: empleado de la empresa autoriza para realizar las operaciones portuarias.

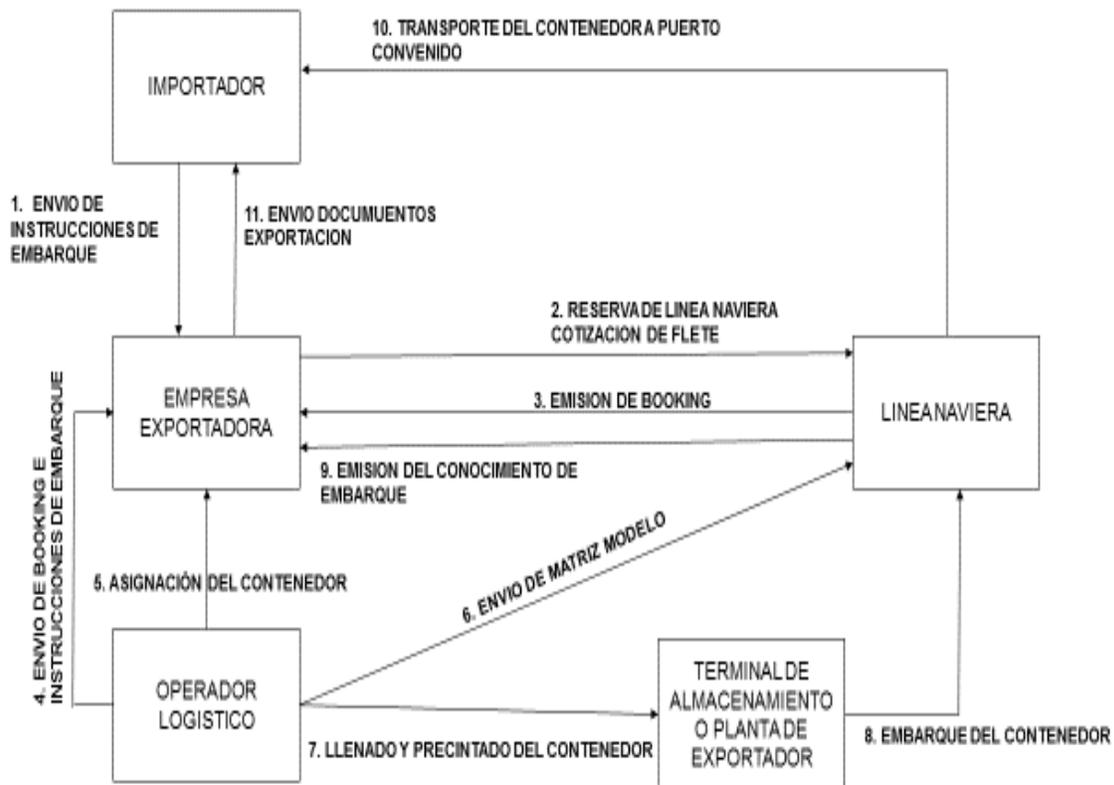
- 2 **Transporte aéreo:** tiene como ventaja de la rapidez, es el más caro de los medios en relación al peso y se utiliza regularmente para transporte de muestras.

- 3 **Transporte por carretera:** es poco complejo y muy accesible para cualquier exportador, forma relativamente rápida y económica, pueden ser cargas completas donde se contrata un vehículo para un determinado recorrido o cargas agrupadas que varios cargadores comparten el mismo vehículo.

- 4 **Transporte ferroviario:** transporte es adecuado para el envío de vagones completos a largas distancias.

