



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO EN  
FALABELLA

Autor  
ISRAEL NICOLÁS CARRASCO HERNÁNDEZ  
MATIAS AMARO LEIVA VASQUEZ

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA  
ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL  
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES  
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: PATRICIO VICENCIO GAVILÁN

SANTIAGO, Noviembre de 2018

## Agradecimientos

En esta sección mencionaremos a todas aquellas personas que fueron y son parte de este proceso de estudios que ha tenido un importante impacto en nuestras vidas.

Debemos partir principalmente por nuestras familias, tanto madres como padres han sido parte fundamental del empuje que hemos tenido para poder enfrentar los desafíos que una carrera universitaria necesita, nuestros hermanos como apoyo fundamental de convivencia y enseñanza, tíos y tías presentes constantemente que no dejaron de creer en nosotros, especial mención a aquellos familiares que nos brindaron apoyo tanto económico como moral, entregándonos las herramientas que nos han permitido llegar hasta esta instancia, a veces no siendo sus responsabilidades estuvieron ahí con nosotros, no podemos dejar de mencionar tampoco a todos aquellos amigos que han estado desde el comienzo y todas aquellas personas que conocimos en el proceso, grandes amistades que jamás se olvidarán y grandes amigos que aún perduran y estarán presentes en adelante siempre, especial mención a nuestro grupo principal de amigos “La Burguesía” denominado así por nuestra profesora de historia por el contexto de la clase, amigos que siguen estando presentes para nosotros, no se puede dejar de mencionar nuestras parejas que estuvieron en el proceso completo como apoyo incondicional.

Y por supuesto a nuestros profesores que tuvieron la paciencia y la dedicación para guiarnos hasta esta instancia en la que la recta final que ya se ve, gracias a todos y cada uno de ellos ya que son el pilar fundamental de la educación y que nosotros podamos ahora enfrentar la vida laboral como lo estamos haciendo, por eso y mucho más gracias a todos los mencionados, estaremos eternamente agradecidos y siempre contarán con nuestro apoyo.

## Reconocimientos

En esta etapa queremos dar un gran reconocimiento a aquellos que fueron participe en el proceso de construcción de este informe, que tuvieron el coraje y la voluntad de ayudarnos y acompañarnos en un trabajo que requiere dedicación y compromiso.

Especial mención a Gonzalo Escobar amigo y profesor de historia, quien entregó los conceptos y la estructura de un informe de esta magnitud, gracias por ordenar las ideas y la voluntad de ayudar a guiar.

Gracias a nuestro profesor guía Don Patricio Vicencio quien nos ha entregado el apoyo y ha confiado en nosotros para guiarnos en esta etapa, agradecidos por su acogida como alumnos tesisistas, agradecimientos especiales a los profesores que nos brindaron el apoyo y nos dieron el empuje de salir adelante como Daniel Ferreira que ha tenido la fe intacta con nosotros, a Carlos Bravo que en su momento de coordinación nos ayudó bastante en las estructuras de los trabajos y las citas y muchas gracias a los que nos ayudaron en la organización del trabajo, la impresión y algunos formatos, agradecidos de la Institución que nos representa, gracias Universidad de Valparaíso por todo lo que tenemos ahora, un gran reconocimiento a aquellas personas corporativas y de gerencia que nos ayudaron a recopilar la información necesaria de Falabella.

## Abstract y Resumen

Este es un trabajo de investigación para el cual recopilamos información relacionada con la factibilidad de crear e implementar un plan de operador económico autorizado para los importadores. Nunca antes se ha elaborado en Chile un plan con estas características, por lo que nuestra propuesta busca generar un estándar para maximizar la preocupación por los protocolos de seguridad en la empresa, en este caso Falabella, desde sus procesos de origen, como la manipulación, la estiba y el despacho, hasta el destino que es la tienda, lo que incluye la llegada a puerto, la descarga, la internación, el transporte interno y la recepción de bodega, todo esto mientras se vela por las buenas prácticas en todos los procesos de la empresa que puedan afectar la seguridad de la carga internacional. Dentro de la investigación, propondremos cómo se debería crear, desarrollar e implementar el plan en Falabella, a diferencia de cómo dicho plan sería creado, desarrollado e implementado por una empresa asesora. Nuestras conclusiones tienen el potencial de determinar el mejor camino, tomando en cuenta los sacrificios, costos, tiempos y resultados esperados en la consolidación de Falabella como el primer operador económico autorizado de importaciones en Chile.

This is a research based on the compilation of information about the feasibility of creating and implementing an Authorized Economic Operator Plan for importers. Such a plan has never been developed in Chile so our proposal seeks to create a standard to increase the focus on the Company's security protocols – Falabella in this case – starting at the source processes like handling, loading and dispatching, and up to destination, which is the Store, processes like arriving to port, unloading, import, local transportation, and warehouse reception, all this while good practices are monitored throughout all processes within the Company that might affect the international cargo safety. This research proposes how to create, develop, and implement a plan in Falabella, opposed to how such plan would be created, developed, and implemented by a consulting company. Our conclusions can potentially define the best route taking into account sacrifices, costs, time and expected outcomes while consolidating Falabella as the first Authorized Economic Operator at Import in Chile.

# Índice

Introducción .....	1
Capítulo I: Antecedentes de la práctica o trabajo.....	3
1.1 Práctica profesional Israel Carrasco .....	3
1.2 Práctica profesional Matías Leiva .....	4
1.3 Falabella .....	8
1.3.1 Historia e hitos importantes.....	8
1.3.2 Modelo de Negocios de Falabella .....	9
1.3.3 Indicadores económicos .....	10
1.3.4 Organigrama.....	11
1.3.5 Tradis.....	12
1.3.6 Organigrama de Tradis.....	13
1.4 Antecedentes de un Operador Económico Autorizado .....	14
Capítulo II: Marco teórico.....	18
2.1 Teorías del comercio internacional .....	18
2.1.1 Teoría del mercantilismo.....	18
2.1.2 Teoría de la ventaja absoluta .....	19
2.1.3 Teoría Ricardiana .....	21
2.1.4 Teoría de proporción de factores.....	24
2.1.5 Teoría del ciclo de vida de un producto .....	26
2.1.6 La nueva teoría del comercio internacional.....	28
2.2 Cadena de suministros, de valores y logística.....	33
2.2.1 Cadena de suministros o abastecimiento.....	33
2.3 Logística.....	37
2.4 Cadena de valores.....	39
2.5 Principales normativas y entidades reguladoras en los negocios internacionales .....	43
2.5.1 Normativas del comercio internacional.....	45
2.5.2 Prácticas regionales internacionales.....	46
2.5.3 Contratos modelo .....	54
2.5.4 Tratados y acuerdos comerciales de Chile: .....	56

2.5.5	Leyes modelo .....	57
2.5.6	Tribunales de Arbitraje.....	59
2.5.7	OMC.....	59
2.5.8	Cámara de comercio internacional (CCI).....	62
2.5.9	Fondo monetario internacional (FMI).....	63
2.5.10	Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE) .....	64
2.5.11	El banco mundial.....	64
2.5.12	Organismos nacionales del comercio exterior.....	65
2.5.13	Organización mundial de aduanas (OMA).....	65
2.5.14	Servicio nacional de aduanas chile.....	67
2.5.14.2	Organigrama del servicio nacional de aduanas .....	72
Capítulo III: Marco metodológico.....		75
3.1	Método .....	75
3.2	Técnica .....	75
3.3	Instrumentos .....	76
3.4	Resultados .....	76
3.4.1	Construcción de los instrumentos.....	77
Capítulo IV: Implementación de un Operador Económico Autorizado .....		80
4.1	Paso a paso .....	80
4.1.1	Paso 1: Conformar el equipo de implementación proyecto.....	80
4.1.2	Paso 2: Establecer un grupo de trabajo OEA .....	81
4.1.3	Paso 3: Definir el proyecto.....	82
4.1.4	Paso 4: Elaborar plan de implementación de proyecto .....	84
4.1.5	Paso 5: Definir los requisitos OEA .....	85
4.1.6	Paso 6: Definir los beneficios OEA .....	89
4.1.7	Paso 7: Diseñar el proceso de solicitud .....	91
4.1.8	Paso 8: Contratación de especialistas en seguridad de la cadena de suministros .....	94
4.1.9	Paso 9: Anunciar y promover la iniciativa de OEA .....	95
4.1.10	Paso 10: Pilotaje del programa OEA.....	96
4.1.11	Paso 11: Consideración de acuerdos de reconocimiento mutuo.....	98
Capítulo V: Presentación de resultados.....		100
5.1	Entrevistas .....	100

5.1.1	Entrevista N° 1: Cristian Ahumada, Jefe de seguridad y de prevención de riesgos	100
5.1.2	Entrevista N° 2: Pía Vega, Sub gerente de importaciones de Falabella .....	102
5.1.3	Entrevista N° 3: Simón Faundes, Jefe logístico y documental de importaciones de Falabella .....	108
5.1.4	Entrevista N° 4: Jefe corporativo de logística internacional (se reserva el nombre)	114
5.2	Implementación en Falabella .....	119
	Resultados .....	125
	Conclusión.....	130
	Anexo 1 .....	133
	Anexo 2 .....	134
	Anexo 3 .....	135
	Anexo 4 .....	136
	Bibliografía .....	138

## Introducción

El comercio exterior es una herramienta de producción y desarrollo para los países en general, ya que a través de estos intercambios comerciales un país puede abastecerse de productos que no poseía o no alcanzaba a cubrir la demanda interna de esos bienes y/o productos, por lo tanto, a medida que los años avanzan, los procesos de importación y exportación comienzan a tornar más y más importancia, lo que obliga a mejorar los mecanismos y sistemas involucrados en la cadena de suministros para minimizar costos y ahorrar tiempo en la entrega final de los productos.