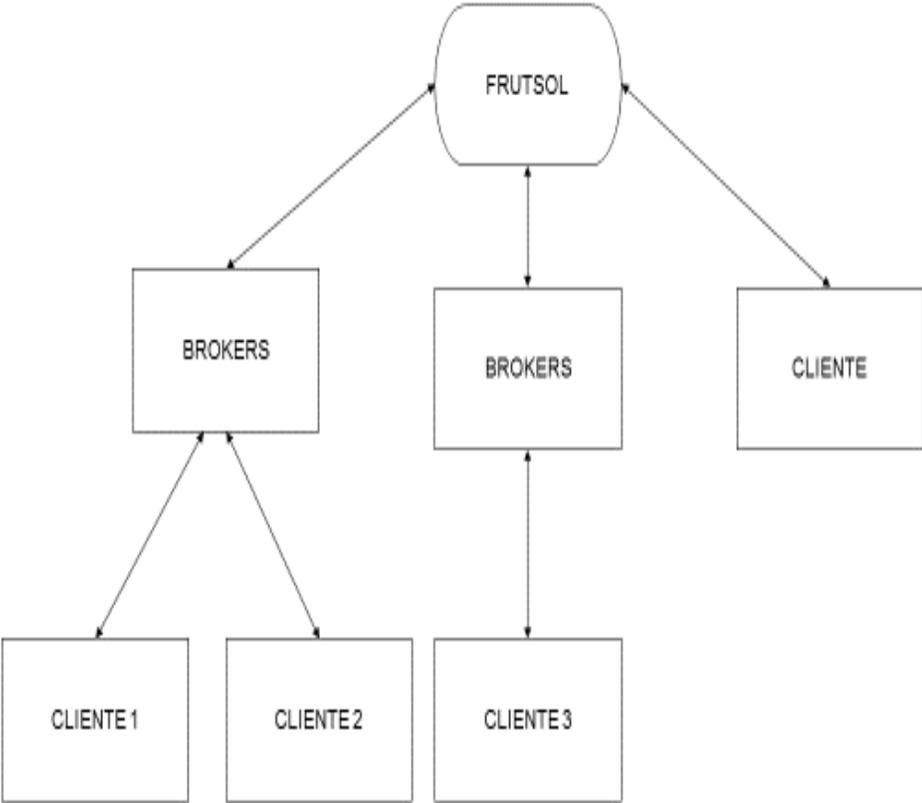
Considerando las opciones de transporte mencionadas anteriormente, y por condiciones de emplazamiento, Frutisol realiza exportaciones con transporte marítimo, para los clientes establecidos en el hemisferio norte, y Ecuador, mientras que se utiliza transporte terrestre para exportaciones al mercado brasileño, donde tiene una importante cantidad de clientes.

#### Pasos de la logística de despacho de exportación



El importador que nos referimos al cliente envia instrucciones de embarque a la empresa Frutsol que se encarga de reservar de linea naviera cotizacion de flete, linea naviera emite reserva a la empresa, el operador logistico se encarga de enviar la reserva, instrucciones de embarque y asignacion del contenedor, ademas envia matriz de modelo a linea naviera y realiza el envio a la planta de exportador el llenado y precintado del contenedor, luego la planta del emportador rrealiza el embarque del contenedor a linea naviera que transporta el contenedor a puerto convenido, por último frutsol envia documentos de exportación al cliente.

**3.6 Proceso de contratación para la venta**



Los brókers cumplen una función importante, por ende, Frutsol respeta siempre las condiciones de tratos anteriores, respetando los tratos iniciales, es decir, un broker negocia con un cliente interesado en el producto y éste presenta el cliente a Frutsol, pero si este cliente establece nuevos negocios con Frutsol a través de otro broker, la nueva propuesta es rechazada, respetando la línea de contacto establecida en la negociación anterior entre el cliente extranjero y Frutsol.

## **Capítulo 4**

### **Negociación con proveedores**

#### **4.1 Tipos de negociación**

Para realizar la negociación con los proveedores, actualmente Frutsol establece acuerdos a través de contratos anuales, para la exportación de ciruelas secas, mientras para la comercialización de otras frutas, tales como uvas frescas, se realiza intermediación entre el cliente extranjero y las empresas que abastecen dichos productos, ya que se ha generado confianza en los clientes extranjeros, para realizar la compra de productos al mercado local a través de Frutsol.

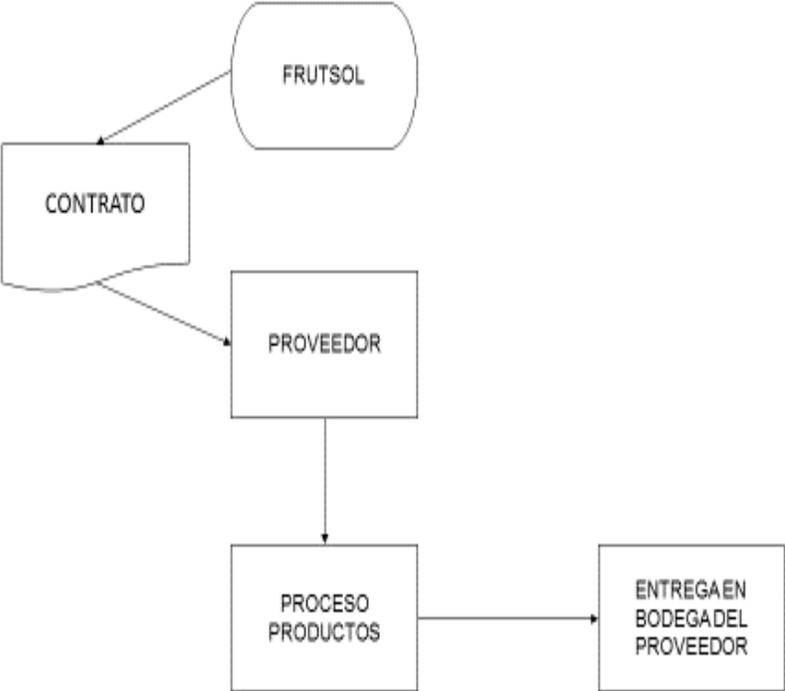
#### **4.2 Planificación de las negociaciones**

La planificación, tal como fue mencionado anteriormente, se realiza a través de procesos anuales, en los cuales se comprometen stocks que son mantenidos en las instalaciones de los proveedores, hasta el momento en que son solicitados por los clientes y se realiza el proceso de embarque de las mercaderías. Esto permite establecer un control asociado a la cantidad de productos que tiene realmente disponibles Frutsol, para realizar sus actividades y procesos de negociación con los distintos clientes, y en caso de ser necesario, realizar adquisiciones adicionales durante el año con distintos proveedores, para cumplir con las demandas de mercadería establecidas en los contratos.

### **4.3 Proceso de contratación para la negociación**

La negociación actualmente se realiza considerando los precios del mercado extranjero y considerando la producción actual. Ya que se cuenta con la ventaja de realizar exportaciones principalmente al hemisferio norte, con el cual nos encontramos en temporada opuesta, siendo invierno en un hemisferio, mientras en el otro es verano, permite entregar productos que no pueden encontrar en sus mercados locales, y con un mayor valor.

Estructura de proceso de negociación:



La negociación de Frutsol con sus proveedores es por medio de un contrato anual, y los proveedores se encargan de hacer los procesos de los productos para la exportación de ciruelas deshidratadas hasta que realizan la entrega en la bodega del proveedor.

# Capítulo 5

## Franquicias tributarias

### 5.1 Concepto de Exportación

Se define como exportación, la transferencia de dominio de mercadería nacional, o nacionalizada, para ser utilizada o consumida en el extranjero, abarcando servicios, transporte, productos, entre otras.

Puede realizar exportaciones, cualquier persona, natural o jurídica, domiciliada o residente en el país, que cumpla con los requisitos de Iniciación de Actividades ante la autoridad tributaria chilena, es decir, constituya como contribuyente de impuesto ante el Servicio Impuestos Internos (SII) y también efectúe trámites para la exportación.

Los exportadores provienen de variados sectores del país, como productores, industriales, fabricantes, comerciantes, prestadores de servicios, u otras.

### 5.2 Ventajas asociadas a la exportación

La exportación presenta distintas ventajas para las empresas que realizan dicho proceso, entre los que se cuentan:

- Ampliación del mercado abarcado por la empresa.
- Aumento en las producciones, para abastecer a dichos mercados.
- Reducción de riesgos, asociados a merma de producciones.
- Mejora en la competitividad y calidad de los productos.

### **5.3 Desventajas de la exportación**

Tal como se producen ventajas, tenemos que considerar adicionalmente, riesgos asociados a la exportación, tales como:

- Inexperiencia, al intentar abarcar muchos mercados, sin tener en consideración los niveles de producción necesarios para cubrir dicha demanda
- Riesgos financieros, debidos a la necesidad de realizar investigación respecto al comportamiento financiero del potencial cliente, a través de referencias.
- Riesgo político, asociado a cambios en la política de los países, ya sea en el país de origen o de destino de los productos.

### **5.4 Aspectos propios de exportación**

Dentro de los aspectos básicos de los exportadores, estos tributan en base a rentas efectivas, considerando ventas dentro del mercado nacional y hacia el mercado extranjero.