El presente informe tiene como finalidad entregar una propuesta de implementación de una certificación de Operador Económico Autorizado a un conocido retail como lo es Falabella, esta empresa es una importadora a gran escala que se radica en Chile, con los antecedentes recolectados se presentará el actual funcionar de Falabella, un poco de su historia y modelo de negocios, revelaremos la existencia de múltiples empresas que componen el grupo Falabella, con esta base se entregará un marco teórico relacionado con el comportamiento del comercio internacional a través del tiempo desde que comenzó el comercio, para luego entrar en la cadena de suministros, logística y cadena de valores, hasta llegar a las regulaciones y entidades participantes en el proceso de comercio internacional.

A través de la recepción de datos mediante algunas entrevistas a personal de jerarquía y participación en el grupo Falabella obtendremos la realidad actual de Falabella, el conocimiento que maneja respecto a la implementación de esta certificación y cuál es la postura actual de empresa frente a este escenario, hacia donde apunta y que tan presente lo tienen.

Luego se entregará una serie de pasos que se aplican para la implementación de una certificación OEA, en este caso para Chile, no existe tal certificación para importadores, sólo este año se entregaron certificaciones para exportadores, por lo tanto no existe precedentes de una verdadera implementación dentro de nuestro país, es por esto que se hace un análisis en base a la información recolectada y las bases disponibles por la aduana para dicha certificación para recrear un posible escenario en el que Falabella puede integrarse a la selecta comunidad de empresas que ya poseen esta certificación, se

presentarán los resultados y una conclusión que nos entregue la viabilidad de esta implementación.

Si bien esta certificación es relativamente nueva, estas modificaciones en los sistemas de comercio internacional comienzan desde los atentados de las torres Wall Street Center el año 2001 lo que comienza a generar una serie de reformas y tratados para reducir costos y promover mayor seguridad al método en el cual se estaba trabajando el comercio internacional.

Esta es una propuesta a un proceso que ya está en marcha pero aún no está en el centro de atención de las empresas, pero todo indica que ese es el camino que seguirán.

## Capítulo I: Antecedentes de la práctica o trabajo

### 1.1 Práctica profesional Israel Carrasco

Práctica realizada en DSV Global transports and logistics.

DSV fue fundada como Uniline SA en 1989 y retitulada Golden logistics en el año 2001, luego en el año 2009 fue adquirida por la empresa conjunta DSV-GL, hasta el 2012, luego se convirtió en una compañía de propiedad total del grupo DSV hasta el día de hoy. En Chile tiene 24 años de experiencia, con oficinas en más de 80 países en seis continentes, administra soluciones de cadena de suministros para más de mil empresas diariamente. Posee un equipo de 40 empleados de DSV Air & Sea que operan en nuestro país, Santiago, y en el Aeropuerto SCL.

Los servicios prestados por DSV abarcan desde despacho de carga tradicional hasta el despacho de aduanas, la logística y la carga de proyectos.

Esta empresa es un Freight Forwarder (embarcadora), está ubicada entre las más grandes del mundo en conjunto con DHL, kuehne + nagel

El trabajo consistía en el manejo de documentos de importación y exportación, específicamente la transcripción de B/L, B/L hijo y B/L nieto al sistema SIDEMAR y al sistema SAP que la empresa manejaba para su control y gestión de los departamentos, además de transcripción de cartas emitidas para las navieras o en puntuales casos, cartas enviadas a aduana, en general el trabajo práctica que la empresa ofrecía era completamente transcripción de documentos a través de un computador. Fue a través de compañeros de la Universidad que estaban ejerciendo su práctica profesional ahí lo que facilitó el ingreso para desempeñar la misma labor.

Existen importantes importadores en Chile, en base a esta información y el apoyo de la práctica profesional realizada en Falabella estudiaremos la implementación de un Operador Económico Autorizado (OEA) en Falabella, importante importadora en Chile.

## 1.2 Práctica profesional Matías Leiva

La práctica profesional se desarrolló en el área de importaciones en la empresa Tradis, empresa dedicada a la logística de Falabella, en donde ejecuté el cargo de Asistente de importaciones, debiendo gestionar todo el proceso de importación, ya sea la gestión de todos los documentos y operaciones necesarias, desde origen hasta que los productos están disponibles para ser trasladados, ya sea a tiendas o a los distintos almacenes propios o particulares con los que trabaja Falabella. Dentro de este proceso tenemos diversos agentes participantes, tales como;

Área comercial: Generan la orden de compra (OC), sobre la cual se gestiona la importación. Esta OC contiene toda la información respectiva a la importación.

Embarcadores: Se encargan de reservar espacio en las naves y manejar los documentos.

Traders: encargados de recolectar, representar y gestionar documentos con proveedores que cumplan con los estándares que busca Falabella en sus importaciones, pero que sin embargo no son lo suficientemente grandes como para trabajar directamente con la empresa.

Agentes de aduana: Tramitan los documentos de internación, ya sean físico y digitales, desde el momento del embarque hasta el ingreso a nuestro país.

Proveedores: Se acude a ellos en casos de aclaraciones, ya sea; que falte documentos, problemas con la preparación de la carga, cambios en las fechas, discrepancias en lo acordado, dudas a contingencias que pueden ocurrir en el momento. Se acude solo si no hay un traders de por medio.

Para realizar las distintas funciones respetivas a la práctica, tuve que aprender el uso de diversos sistemas informáticos necesarios para desarrollarme en las funciones de asistente de importación, sistemas tales como:

SLI: sistema informático madre de Falabella, en el cual se encuentra toda la información detallada de las distintas operaciones que se realizan en el negocio, se levanta información relevante para distintas áreas de la empresa, las cuales extraen o agregan los que les

competa, de esta forma, la información alimenta a los distintos participantes del flujo, desde que se genera una orden de compra hasta que la mercadería es despachada del centro de distribución.

GT Nexus: Plataforma en donde podemos descargar los documentos de embarque de las distintas mercaderías que adquiere Falabella en el extranjero, ya sean facturas proforma, Bill of lading, packing list y otros documentos que reflejan información y trazabilidad de la carga.

Track trace: Pagina en la cual realizamos seguimiento en línea del envío de documentos originales de las diferentes mercaderías adquiridas en el extranjero (Courier).

SRX: Es donde se genera la orden de compra, realiza la distribución logística de los productos por tienda, haciendo seguimiento desde la compra hasta la distribución del producto.

Dentro de las distintas líneas que deben ver los asistentes de importaciones, mi labor específica, fue respectiva a los productos de electro importados por Falabella. La línea electro tiene un tratamiento distinto a las demás líneas, ya que la mayoría de los productos deben pasar por un proceso de certificación, el cual rectifique que cumple con todas las normas establecidas por la SEC (superintendencia de electricidad y combustible) para poder considerar los productos liberados para su comercialización.

El proceso comienza cuando visualizamos en sistema los próximos arribos de electro, para lo cual, días antes de su arribo a puerto, debemos informar a nuestra área logística que arribara mercadería que requiere proceso de inspección, por lo cual solicitamos que; al ser internada y liberada en puerto, estos contenedores sean trasladados hacia Sitrans SCL, almacén extra portuario en donde realizamos la faena de inspección y etiquetados.

El área logística, una vez internada y liberada la mercadería por parte de SNA, solicita a transportistas el traslado de estos contenedores, e informa a los almacenes extra portuarios este movimiento para su despacho o recepción (en ocasiones el transportista es del mismo AEP).

En forma paralela a esto, y al contar con información de la fecha en el cual los contenedores que requieren inspección se encontraran posicionados en Santiago, podemos coordinar con las empresas certificadoras fecha y hora para la realización de esta, para lo cual, la asistente de importaciones de la línea electro, coordina vía correo con la empresa certificadora correspondiente según la mercadería, estas pueden ser; Lenor, Ingcer y TUV Rheiland.

El asistente coordina días antes del arribo del contenedor a puerto, para lo que envía la documentación y detalles de la carga, por su parte, la empresa certificadora envía el OK a la programación de la inspección y envía la cantidad de muestras que serán necesarias enviar para que se le realicen pruebas eléctricas en dependencias de las certificadoras para así poder completar el proceso, cabe mencionar que no todas las mercaderías requieren inspección, por lo cual las empresas certificadoras informan sobre el requerimiento de estas. La asistente de importaciones, al saber la cantidad de muestras requeridas, solicita vía correo la emisión de la guía F11 ( Anexo 1) necesaria para poder despachar y mover la mercadería desde el almacén extra portuario.

Paralelo a la coordinación con la empresa certificadora, el encargado de las inspecciones debe coordinar el servicio de inspección con el AEP, para lo cual enviamos un correo al área comercial del AEP, solicitando el servicio detallando; hora, contenedores a inspeccionar, detalles de la mercadería, cantidad de gente que necesitaremos, en caso de mercaderías que requieran un mayor tratamiento, y todos los detalles y requerimientos especiales necesarios para llevar a cabo la operación.

En el día de la inspección, debemos arribar al AEP al menos unos 30 minutos antes del horario de llegada de los inspectores, con el fin de verificar físicamente que los contenedores estén posicionados en el sector de las inspecciones. (Al costado noreste de la parte externa de bodega 3 en el AEP Sitrans SCL), que este el personal solicitado para la inspección según su nivel de dificultad con todos los materiales necesarios (Napoleón para abrir el contenedor, cortante para abrir las cajas y cinta adhesiva para cerrar estas).

Una vez arribados los inspectores, estos informan cuantas cajas deberán ser retiradas del contenedor para pasar por la proceso de inspección eléctrica.

Desde el momento en que comenzamos la inspección, nuestra mayor función es facilitarles a los inspectores todo lo que necesiten para realizarla; un espacio físico adecuado con conexión eléctrica y mano de obra, para lo que es la apertura, manipulación y movimiento de cajas durante el proceso de la inspección.

Los inspectores durante el proceso revisaran una X cantidad de muestras, según la cantidad de productos solicitados para inspeccionar, de estos productos, revisados y marcados con un sello de la empresa certificadora, debemos enviar una cantidad x hacia Lenor (Proceso el cual ya tiene gestionado la asistente de importación, al comenzar a realizar la solicitud de la guía F11, al momento de ser coordinada la inspección).