### **5.5 Franquicias que benefician a los exportadores**

Considerando que la exportación es una venta al extranjero, dicha venta tiene asociado un Impuesto al Valor Agregado que es pagado por el cliente en las aduanas de su país. Por lo tanto, la venta que informa el exportador, solo considera un valor neto, sin considerar en el documento emitido, un recargo por dicho concepto.

Esto implica que el exportador no puede hacer uso del crédito fiscal obtenido de sus compras, por lo que tiene la posibilidad de realizar la recuperación de dicho valor.

## **5.6 Solicitud de devolución IVA exportador**

El proceso de devolución de IVA exportador, es realizado por aquellos contribuyentes que realizan exportaciones al extranjero, utilizando el Formulario 3600, destinado a la solicitud de Devolución de IVA Exportador.

Para este proceso, primero se realiza la presentación del formulario 29, de Declaración Mensual y Pago Simultáneo de Impuestos del SII, en el mes correspondiente al cual se realizará la solicitud de devolución.

Luego se deben presentar las declaraciones juradas asociadas, correspondiente a la Declaración Jurada 3601, Exportación de Bienes y Servicios; Declaración Jurada 3602, Documentos de Transporte; o Declaración Jurada 3603, Liquidación de Divisas Empresas Hotelera ya que, dentro de las exportaciones, también se debe considerar el transporte por territorio nacional, de bienes no nacionalizados y servicios hoteleros prestados a personas sin domicilio ni residencia en Chile.

Esta declaración jurada informa todas las exportaciones realizadas en el mes, rescatando la información presentada a través de Aduana, que es el agente encargado de verificar la salida de los productos del país.

Esta declaración jurada se presenta a través de la página del Servicio de Impuestos Internos ([www.sii.cl](http://www.sii.cl)),

Luego de presentar la información en línea, se procede a presentar el formulario 3600, en el cual se debe informar los montos correspondientes a las ventas

nacionales, ventas al extranjero, montos totales de débito y crédito fiscal informados en el período y remanente del mes anterior.

La información presentada al SII, permite realizar un cruce de datos a los fiscalizadores, que realizarán llamado a revisión de la documentación de la sociedad, a primera hora del día hábil siguiente a la presentación del Formulario 3600, una vez al año o bien cuando la solicitud de devolución sea mayor al promedio solicitado desde la última revisión.

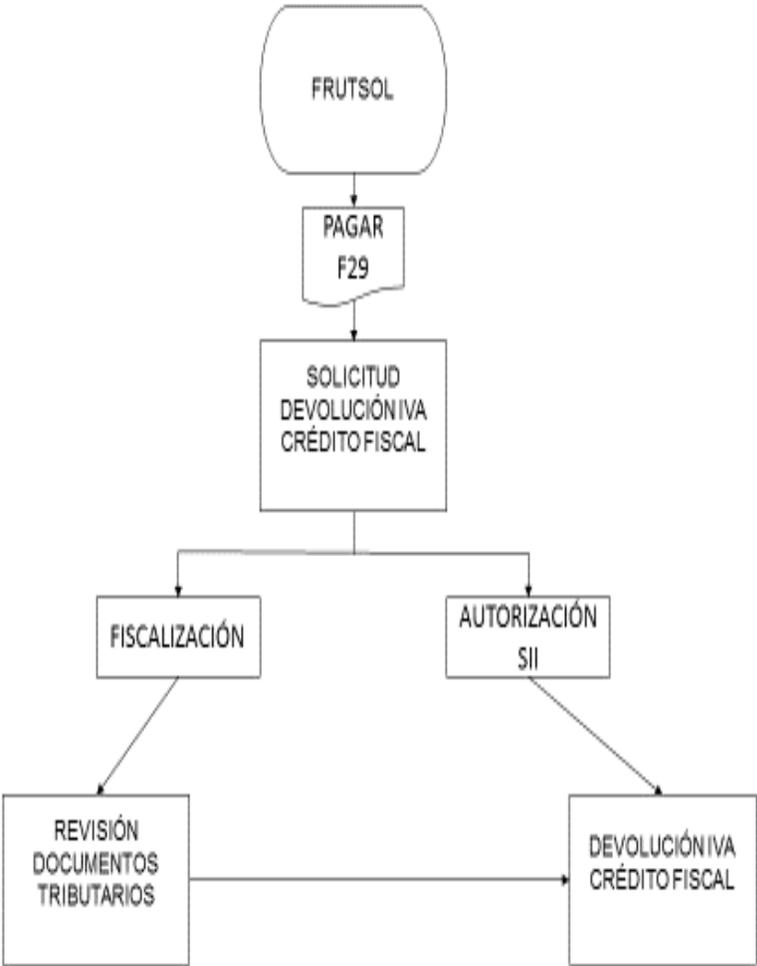
En el proceso de fiscalización, se realiza un chequeo de documentos de compra y venta informados, junto con los libros de compra y venta correspondientes al período, solicitando normalmente la revisión de los documentos más significativos, realizando el cruce correspondiente a las condiciones de pago de dichos documentos y que efectivamente correspondan a proveedores relacionados con el proceso de exportación por el cual se está realizando la solicitud de devolución.

El Formulario 3600 debe ser informado a más tardar el último día del mes y el proceso de chequeo de información no puede tener una prolongación más allá de dos días hábiles, por lo que antes de realizar la solicitud se debe contar con toda la documentación que puede llegar a ser solicitada por los fiscalizadores.

En caso del llamado a fiscalización, existen tres opciones de resolución por parte del SII, correspondientes a:

- Aceptación: se autoriza la devolución total de los montos solicitados en el Formulario 3600.
- Con Reparos: se autorizará la devolución parcial del remanente, pero esto implicará la revisión de documentos adicionales que deben ser entregado por el contribuyente al fiscalizador, extendiéndose los plazos de fiscalización y devolución de los montos.
- Rechazo: se considera improcedente la devolución solicitada y no se podrá recuperar el impuesto que se estaba solicitando.

**Estructura de solicitud de IVA exportador:**



Para realizar la solicitud de IVA exportador, la empresa Frutsol debe realizar el pago del Formulario 29 solicitando devolución IVA crédito fiscal, por el cual tiene dos maneras de aceptación, primero el Servicio Impuesto Internos los puede fiscalizar y pedir los documentos tributarios o los que sean necesarios para tener la devolución IVA crédito fiscal, o bien, el Servicio Impuesto Internos les da la autorización y obtiene la devolución IVA crédito fiscal.

## Capítulo 6

### Procesos de pago de clientes y pago a proveedores

#### 6.1 Gestión de pagos y cobros

¿Para qué se utiliza la gestión de cobros en una empresa?

Para saber cuándo vencen los plazos de nuestros clientes y poder cobrarles las facturas, también hacer nuestros pagos con terceros (proveedores) y así la empresa puede subsistir.

Si se llegan a producir problemas en los cobros, Frutsol cuenta con un contrato vigente con Coface, empresa internacional encargada de realizar análisis de empresas a nivel internacional, con indicación de perfil de las empresas, en lo relacionado a cumplimiento de pago de deudas, y comportamiento financiero en general.

#### 6.2 Métodos de cobro y pago más comunes en la empresa

Las vías de pago son los medios que ofrece el mercado para recibir el cobro de un cliente, o realizar un pago a un proveedor.

Condiciones de pago son los días de aplazamiento desde la fecha de la factura hasta la fecha de cobro o pago, que se ha acordado con el cliente o proveedor.

La principal herramienta de pago utilizada por Frutsol, es cobranza bancaria, por lo que el cliente no puede retirar la mercadería de su aduana, mientras no realice el pago de la cuenta asociada, ya que se debe acercar a las oficinas de su banco a realizar el pago, para luego recibir la documentación con la cual puede realizar los procesos de internación de la mercadería.