Al finalizar la inspección, los inspectores nos hacen entrega de una hoja, la cual detalla resultados de la inspección física, estos pueden ser que las placas, QRS o etiquetas no coincidan con la información de origen, en estos casos deberemos incurrir en servicios de re etiquetado en caso que se deban cubrir los sellos erróneos, o de etiquetado en los productos en los cuales les falten estos sellos, para lo cual se debe notificar a la empresa, y estos mismos se encargan de su impresión y envío a nuestra área. Por otra parte, las cajas marcadas se devuelven al contenedor, mientras que las que deben ser enviadas a las empresas certificadoras, deben ser posicionadas en el sector noroeste de la parte interna de la bodega 3, a la espera de su traslado.

Con las cajas guardadas y las muestras posicionadas, los inspectores proceden a retirarse, mientras debemos verificar que el contenedor sea sellado por personal de Sitrans.

Una vez ya finalizada la inspección física con la empresa certificadora, el encargado de inspección, debe notificar a la asistente las observaciones indicadas por los inspectores y confirmar la cantidad de muestras que fueron retiradas.

La asistente de importaciones, debe coordinar vía correo con el área logística, solicitando el envío de dichas muestras a los laboratorios de las empresas certificadoras. Una vez recepcionadas las muestras por las certificadoras, tienen aproximadamente 10 días para informar status de la mercadería; si esta correcto, informaran y darán el visto bueno para su comercialización, en caso que tenga otras observaciones será informada directamente a la asistente de importaciones.

## 1.3 Falabella

### 1.3.1 Historia e hitos importantes

Falabella es una empresa con 124 años de trayectoria, Falabella Retail es una de las empresas más antiguas a nivel internacional. Su historia comienza en el 1889 como una pequeña sastrería fundada por Salvatore Falabella en el centro de Santiago. En 1937 las grandes empresas se construyen en familia. Terminaba la década del treinta, en plena crisis económica, cuando el Yerno de Salvatore Falabella, Alberto Solari se une al negocio. Pronto comienza a introducir nuevas categorías de productos, como el vestuario femenino y artículos para el hogar, de este modo Falabella se convierte en una tienda por departamentos, con un crecimiento sostenido y la gran capacidad para satisfacer los gustos y necesidades del cliente.

En 1962 Falabella sale en la búsqueda del mercado chileno en regiones, Concepción es la primera tienda fuera de Santiago, luego en 1980 durante los problemas económicos que enfrentaba el país, nace la primera tarjeta de crédito de una casa comercial, la que permitió el fácil acceso al endeudamiento mediante créditos, tres años más tarde el crecimiento de Falabella se instala en el primer Mall de Santiago, el Parque Arauco.

A principios de los noventa Falabella llega a Mendoza, Argentina, siendo el primer retail que sale del país con un modelo de negocios totalmente consolidado, en 1995 llega a Perú con la compra de Saga Falabella, desde este momento comienza el proceso de expansión internacional, en el año 1996 se abren al público las acciones de Falabella en la Bolsa de valores, un año después se construye el Centro de Logística que abastecerá todas las tiendas del país para luego en 1998 Falabella inaugurar su página web: [www.falabella.com](http://www.falabella.com).

En el año 2004 se abre la primera oficina en Oriente: Shanghái con el objetivo de aumentar cercanía con los proveedores, el control de calidad y acceder a las innovaciones de moda con mayor rapidez, en el 2006 Falabella expande sus horizontes hasta Colombia, en el 2009 se reciben la primera certificación Leed( sigla de Leadership in Energy & Environment Design), sistema de certificación de edificios sostenibles, desarrollado por el

consejo de la construcción verde de Estados Unidos (US Green Building Council) para tiendas en Chile Perú y Colombia. En el 2011 inaugura su segunda oficina en el Oriente, específicamente India, además este mismo año se hace miembro de Sedex, organización que realiza auditorías en la Cadena de Valor, según protocolo internacional SMETA, procedimiento de auditoría que es una recopilación de buenas prácticas en la técnica de auditoría ética.

Falabella retail S.A. es una sociedad anónima cerrada, con fines de lucro y giro de Grandes Tiendas. La sociedad matriz es S.A.C.I. Falabella, sociedad anónima abierta sujeta a regulaciones y normas de la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile.

### 1.3.2 Modelo de Negocios de Falabella

Falabella tiene el siguiente modelo de negocios:

Se realiza una investigación respecto a las necesidades de los clientes, cuyas exigencias y aspiraciones cambian constantemente y se comienza a innovar en los productos y servicios en pos de la variación de los clientes, luego se hace un recorrido a través de los mercados buscando la mejor calidad certificada de productos y marcas, de acuerdo a los estándares éticos para luego comprar y aprovisionar los productos, luego se opera y se invierte en una red de logística que asegure la disponibilidad de productos en forma eficaz y eficiente, se utilizan una variedad de canales para lograr llegar a cada cliente, estos canales son ventas por vías telefónicas, a través de la página, Click&Collect, servicio de compra en línea y retiro en tienda. Se realiza una capacitación a todo el personal del retail para luego entregar una excelencia de calidad en Post venta, cerrando así el ciclo del negocio.

Entre los principales avances que tiene Falabella hasta el año 2017 es el fuerte impulso por la omnicalidad con desarrollos en canales mobile, web y quioscos, además de mejoras en las plataformas de pago a través del programa Quickplay, también se agregaron asistentes virtuales en Chile y Colombia, logrando más de 800 mil interacciones con clientes de altos niveles de satisfacción. Estas iniciativas se reflejaron en el crecimiento saludable de las distintas líneas de productos, en productos activos, la cartera consolidada

en colocaciones alcanzó un crecimiento del 3,7% logrando un stock US\$ 7,6 mil millones a Diciembre 2017 (Falabella, 2017) La ventas con tarjeta CMR se incrementaron en 3,7% durante el año destacando la venta en comercios fuera de Empresas Falabella (Falabella, 2017).

Se lograron importantes avances en lo que es la automatización de los procesos de abastecimiento con la implementación de un nuevo sistema integral de reparto en Saga Falabella, en Perú y avances en el proceso de configuración de desarrollo del nuevo WMS de Falabella Chile. Por su parte Sodimac incorporó sistemas de automatización de última generación al proceso de despacho a domicilio en el centro de distribución Lo Espejo, en Chile; mientras se avanzó significativamente en la construcción de un nuevo centro de distribución de Falabella para mini ticket que permitirá aumentar la velocidad de procesamiento por horas en 20 veces (Falabella, 2017).

1.3.3 Indicadores económicos

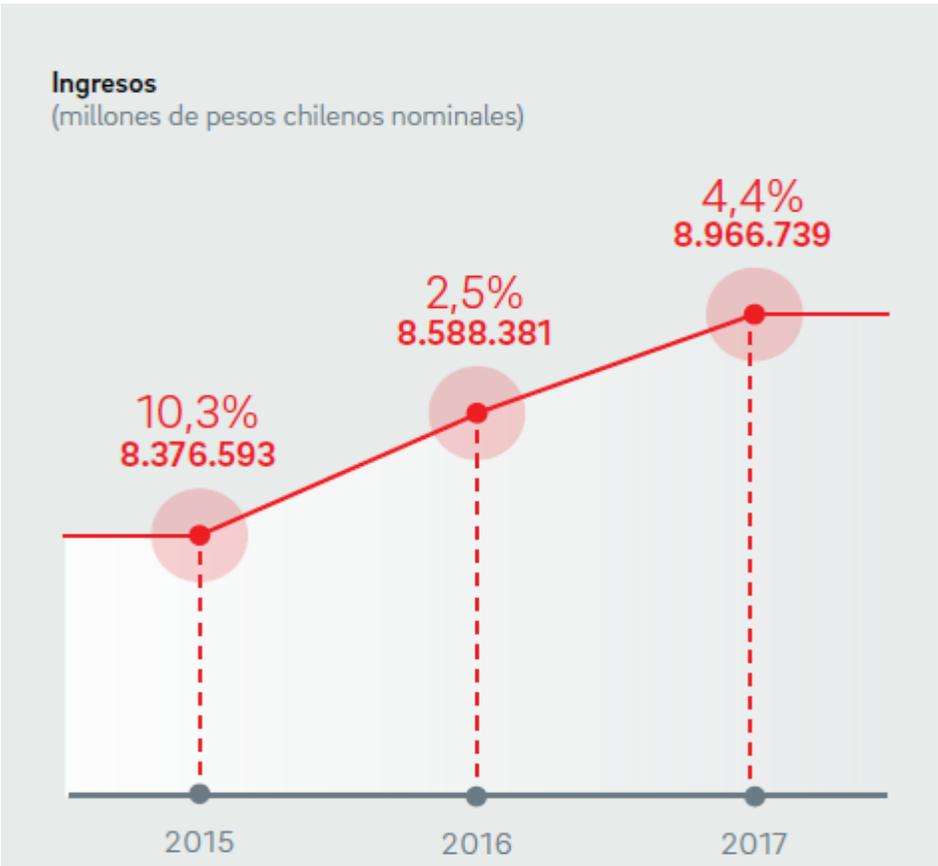
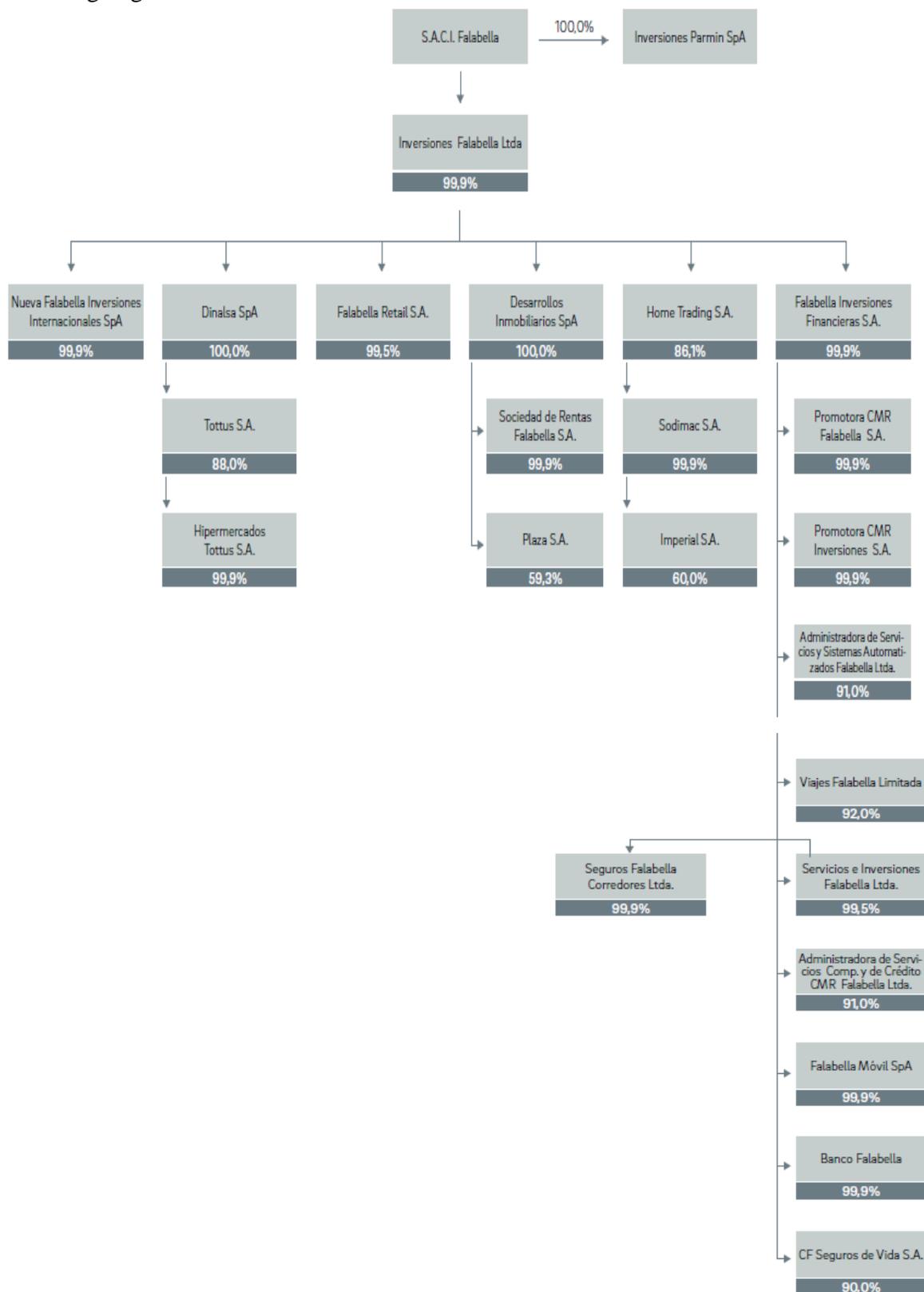


Imagen 1 Fuente: Memoria 2017 Falabella

### 1.3.4 Organigrama



### 1.3.5 Tradis



Antecedentes de la Empresa:

Nombre de la empresa: TRADIS Logística Falabella

Rut: 78.738.460-9

Giro: Transporte y Distribución

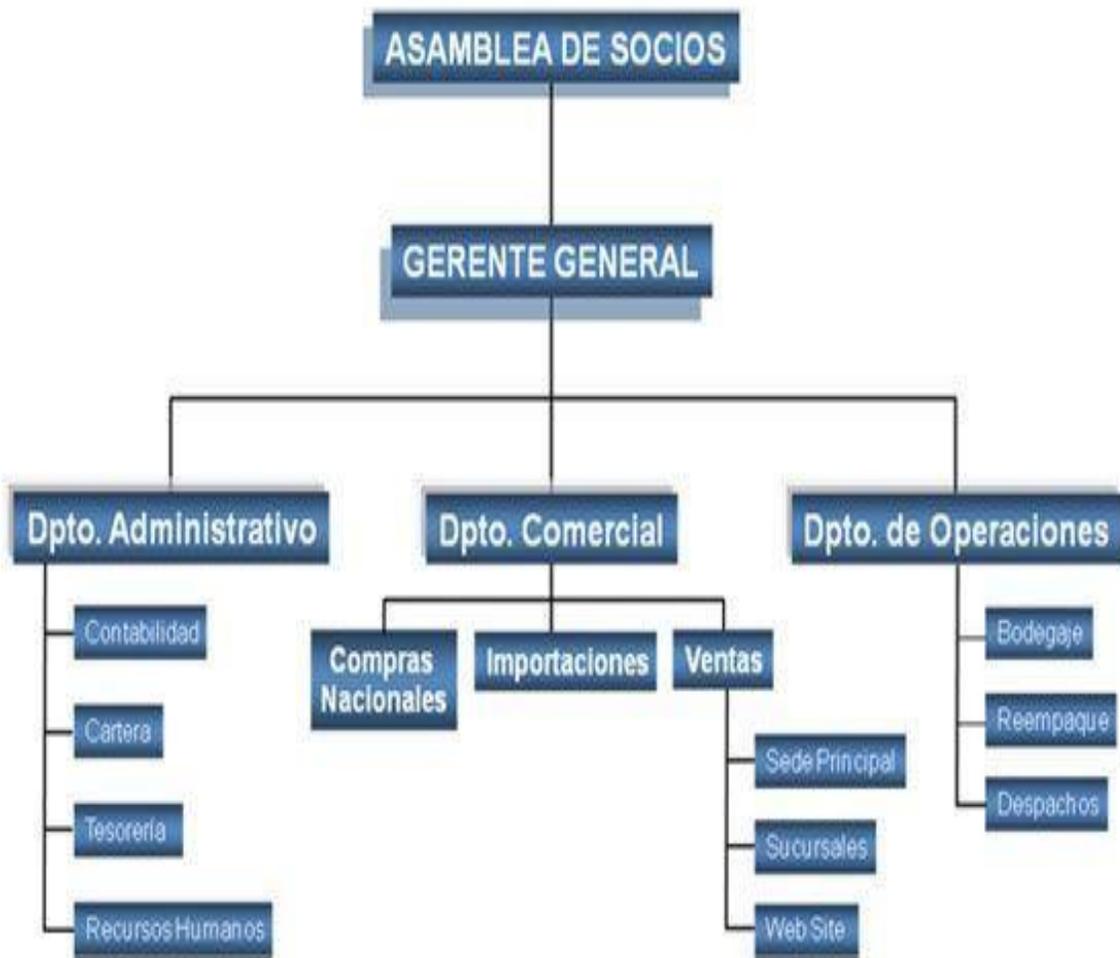
Dirección: Av. Lo Espejo # 3200, Cerrillos

Presentación de la empresa:

TRADIS Logística Falabella busca facilitar las operaciones de Importaciones de comercio internacional, coordinando procesos integrados de transporte e internación de mercancía de una forma eficaz, fluida y conveniente. Así, ha logrado establecer una posición de liderazgo en el mercado a lo largo de CHILE y América del sur.

Gracias a su equipo de trabajo, de carácter intercultural, formado por personal capacitado y con las habilidades necesarias para sobrellevar las operaciones logísticas de la empresa, se logran optimizar las soluciones de logística, seguras, eficientes y dinámicas. Este esfuerzo se traduce en una constante innovación y creación de valor por parte de todos los miembros del equipo, lo que se refleja en la satisfacción hacia los clientes y proveedores internacionales.

### 1.3.6 Organigrama de Tradis



## 1.4 Antecedentes de un Operador Económico Autorizado

Antes que podamos entregar antecedentes respecto a la implementación, debemos entender primero que es un Operador Económico Autorizado.

Un Operador Económico Autorizado es una certificación que viene de una iniciativa de control aduanero internacional, liderada por la Organización Mundial de Aduanas (OMA)<sup>1</sup> que tiene como pilares esenciales un comercio más ágil, transparente y seguro. Es una certificación de seguridad voluntaria que se obtienen a medida que se van cumpliendo y desarrollando ciertos requisitos de seguridad y de la cadena de suministros, con su cumplimiento demuestra que la empresa está comprometida con la seguridad de la cadena logística del comercio internacional, además OEA busca facilitar y asegurar la cadena de suministros mediante el fortalecimiento de las asociaciones entre las aduanas y las empresas por medio de la certificación de estándares comunes para todos quienes participen del comercio internacional, de modo que los productos que se importen y exporten provengan de una cadena logística confiable. Según la OMA, pueden ser Operadores Económicos Autorizados los fabricantes, importadores, exportadores, agentes de aduana, transportistas, intermediarios, operadores portuarios, aeroportuarios y de terminales, distribuidores, operadores integrados y de depósito, entre otros.

En general un OEA es una certificación que entrega seguridad y confiabilidad de que los procesos están adheridos a los estándares internacionales y que cumple las normativas legales de seguridad para facilitar y agilizar el proceso de comercialización internacional. Este reconocimiento es entregado por una autoridad aduanera.

Las empresas que logren la certificación obtienen una serie de beneficios que facilitan sus operaciones de comercio exterior además del reconocimiento como empresa segura tanto para sus clientes y proveedores como para autoridades aduaneras; las principales ventajas que se observan en la experiencia de empresas y operaciones de países

---

<sup>1</sup> Organización Mundial de Aduanas: es un organismo intergubernamental independiente cuya misión es incrementar la eficiencia de las administraciones de aduanas, contribuyendo al bienestar económico y a la protección social de sus Miembros, favoreciendo de esta forma un entorno aduanero honesto, transparente previsible. Esto permite el desarrollo del comercio internacional lícito y lucha eficaz contra las actividades ilegales.

en Europa que se destacan son una reducción de garantías bancarias exigibles, menor control documental y física de las mercancías, prioridad en los controles de inspección, además, una empresa con certificación OEA puede solicitar la inspección en un lugar distinto que le puede ahorrar dinero y tiempo, tienen accesos a procedimientos simplificados, centralización del despacho aduanero y reconocimiento mutuo, es decir reconocimiento de su certificación de Aduanas de otros países que posean acuerdo mutuo con la Aduana de su país. Lo que implica una importante disminución en los tiempos de ingreso y salida de las mercancías de un mercado a otro.