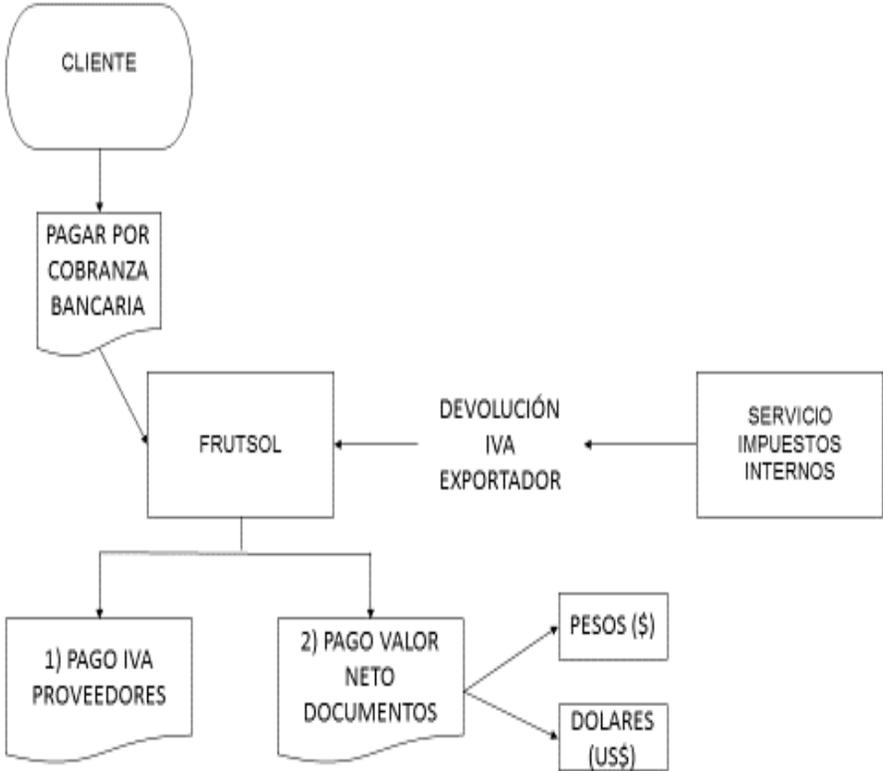
En este aspecto, Frutsol tiene cuenta corriente en el Banco Santander, el que cuenta con convenio con bancos en distintos países y permite de manera sencilla el envío de las remesas de dinero desde los bancos en el extranjero.

En lo correspondiente a métodos de pago, Frutsol realiza el pago a los proveedores en dos fases.

La primera corresponde al pago del IVA que los proveedores deben enterar en arcas fiscales, según el pago del formulario 29, por lo que Frutsol realiza solicitud de devolución de IVA exportador dentro de los primeros días del mes, para realizar el pago correspondiente del IVA a sus proveedores, para que ellos puedan cumplir tempranamente con sus obligaciones tributarias.

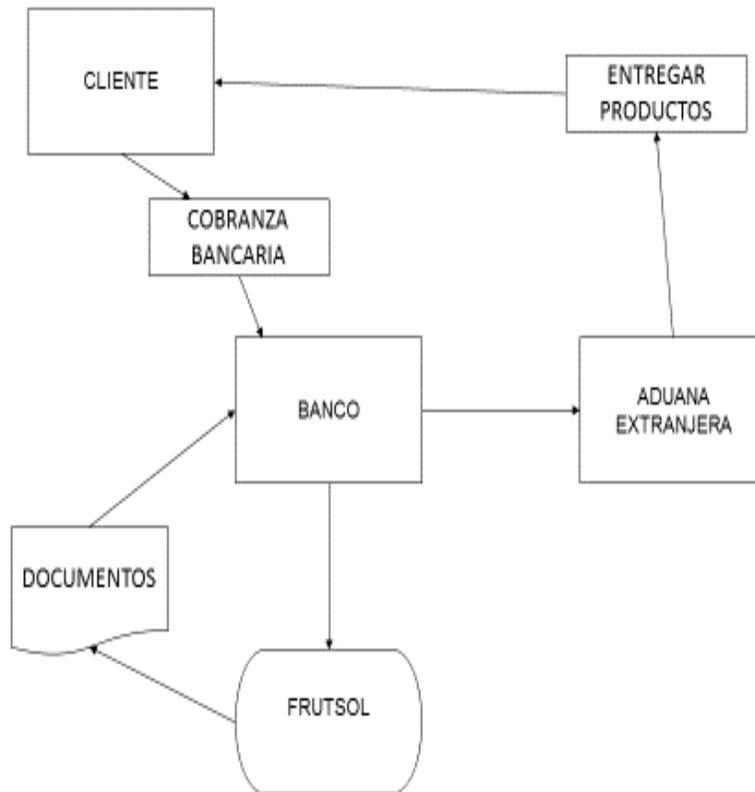
Luego, para realizar el pago del monto neto de las facturas, se realiza pago luego de que el cliente ha realizado el pago a Frutsol, por lo que mientras que los compromisos de pago a los proveedores son aproximadamente a 60 días, con los clientes se establecen pagos a 45 días, para tener una holgura asociada a los períodos de pago de las obligaciones con proveedores. Según el acuerdo que tengan con cada uno de los clientes, este pago se puede realizar en dólares, pesos, o dólares pagados en pesos según tipo de cambio del día.