Existe un modelo que antecede a éste y es el de Estados Unidos denominado Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT)<sup>2</sup>, se implementó en Noviembre del año 2001 tras los ataques a las torres gemelas en Septiembre de ese año. Este programa voluntario inicialmente se diseñó para los importadores y buscaba fortalecer los niveles de seguridad de la cadena de suministros, además de reducir las vulnerabilidades que Estados Unidos tenía ante posibles atentados. Para formar parte de este programa de operadores se deben cumplir una serie de requisitos mínimos de seguridad estructurados en 8 capítulos, así: asociados de negocios, seguridad de contenedor, controles de acceso físico, seguridad del personal, seguridad de procesos, seguridad informática, entrenamiento y capacitación del personal y un capítulo de seguridad física. Además de esta normativa, Estados Unidos ha implementado otras iniciativas de seguridad como CSI<sup>3</sup>, esta normativa se implementó debido al volumen de carga movilizada por contenedores que ingresa diario por los puertos de Estados Unidos y la vulnerabilidad de riesgos inherentes a las operaciones de comercio exterior de implementó este programa que consiste en el traslado de funcionarios a otros países con los que se firmaron acuerdos bilaterales autorizando la presencia de los mismos para inspeccionar la carga directamente en el lugar de origen mediante el uso de equipos de inspección no intrusiva y así ejercer un control previo a los contenedores que ingresarán al

---

<sup>2</sup> (C-TPAT): por sus siglas en inglés significa Asociación estratégica aduana-industria contra terrorismo, es una iniciativa conjunta del gobierno y las empresas cuyo objetivo es construir relaciones de cooperación comercial que refuercen y mejoren la cadena de valor empresarial y la seguridad en la frontera de los Estados Unidos de América.

<sup>3</sup> La Iniciativa de Seguridad de Contenedores (CSI, por sus siglas en inglés) es un programa del gobierno de los Estados Unidos, implementado oficialmente en enero de 2002. El programa CSI representa un intento del Departamento de Aduanas de los Estados Unidos para mejorar significativamente la detección de armas de destrucción masiva transportadas por vía marítima.

país. Otra iniciativa puesta en marcha es SFI<sup>4</sup>, esto quiere decir, la utilización de tecnologías de avanzada que inspeccionan la mercancía a diferencia de CSI, aquí no se utilizan agentes para la inspección debido al alto riesgo y vulnerabilidad de los puertos. ISF o “10+2”<sup>5</sup> es otra de las iniciativas aplicadas por Estados Unidos, con esto se obliga a todos los importadores a presentar electrónicamente un documento llamado Importer Security Filing para la carga que pretenda ingresar al país vía marítima, dentro de un plazo máximo de 24 horas antes del embarque, la información que debe ser transmitida es: Identificación del fabricante, identificación del vendedor, identificación del comprador, información del barco, localización del contenedor, datos del contenedor y dirección del propietario, número de registro del importador, número del consignatario, país de origen y clasificación arancelaria. Adicionalmente se debe informar el plan de estiba, el cual debe ser enviado dentro de las 48 horas siguientes desde que el barco zarpa del último puerto; el informe diario del estado de los contenedores que indique si se presentaron cambios o modificaciones durante el trayecto, so pena de incurrir en una multa por incumplimiento de la norma.

Bajo estos antecedentes se comenzó a gestionar por la OMA la implementación de un OEA que tiene un marco normativo internacional para asegurar y facilitar el comercio global expedido por la OMA, el cual establece los pilares fundamentales las cuales deben centrar sus prioridades las aduanas del mundo, el Marco SAFE (Aduanas, 2012).

Lo que ha impulsado principalmente a las aduanas a implementar el modelo de Operador Económico Autorizado es básicamente los lineamientos propuestos por la OMA en el marco normativo a través de la Aduana – Empresa, que explícitamente reconoce la susceptibilidad del comercio global ante amenazas y la necesidad de encontrar mecanismos para proteger y agilizar el comercio mundial, promoviendo participación colaborativa entre los gobiernos y las empresas privadas, y la búsqueda de cadenas internacionales seguras en

---

<sup>4</sup> Secure Freight Initiative (SFI) es un programa del Departamento de Seguridad Nacional (DHS) y parte de la Ley de Puerto SAFE de 2006. Utiliza la inspección no intrusiva (NII) y la tecnología de detección de radiación. También reúne datos para medir la actividad comercial para la gestión de riesgos y la protección del comercio internacional de los Estados Unidos.

<sup>5</sup> es una normativa aprobada a finales de 2008 por el U.S. Customs and Border Protection, que obliga a declarar cierta información sobre mercancías en contenedor que vayan a ser importadas en Estados Unidos por vía marítima

la medida que los países realice Acuerdos de Reconocimiento Mutuo (ARM)<sup>6</sup>, el objetivo al menos para nuestro país del ARM es mejorar la competitividad de nuestro comercio fortaleciendo la implementación de los programas OEA y ampliando el ámbito de aplicación de los beneficios a los que acceden los operadores certificados en el país, dado que, los operadores certificados OEA en Chile podrán acceder a procedimientos simplificados de control y medidas especiales que le permitirán agilizar los trámites de sus operaciones comerciales con México, Perú y Colombia, ya que se firmó el acuerdo de reconocimiento mutuo entre estos países en Julio del presente año.

Los beneficios que se pueden percibir en los gobiernos donde se ha implementado son: el reconocimiento para la autoridad aduanera, como aduana moderna encaminada al cumplimiento del marco SAFE de la Organización Mundial de Aduanas (Aduana, 2012), la optimización en el uso de los sistemas de análisis de riesgo, enfocados claramente hacia mayores riesgos. Sinergia en la actuación de diversas autoridades de control que intervienen en la autorización de un operador y la mejora en los niveles de competitividad de las empresas en el país, lo que puede conllevar a un posible crecimiento económico y dinamización del comercio internacional (Aduana, 2012).

En el mundo existen 77 programas OEA configurando un escenario en que las empresas Chilenas que se certifiquen podrán acceder a ventajas competitivas importantes, en especial si se considera que el 80% del intercambio mundial de bienes se ve afectado por normas y reglamentos de naturaleza no arancelaria como por ejemplo; en seguridad, cumplimiento aduanero, fitosanitario, calidad, etc. (portuario, 2018)

---

<sup>6</sup> Acuerdo de Reconocimiento Mutuo (MRA), son convenios que permiten garantizar que los organismos reconocidos, operen de manera equivalente aplicando las mismas normas y procedimientos. El objetivo principal de los Acuerdos de Reconocimiento mutuo es reducir los Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC).

## Capítulo II: Marco teórico

Si queremos entender lo que este trabajo presenta, debemos tener una serie de conceptos asociados, estos en su conjunto deben tener la capacidad de contextualizar el sistema actual de importaciones con el que se pretende implementar y lo que esto incluye, primero que todo haremos un pequeño resumen las teorías del comercio internacional.

### 2.1 Teorías del comercio internacional

Existen teorías respecto al comercio internacional planteando distintas situaciones por las cuales se comienza el comercio transfronterizo, proveniente de las aperturas económicas que se han desarrollado.

#### 2.1.1 Teoría del mercantilismo

La primera teoría del comercio internacional surgió en Inglaterra a mediados del siglo XVI. Conocida como mercantilismo, su declaración de principios consistía en que el oro y la plata eran los pilares fundamentales de la riqueza nacional y eran esenciales para un comercio vigoroso. El principio fundamental planteaba que era conveniente para un país mantener un excedente de comercio, a través de un mayor nivel de exportación que de importación. Al hacerlo, un país acumularía riqueza y prestigios nacionales. Esta doctrina defendía la intervención gubernamental para lograr un excedente en la balanza comercial.

El mercantilismo desarrollado refleja así, la teoría del capital comercial, que tiende ya a no ser una base transitoria para el comercio, sino que permanente, en este sentido sólo la producción nacional podría constituir una base tan sólida para el comercio. Por esta razón se sigue identificando la riqueza con el dinero, sin embargo está implícito que la producción es el medio de aumentar ésta. El principio del mercantilismo desarrollado es la producción de mercancías, que produzcan beneficios en el comercio exterior.

En resumen, el mercantilismo es un conjunto de ideas económicas que considera que la prosperidad de una nación o estado depende del capital que pueda tener, y que el volumen global de comercio mundial es inalterable. El capital, que está representado por

los metales preciosos que el estado tiene en su poder, se incrementa sobre todo mediante una balanza comercial positiva con otras naciones (o, lo que es lo mismo, que las exportaciones sean superiores a las importaciones). El mercantilismo sugiere que el gobierno dirigente de una nación debería buscar la consecución de esos objetivos mediante una política proteccionista sobre su economía, favoreciendo la exportación y desfavoreciendo la importación, sobre todo mediante la imposición de aranceles. La política económica basada en estas ideas a veces recibe el nombre de sistema mercantilista.

### 2.1.2 Teoría de la ventaja absoluta

En la teoría internacional del comercio se dice que un país posee ventaja absoluta en la producción de un bien con respecto a otro cuando el primero puede producir más unidades de este bien con menos recursos. Esta teoría reduce ratios de productividad la explicación del comercio exterior; mientras que un país pueda producir mayor cantidad con menos factores, este no comerciará tal bien.

Esta teoría que anunciada por Adam Smith (1723 – 1790); postuló que bajo libre cambio cada nación debe especializarse en producir esas mercancías que podrían ser lo más eficientemente posible. Algunos de éstos serían exportados a la paga para las importaciones de las mercancías que se podrían producir más eficientemente a otras partes.

Trata de que cada país se especialice en producir mercancías para las que tenga ventaja absoluta, medida ésta por el menor coste medio de la producción en términos de trabajo con respecto a los demás países. De este modo, al seguir este principio todos los países saldrían ganando con el comercio y se lograría la misma eficiencia a nivel internacional.

Las razones que lo llevaron a trabajar sobre este análisis a Adam Smith fueron 3:

- 1- El dinero sólo era una técnica para realizar cálculos que no tenía en cuenta las relaciones productivas sino los intereses de las autoridades.
- 2- La riqueza de una nación no se mide por la cantidad de oro acumulado, sino por la magnitud de su capacidad productiva en periodos y condiciones determinadas.

- 3- El trabajo es el patrón único de medida que tiene la propiedad de invariable frente al tiempo y la distribución y con el cual todos los bienes pueden compararse y la riqueza se puede cuantificar en términos reales.

Su idea principal fue la de que para que exista comercio entre dos países, uno de ellos debe tener una ventaja absoluta en la producción de alguno de los bienes que se comercian.

Veamos esto con un ejemplo:

Digamos que Inglaterra usa 10 unidades de trabajo para producir q metro de tela y 12 unidades de trabajo para producir una botella de vino, mientras que Portugal emplea 14 unidades de trabajo para producir 1 metro de tela y 8 para producir una botella de vino.

		coste del trabajo por unidad	
		I	P
productos	T	10	14
	V	12	8

Imagen 2 Fuente: [polinomics.com/teoría ventaja absoluta](http://polinomics.com/teoría%20ventaja%20absoluta)

Inglaterra posee una ventaja absoluta en la producción de tela, mientras Portugal posee ventaja absoluta en la producción de vino. Por lo tanto Inglaterra producirá ropa y comerciará el vino con Portugal. Adam Smith es considerado el padre de esta teoría debido a su artículo “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” (Estudio sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones”, publicado en 1776, donde solo consideraba el trabajo como factor productivo. Que un país tenga ventaja absoluta en la producción de un bien, significa que ese país puede producir una unidad de ese bien con una menor cantidad de trabajo que la usada por el otro país para producir el mismo bien.

Los países exportan aquellos viene, cuya producción requieren menos trabajo que otros países, e importan aquellos bienes en cuya producción requieren más trabajo que otras naciones.

### 2.1.3 Teoría Ricardiana

El enfoque de Ricardo con respecto al comercio internacional se basa en la especialización (exportación) en el bien que el país es relativamente más eficiente (Lavados Montes, 1978). Ese país por tanto debería importar el bien en el cual es relativamente más ineficiente, esta teoría la explica en su libro “On the principles of political economy and taxation” (Sobre los principios de la economía política y los impuestos) publicado en 1817 con un clásico ejemplo:

Digamos que los costes por unidad de tela (T) y vino (V) producidos por Inglaterra (I) y Portugal (P) son los representados en la figura adyacente. Aunque Portugal posee una ventaja absoluta en la producción de vino y tela, Inglaterra posee una ventaja comparativa en la producción de tela.

		coste del trabajo por unidad	
		I	P
productos	T	10	7
	V	12	8

*Imagen 3 Fuente: polinomics.com/teoría ricardiana*

Debido a esta ventaja, ambos países se benefician del comercio internacional esto puede verse usando la caja de Edgeworth<sup>7</sup>;

---

<sup>7</sup> En economía, una Caja de Edgeworth o Caja de Edgeworth-Bowley, llamada así en honor a Francis Ysidro Edgeworth y Arthur Lyon Bowley, es un instrumento gráfico utilizado para representar y analizar el intercambio de dos bienes entre dos individuos.

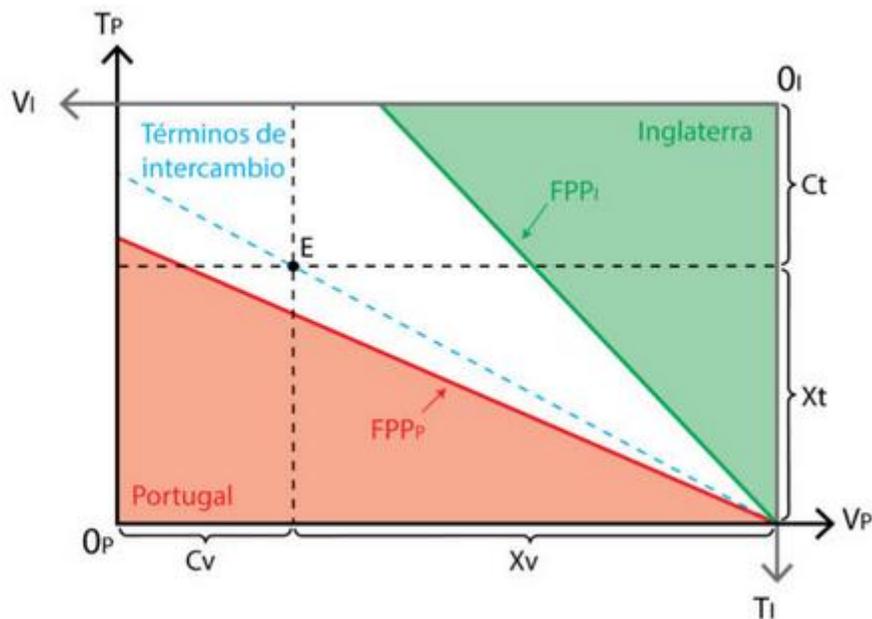


Imagen 4 Fuente: [Polinimocs.com/teoría ricardiana](http://Polinimocs.com/teoría_ricardiana)

Sin el comercio internacional, cada país sería capaz sólo de producir y de consumir cualquier cantidad de vino y tela dentro o sobre la frontera de posibilidades de producción<sup>8</sup> (verde para Inglaterra y roja para Portugal), Como podemos ver en el recuadro el punto E no puede ser alcanzado por ninguno de estos países ya que está afuera de la frontera entre ambos países.

Sin embargo el punto E puede ser alcanzado a través del comercio.

Portugal se especializa en vino, que es relativamente más barato de producir. Portugal se beneficia al producir más vino del que consume para intercambiarlo por tela, ya que la producción de tela sería más costosa que la producción del vino exportado, por la misma razón Inglaterra se especializaría en tela. Portugal produciría solo vino, consumiendo  $C_v$  y exportando  $X_v$  a Inglaterra, mientras que Inglaterra produciría únicamente tela, consumiendo  $C_t$  y exportando  $X_t$  a Portugal.

<sup>8</sup> La frontera de posibilidades de producción (FPP) representa la cantidad de producción que se puede obtener de una determinada cantidad de factores de producción utilizando una tecnología dada. Dependiendo de la tecnología, la FPP tendrá una forma u otra.

Como resultado del comercio, el punto E sería alcanzable, definiendo la línea de relación de intercambio, que muestra cuan grandes son las ganancias derivadas del comercio. Cuanto más lejos de la frontera de posibilidades de producción, mejores son los términos del comercio, y por tanto las ganancias del comercio son mayores también.

Lo que implicó esta teoría fue un avance en la ciencia económica, especialmente en la contribución del principio de la ventaja comparativa.

Si se considera más de un factor productivo, dentro del contexto ricardiano, la medida de eficiencia que correspondería es la productividad total de los factores, que se puede expresar como la razón entre el producto (valor agregado) y el uso total de factores (capital, trabajo calificado y no calificado, etc.) evaluado a precios apropiados que reflejen los costos de oportunidad social (Lavados Montes, 1978), una vez que la productividad total de los factores se haya medido para cada bien en los países, las razones de estas productividades entre los distintos países entregan un indicador neoricardiano.

Dos observaciones adicionales importan. En primer lugar, el enfoque neoricardiano forma una. Primero, el enfoque neoricardiano forma una base para los cálculos de los costos de recursos domésticos, que es un indicador de ventajas comparativas (Lavados Montes, 1978) y segundo, los precios que se usan para medir la productividad total de los factores son críticos para los resultados. Existe un consenso bastante generalizado para usar precios sombras, dado que los precios de mercado no reflejan el valor o costo de oportunidad social de los factores e insumos. Sin embargo las diversas metodologías desarrolladas para calcular precios sombra entregan resultados distintos a partir de supuestos diferentes respecto a las estructuras económicas, mecanismos de ajustes en el sistema, sistemas políticos, etc.

Sin embargo, esta teoría no está libre de defectos, como algunos críticos señalan. John Stuart Mill<sup>9</sup> se preocupó de la demanda recíproca, ya que postulaba que no era necesariamente cierto que la oferta y la demanda entre países se cumpliera. Además, aunque la teoría de la ventaja comparativa de Ricardo puede mostrar los límites dentro de

---

<sup>9</sup> John Stuart Mill (Londres, 20 de mayo de 1806-Aviñón, Francia; 8 de mayo de 1873) fue un filósofo, político y economista inglés de origen escocés, representante de la escuela económica clásica y teórico del utilitarismo

los cuales el equilibrio debe estar, no explica cómo determinar los términos del comercio y por tanto el precio de los bienes. No obstante, como Jagdish N. Bhagwati señaló en su artículo “The Pure Theory Of International Trade: A Survey” (Teoría pura del comercio internacional: una interpretación), publicado en 1964, este modelo debía ser analizado desde un punto de vista normativo, ya que no ayuda a demostrar la proposición de bienestar de que el comercio es beneficioso.

#### 2.1.4 Teoría de proporción de factores

Esta es una teoría desarrollada por Heckscher y Ohlin, formalizada posteriormente por Samuelson y otros, que trata de explicar por qué los países individualmente considerados tienen ventajas comparativas para exportar determinados bienes (Lavados Montes, 1978), el enfoque central de H-O señala que los países tienen ventajas comparativas en aquellos bienes que para su producción requieren más de los factores relativamente abundantes en el país. La escasez relativa tiende a reflejarse en los precios; por lo tanto, a medida que el comercio internacional se desarrolla, la lista de productos de exportación de un país estaría fuertemente sesgada a los productos que usan una alta proporción de los factores abundantes, y la importación estaría sesgada hacia los bienes que tuvieran componentes relativamente alto de los factores escasos (Lavados Montes, 1978)

A modo de ejemplo se determina lo siguiente: Una nación exportará la mercancía cuya producción requiere el uso intensivo de su factor relativamente abundante y barato e importará la mercancía cuya producción requiere uso intensivo de su factor relativamente escaso y caro. Esto significa que la nación 1 exportará la mercancía X, debido a que esta es su mercancía intensiva en mano de obra y el trabajo es el factor relativamente abundante y barato en dicha nación. Por otra parte la nación 2 exportará la mercancía Y debido a que esta es su mercancía intensiva de capital, que el factor relativamente abundante y barato en dicha nación.