### 6.3 Proceso gestión de pagos



Frutsol tiene como principal medio de pago por parte de los clientes la cobranza bancaria, además el Servicio Impuesto Internos le paga por medio de la devolución de IVA exportador, y la empresa realiza sus pagos en dos etapas. Primero realiza el pago del IVA a sus proveedores y luego el pago del valor neto de los documentos , ya sea en pesos (\$) o dolares (US\$).

## 6.4 Proceso gestión de cobros



El proceso de cobro realizado por Frutsol es a través de cobranza bancaria, lo que consiste en que el cliente no puede obtener la mercadería de su aduana, mientras no realice el pago de lo acordado, Frutsol se encarga de enviar la documentación al banco y de hacer el embarque con los productos solicitados al cliente, luego el cliente debe proceder a las oficinas del banco para realizar el pago y obtener la documentación y con ello realizar los procesos en aduana y retirar la mercadería que le corresponde.

Los fondos depositados en el extranjero, luego son remesados a la cuenta corriente en el banco Santander, el que Frutsol utiliza para gestionar el pago de sus proveedores.

## Capítulo 7

### Manejo de Contingencias

#### 7.1 Teoría de la contingencia

Contingencia significa algo incierto o eventual, referente a una proposición cuya verdad o falsedad se conoce por la experiencia o evidencia.

La teoría de la contingencia señala, fundamentalmente qué acciones administrativas son apropiadas en una situación determinada y, busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación.

#### 7.2 Factores contingentes

##### 7.2.1 Tecnología

Este factor incluye ciertos conocimientos, herramientas, maquinaria y equipo, tales como técnicas y métodos de trabajo que la empresa Frutsol utiliza en sus procesos de producción e intercambio de frutas.

La tecnología tiene aspectos relevantes como la complejidad, interdependencia y el grado de creatividad relacionado con el producto.

Para Frutsol, el proceso productivo queda entregado a los proveedores, por lo que, en su ejercicio la sociedad no tiene influencia en dicho proceso.

### **7.2.2 Complejidad**

Este factor está relacionado con el proceso productivo del producto o servicio. A medida que la empresa lleva a cabo diversas combinaciones de procesos y productos, cambian los problemas administrativos.

En este ámbito, los principales problemas vienen implicados en problemas relacionados con el flujo de caja, ya que al trabajar contra devoluciones que Frutisol recibe del SII, cualquier observación informada por el SII, puede llegar a generar problemas en los plazos de devolución de impuestos, por lo que se generarán problemas relacionados con el cumplimiento de compromisos con proveedores, para que ellos cumplan con sus obligaciones tributarias.

### **7.2.3 Creatividad y ciclo de vida del producto**

Este factor está relacionado con el proceso productivo del producto o servicio. A medida que la empresa lleva a cabo diversas combinaciones de procesos y productos cambian los problemas administrativos.

En este caso, el proceso no presenta contingencias, ya que se evitan las combinaciones, incluso forzando a los clientes a cerrar los tratos a través de los sistemas utilizados anteriormente.

#### **7.2.4 Tamaño de la organización**

A mayor crecimiento, mayor burocratización (aumento en los tramites, papeleo y áreas a las cuales reportar), afecta la posibilidad de éxito de los modelos participativos, ya que limita la creatividad debido a la existencia de le excesiva normatividad con que la organización trata de controlar el desempeño.

El tamaño de Frutsol es pequeño, por lo que cuenta con la ventaja de otorgar mayor flexibilidad. En el caso de empresas como esta, es común que el gerente general de la empresa atienda en forma personal o cualquier otro medio a sus clientes y responda de manera rápida a la demanda de sus productos.

#### **7.2.5 Ambiente**

La estabilidad del medio ambiente influye en la estructura de la organización. Puede fácilmente ajustarse a estructuras organizacionales centralizadas, teniendo una buena comunicación dentro de la empresa, trabajar con los procedimientos claramente establecidos y políticas rígidas. La organización funciona en forma más bien mecánica, en Frutsol tiene dos trabajadores que se encargan de que la empresa funcione como corresponde y logre tener éxito en el mercado internacional.

Los factores de ambiente que pueden generar contingencias en este caso, son externos, debido a condiciones geopolíticas, de mercado, o de salubridad, considerando el tipo de producto exportado.

### 7.3 Teoría Alfa- Omega

Raymond A. Katzell tiene otra clasificación de variables contingentes, fundamentada en seis variables.