Éste teorema aísla la diferencia en la abundancia relativa de factores, o dotación de factores entre las naciones como causa fundamental o determinante de la ventaja

comparativa y del comercio internacional. Esto es que cada nación se especializa en la producción y exportación de la mercancía intensiva en su factor relativamente abundante y barato, e importa la mercancía intensiva en su factor relativamente escaso y caro.

Suponiendo competencia perfecta, identidad internacional de factores y funciones de producción, no reversibilidad en la intensidad de uso de factores, similitud internacional en las preferencias, y una relación entre productos y dos factores homogéneos que presente rendimientos constantes a la escala, la teoría lleva a deducir sus dos teoremas claves; teorema que explica el comercio sobre la base de la disponibilidad relativa de factores; el otro, el teorema de igualación de precios de factores (Lavados Montes, 1978)

Es importante señalar que esos son teoremas elegantes, pero esencialmente son ejercicios matemáticos cuya relevancia e interés depende no solo de los supuestos indicados sino, más fundamentalmente, de la relevancia y la utilidad del concepto mismo de función de producción. Sobre ello, la controversia acerca de la teoría del capital más bien ha oscurecido el problema (Lavados Montes, 1978)

Debido a que la teoría pone de relieve la interacción entre las proporciones en las que los diferentes factores están disponibles en diferentes países, y la proporción en que son utilizados para producir diferentes bienes, también se le conoce como teoría de las proporciones factoriales.

El teorema de igualación de los precios de los factores, se le conoce también como teorema Heckscher-Ohlin-Samuelson (H-O-S), debido a que Paul Samuelson (Premio Nobel de Economía en 1976) fue quién comprobó rigurosamente este teorema de igualación de los precios de los factores. El teorema de igualación de los precios de los factores, nos dice que el comercio internacional dará lugar a la igualación en las remuneraciones relativas y absolutas a los factores homogéneos a través de las naciones. La igualación absoluta de los precios de los factores significa que el libre comercio internacional también iguala los salarios reales para el mismo tipo de trabajo en las dos naciones, así como la tasa real de interés para el mismo tipo de capital en ambas naciones. En la realidad, la igualación de los precios de los factores no se observa a causa de enormes diferencias de recursos, barreras comerciales y diferencias internacionales en tecnología.

La primera prueba empírica del modelo H-O fue llevada a cabo por Wassily Leontief (Premio Nobel de Economía 1973) con datos de la matriz insumo-producto de 1947 de los Estados Unidos. Leontief descubrió que los bienes que compiten con las importaciones de Estados Unidos eran cerca de 30 por ciento más intensivas en capital que las exportaciones de ese mismo país. Puesto que los Estados Unidos son la nación con mayor abundancia de K, este resultado era lo opuesto de lo que pronosticaba el modelo H-O, y se denominó paradoja de Leontief.

#### 2.1.5 Teoría del ciclo de vida de un producto

El autor (Bertran, 2012) menciona que “El ciclo de vida es el periodo de tiempo de presencia de un producto en el mercado, desde que se lanza hasta que se ve superado por otros más nuevos o deja de interesar o estar <<de moda>> y desaparece”. De acuerdo a este contexto, se relaciona el medio tradicional de las etapas evolutivas. Introduciendo el tema de estas fases, con base a referencias de diferentes autores, algunos de los expertos como (Armstrong, 2001) establecen cinco fases por las que pasa el producto:

**Desarrollo del producto:** Esta etapa da inicio con la creación y desarrollo de una idea innovadora sobre un nuevo producto. Dentro de la planificación de un lanzamiento nuevo se debe considerar satisfacer las necesidades del cliente y se realiza la exposición mediante un prototipo. Es importante hacer mención que a partir de este punto los ingresos monetarios son de cero y los costos de inversión se encuentran en incremento, los cuales conforme avanza el proceso se verán equilibrados.

**Lanzamiento o introducción:** Es el punto de colocación del producto al mercado, la finalidad es dar a conocer el producto al mercado con ayuda de estrategias publicitarias. Durante este periodo las ventas son efectivamente bajas y los beneficios nulos debido a los gastos que desembolsó la empresa para la realización de este producto.

**Crecimiento:** Cuando el producto se encuentra dentro de esta etapa, existe un incremento representativo en las ventas y a su vez el precio al consumidor irá disminuyendo. La producción del producto se ve elevada con base a la aceptación que este mismo logró impactar al mercado.

Madurez: El equilibrio entre ventas y costos se visualizan en este punto. La etapa de crecimiento del producto ha logrado su máxima capacidad dentro de su ciclo de vida. Es momento donde las estrategias para este producto deben ser obligadas a centrarse en el mantenimiento del mismo sobre el mercado y los competidores. El beneficio económico logra una estabilización con base a las estrategias de posicionamiento en el mercado.

Decadencia o Declive: Como se indica, esta etapa es caracterizada por el declive que presenta el producto ante el mercado. La razón de esto se debe al mínimo de ventas y beneficios que ha ido generando este producto hacia la empresa y consumidores. La innovación, transformación, adaptabilidad, son algunos factores clave para evitar que un producto se encuentre en esta etapa final, dependiendo con gran peso de las estrategias que se implementen.



Imagen 5 Fuente: Polinimocs.com

Es importante hacer mención que cada producto cuenta con diferentes ciclos de vida, se ha visto que diferentes productos suelen tener un tiempo de vida más alargado que otros. Coca Cola es un buen ejemplo para la exposición de este tema, ya que durante años ha logrado su potencial posicionamiento en el mercado, llevando de la mano una serie de estrategias publicitarias, imagen, mercadotecnia, etc. No obstante, se puede ver el caso de Kodak quien tras el inicio de la tecnología digital en un principio no reaccionó a esto pues creía su posicionamiento asegurado, sin embargo como lo indica el autor (J. M. A. Salas, 2013)“cuando nace una tecnología disruptiva, las empresas líderes suelen ignorarla, porque

inicialmente no supone una amenaza hasta sea el punto de que estas tecnologías se vuelvan atractivas”.

#### 2.1.6 La nueva teoría del comercio internacional

La “Nueva teoría del comercio” formulada en 1979, permitió superar la explicación del economista británico David Ricardo, vigente desde principios del siglo XIX, que reducía el comercio internacional a las diferencias entre países básicamente. Esos planteamientos de Ricardo, se perfeccionaron en las décadas de los 20 y los 30 del siglo XX por parte de los suecos Eli Heckscher y Bertil Ohlin, que a su vez no fueron suficientes para explicar la dominación progresiva del comercio internacional por países con condiciones semejantes y que a su vez transaban los mismos productos (EFE, Estocolmo 2008) Por su parte Rugman montó su teoría partiendo del concepto de las “economías de escala” mediante el cual a mayores volúmenes de producción, menores costos, que a su vez facilitan la oferta de productos, beneficiando a los consumidores. La integración de los citados planteamientos concluyó en la formulación de la especialización y la producción a gran escala con bajos costos y oferta diversificada, denominándose la teoría de la “nueva geografía” económica, gestada desde 1979 por el mismo nobel y desarrollada posteriormente.

La Nueva Teoría del Comercio Internacional nace a finales de los setenta, entonces, a diferencia de la Teoría Clásica del Comercio Internacional, se encuentra sustentada en dos postulados: comercio internacional y organizaciones industriales. Sus principales representantes son Brander Spencer, Paul Krugman y A. Dixit; autores que desarrollaron un planteamiento teórico sobre la base de la existencia de las fallas del mercado (Steinberg, 2004).

Esta teoría demuestra que muchos de los argumentos de la teoría clásica han sido superadas por la realidad, hoy el comercio internacional no se puede comprender si se consideraran únicamente los postulados de esa escuela del pensamiento, por ejemplo: existen fallas en el mercado que exigen intervención gubernamental, de ahí la necesidad de utilizar nuevos paradigmas que permitan entender la nueva realidad dentro del comercio internacional.

Krugman entendió que el comercio internacional en la realidad no era sólo “interindustrial”, como lo refleja la teoría tradicional, sino que los países también realizan intercambios de bienes y servicios para las mismas industrias, lo que se denomina comercio “intraindustrial” (José Zacarías Mayorga Sánchez, 2008)

El aporte principal de esta nueva teoría es la de considerar variables del comercio que anteriormente no se habían considerado: Economías de escala, comercio industrial, economías externas, competencia imperfecta, movilidad de factores, etc. Se deja fuera lo que es la existencia de comercio intraindustrial, para esto Krugman y Maurice Obstfeld demuestran que aproximadamente la cuarta parte de comercio mundial es intraindustrial (Obstfeld, 2006).

Krugman basó su teoría en la hipótesis de que los consumidores aprecian la diversidad en su consumo y por el lado de la oferta o de los productores explica que el comercio intraindustrial es benéfico para un país, al permitir que cada país tome ventaja de las economías de escala y que los consumidores en un contexto global se beneficien de los precios bajos y de la diversidad de productos. Un ejemplo claro de cómo el comercio intraindustrial ha incrementado su importancia en las últimas décadas son los intercambios entre Estados Unidos, Canadá y México, mediante el tratado comercial del NAFTA (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), (Información Comercial Española, ICE No. 2765, 2003). Casos semejantes se visualizan en el Tratado de Libre Comercio entre Chile- Estados Unidos, el Tratado de Libre Comercio entre los países de Centroamérica y los Estados Unidos, el Acuerdo suscrito en 1988 entre Canadá y los Estados Unidos entre otros.