Las variables de la Teoría Alfa-Omega son:

1. Tamaño de la organización: indica que a medida en que crece en número de personas, la estructura de la empresa se hace más formal y compleja y surge la necesidad de definir nuevas funciones, políticas, métodos y procedimientos.
2. Grado de interacción: si hay mayor grado de interacción entre los miembros del grupo se facilita el proceso democrático de toma de decisiones.
3. Personalidad de los miembros: la personalidad y las expectativas de los miembros es relativa.
4. Congruencia de metas: si las metas individuales y las organizacionales son congruentes los modelos son más apropiados, en cambio si no hay congruencia, se requieren más controles.
5. Técnica usada en las decisiones: para las decisiones se necesita tener una base en determinadas técnicas, se deberán tomar donde este la información y la experiencia.
6. Eficiencia actual del sistema: en la medida en que el sistema cumpla metas se debe abrir procesos más participativos y democráticos

Considerando este planteamiento Frutisol tiene cubiertas las contingencias, excepto en lo que respecta a la eficiencia del sistema, ya que su sistema presenta interacción con terceros, que pueden llegar a generar distorsiones en los procesos que realiza la sociedad.

#### **7.4 Alcances y limitaciones de la teoría de la contingencia**

La teoría de la contingencia pone de manifiesto lo relativo a la universalidad de la teoría de la administración. Conforme a que la investigación que fundamenta a la teoría de la contingencia, su aplicación requiere de adaptación particular al ramo específico, tamaño de la organización y condiciones del medio ambiente.

La teoría destaca la influencia del medio ambiente en la estructura y dirección de las organizaciones, se requiere de investigaciones con el fin de mejorar los marcos teóricos al ambiente en cual desenvolverá el futuro administrador.

Por la limitación de esta teoría, es necesario tener presente a nivel de principio que son las situaciones, necesidades específicas y la estrategia a desarrollar las que determinan la forma que adoptara la estructura de una organización determinada.

#### **7.5 Control de contingencia**

Consiste de un programa con el fin de prevenir y controlar eventualidades naturales o accidentes laborales que pudieran ocurrir, permitiendo contrarrestar la ocurrencia de emergencias, producidas por alguna falla de seguridad o errores en la operación o mantenimiento de las empresas.

Las variables que producen mayor impacto sobre la organización son el ambiente y la tecnología, para predecir las diferencias en la estructura y el funcionamiento debidas a las diferencias de estas variables.

## **7.6 Importancia para las empresas**

Es importante el control de contingencias en la empresa, ya que está enfocado a comprender las relaciones dentro y entre los subsistemas, como también entre las organizaciones y su ambiente y definir los estándares de relaciones de las variables.

La visión contingente esta al final de cuentas orientada a sugerir delineamientos organizacionales y acciones gerenciales más apropiadas para situaciones específicas.

## Conclusión

En esta investigación se ha realizado un análisis de distintos factores involucrados en el proceso de gestión de las actividades de Frutsol, permitiendo revisar componentes involucrados en sus actividades, cómo estos influyen en la gestión general, y analizando distintos factores que pueden influir en los procesos de gestión, con las contingencias que pueden surgir en la comercialización.

Considerando los distintos factores involucrados respecto al proceso de exportación, Frutsol se encuentra en una posición adecuada para realizar sus procesos de operación en la empresa de manera correcta, existiendo tan solo una falta de control en procesos asociados a su liquidez. Esta puede ser resuelta con la utilización de instrumentos financieros, tales como el forward, para establecer capacidades de control asociadas al disponible de la sociedad, pero que a su vez generarían nuevas contingencias, asociadas al control de pago por parte de los clientes, para cumplir con las condiciones de pago de los instrumentos financieros contratados.

## Bibliografía

- DFL 825, Párrafo 8, Art 36.
- [http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades\\_especiales/exportadores.htm](http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/exportadores.htm)
- Servicio Impuestos Internos, [www.sii.cl](http://www.sii.cl)
- Ministerio de Agricultura, <http://www.minagri.gob.cl/>
- Oficinas de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), <http://www.odepa.gob.cl>
- Servicio Nacional de Aduanas de Chile, [www.aduana.cl](http://www.aduana.cl)
- PROCHILE, Estadísticas de comercio exterior de Chile.  
<http://www.prochile.cl/servicios/estadisticas/index.php>