Estos autores proponen una serie de situaciones que se contraponen a las teorías postuladas anteriormente como las que a continuación se mencionan;

Fallas en el mercado, para la nueva teoría existen fallas del mercado que no se pueden resolver con los mecanismos del mercado, por ello, no aceptan las políticas neutrales que mantienen al margen y cuyo único objetivo es generar un marco macroeconómico adecuado. Para esto es necesaria la intervención gubernamental con

objeto de resolver problemas que la mano invisible de Adam Smith es incapaz de alcanzar (Maximiliano, 2009)

Competencia imperfecta. La realidad actual muestra inexistencia de competencia perfecta, los monopolios existen y cada día toman mayor fuerza las empresas Oligopólicas, resultado de los elevados avances tecnológicos, políticas agresivas, inserción en las decisiones de poder de los países en especial subdesarrollados, la existencia de empresas multi planas y multi productos disminuyendo el riesgo de las pérdidas, estas condiciones empujan a que las pequeñas y medianas empresas se retiren de los mercados entregando aumento de beneficio para empresas multinacionales, es ahí, donde surge la necesidad de intervención gubernamental (Maximiliano, 2009)

Externalidades, estas hacen referencia a los efectos que las empresas obtienen al concentrarse en un territorio determinado, dado que obtienen rendimientos crecientes para el conjunto de agrupaciones empresariales, los cuales no están presentes para cada empresa en particular. Krugman y Obstfeld las definen como: beneficios que se acumulan en el exterior de las empresas (Maximiliano, 2009). El concepto de externalidades en la producción parte de la obra de Alfred Marshall<sup>10</sup> quien en 1980 efectuó el primer análisis de las economías de localización<sup>11</sup>.

A partir del concepto de externalidades estos autores han justificado implantar una política industrial activa, al respecto señalan "...el argumento de las externalidades tecnológicas es, probablemente, la mejor razón que intelectualmente puede darse para una política industrial activa.

Óptimo de Pareto. Los neoclásicos argumentan que el equilibrio competitivo es eficiente en el sentido del óptimo de Pareto, esto es, nadie puede ver incrementado su

---

<sup>10</sup> Alfred Marshall (26 de julio de 1842-13 de julio de 1924) fue un economista británico. Marshall fue el economista británico más brillante de su época. También fue un profesor sobresaliente y ejerció una gran influencia sobre los economistas de aquella época. Su mayor contribución a la Eco los antecesores de la economía del bienestar. Entre sus obras destacan Principios de Economía (1890) e Industria y comercio (1919)

<sup>11</sup> Las que se obtienen al ubicarse en un mismo lugar industrias vinculadas por sus relaciones de complementariedad. De este modo pueden crear centrales de compra de materias primas y venta de productos terminados en común, centros de investigación compartidos, posibilidad de comprar inputs intermedios y vender outputs a empresas de la misma zona geográfica con procesos de producción complementarios, facilidad para reclutar mano de obra especializada, etcétera.

beneficio, si ello implica la disminución de la utilidad del otro. Sin embargo, el óptimo de Pareto no se alcanza, porque los agentes económicos no toman la mejor decisión cuando no existe plena información, o la estructura del mercado es de competencia imperfecta, por ello, la mejor elección bajo estas condiciones no necesariamente origina el beneficio para todos los participantes en términos Paretanos (Maximiliano, 2009).

Comercio Industrial. El enfoque de Krugman y Obstfeld argumentan que el comercio intraindustrial genera ganancias adicionales en el comercio, aún mayores que las generadas por las ventajas comparativas. Con el comercio intraindustrial el país puede reducir la cantidad pero incrementar la variedad de mercancías, lo cual es permite aumentar su escala de producción con mayor productividad a costos más bajos (Maximiliano, 2009). Los autores condicionan las ganancias del comercio intraindustrial a lo siguiente: los países deben tener relaciones capital - trabajo y niveles de cualificación similares. Los beneficios de este tipo de comercio serán mayores cuando existan productos diferenciados y las economías de escala sean importantes.

Economías de escala. El comercio intraindustrial es el resultado de la existencia de rendimientos crecientes (economías de escala). Para los neoclásicos no existen economías de escala, por lo tanto, los países obtienen ganancias del comercio internacional si basan su economía en el intercambio interindustrial (Maximiliano, 2009). Dada la existencia de economías de escala los beneficios por concepto de intercambio comercial se obtienen cuando las industrias se especializan en bienes que satisfagan las necesidades del mercado local e internacional. Krugman argumenta: “El comercio [...], puede ser consecuencia de rendimientos crecientes o economías de escala, es decir, una tendencia de costos a reducirse con una producción mayor. Las economías de escala proporcionan a los países un incentivo para especializarse, y comerciar incluso en ausencia de diferencias entre países en recursos y tecnología (Obstfeld, 2006)

Krugman se cuestiona sobre lo que sucedería si se dificulta el comercio industrial por la existencia de obstáculos como altos costos de transporte, y es a partir de allí que incursiona en el análisis de la “geografía económica”, Esta teoría del nuevo comercio, llevó a Krugman a realizar planteamientos acerca de la “geografía económica” enfocándose en explicar las fuentes del crecimiento económico en un contexto regional, y analizar los

resultados que se obtienen de la integración de regiones al comercio internacional sobre las estructuras de las actividades económicas (José Zacarías Mayorga Sánchez, 2008). Krugman supone un modelo que había sido utilizado por Myrdal (1957) y Hirshman (1958) de centro-periferia en el que existen dos sectores productivos, la agricultura y la manufactura, y dos tipos de empleados, los agricultores y trabajadores. Las empresas del sector manufacturero utilizan economías de escala para producir una variedad de productos diferenciados y utiliza a los trabajadores como único insumo para la producción, a diferencia del sector agrícola que produce bienes homogéneos y no utiliza economías de escala, aun así utiliza a los agricultores como único insumo para la producción (José Zacarías Mayorga Sánchez, 2008).

Este modelo indica que los trabajadores se pueden mover de una región a otra, siempre donde obtengan mayor bienestar en términos salariales y diversidad de bienes que ellos puedan obtener, a diferencia de los agricultores que no se movilizan entre las regiones, pero están distribuidos igual en las dos regiones. Por último, el modelo supone que los bienes agrícolas se transportan sin costo entre las regiones, mientras que transportar los bienes manufacturados entre las regiones implica un costo elevado (Obstfeld, 2006)

De este modo los trabajadores se ubicarán en donde sus condiciones salariales sean mejores y tengan una mayor variedad de productos para acceder, traducándose en un mejor bienestar de los trabajadores, en esta zona donde se ubican se denomina centro, por lo tanto las empresas decidirán ubicarse dependiendo de la relación entre la utilización de economías de escala y el ahorro por los costos de transporte. Según Krugman, este comportamiento producirá un efecto llamado causalidad “circular”<sup>12</sup> (Myrdal, 1957), que consiste en que la región centro, que utiliza alta tecnología y proporciona mayor bienestar, tendrá mayor población y mercados más amplios, lo que atraerá a las empresas ubicarse allí, dejando de lado la zona de periferia. En consecuencia, se presentará una mayor

---

<sup>12</sup> La causalidad circular acumulativa es una teoría desarrollada por el economista sueco Gunnar Myrdal en el año 1956. Es un enfoque multicausal donde se delimitan las variables centrales y sus vínculos. La idea detrás de esto es que un cambio en una forma de una institución conducirá a cambios sucesivos en otras instituciones. Estos cambios son circulares en el sentido de que continúan en un ciclo, muchas veces de manera negativa, en el que no hay fin, y acumulativa, ya que los cambios persisten en cada ronda. El cambio no ocurre todo de una vez, ya que eso llevaría al caos, más bien los cambios ocurren gradualmente.

aglomeración de personas y empresas en la zona centro, provocando mayor urbanización y la aparición de grandes ciudades.

Empíricamente Paul Krugman demuestra que el comercio internacional es el resultado de las economías de escala y de la concentración de la producción, porque estas permiten reducir los costos, dada la especialización de producción. Para el autor no importa que los países que comercien tengan niveles de productividad y recursos idénticos (Maximiliano, 2009).

## 2.2 Cadena de suministros, de valores y logística

### 2.2.1 Cadena de suministros o abastecimiento

Los modelos de negocio internacionales han estado en constante cambio, de tal manera que se habla con frecuencia de nueva economía, nuevas industrias, y hasta de nuevas teorías en un entorno de alta competitividad (Hernandez, 2002). En términos generales, los nuevos paradigmas de la producción y la organización, por un lado, modifican la distribución territorial de la producción, y por el otro, se transforman en los rectores logísticos necesarios para atender los flujos físicos que genera la distribución territorial de la producción.

El desequilibrio en la distribución industrial territorial visto desde la logística produce una mayor cantidad de costos alterando las condiciones del espacio y reduciendo la competitividad del territorio, aquí es donde surge la cadena de suministros para mitigar los efectos negativos de la nueva economía (Hernandez, 2002).

Normalmente se confunde cadena de suministros con cadena de valor (que será explicado más adelante) y a veces con el concepto de logística (Hernandez, 2002), para evitar estos reparos aquí definiremos la cadena de suministros como: “El conjunto de empresas integradas por proveedores, fabricantes, distribuidores y vendedores (mayoristas o detallistas) coordinados eficientemente por medio de las relaciones de colaboración para colocar los requerimientos de insumos y productos en cada eslabón de la cadena en el

tiempo preciso al menor costo, buscando el mayor impacto en las cadena de valor de los integrantes con el propósito de satisfacer los requerimientos de los consumidores finales” (Parra, 2000).

Entonces, dada esta definición comprendemos que la cadena de suministros es más que logística. El concepto plantea la integración de procesos de negocios de varias organizaciones para lograr un mayor impacto en las reducciones de costos, velocidad de llegada al mercado, servicio al cliente y rentabilidad de cada uno de los participantes (Hernandez, 2002). La cadena logística de suministros se ha convertido en un novedoso sistema de redes de gestión de flujos físicos de mercancías, como respuesta al consumo masivo internacional derivando a un ordenamiento territorial del funcionamiento coordinado de la producción-distribución.

Cabe destacar que el nuevo enfoque de los métodos flexibles de producción, ha provocado la fragmentación del proceso productivo en muchas unidades de producción ubicadas, no solo en una región, si no que en varias contiguas e internacionales. Esta modalidad de fragmentación también es una modalidad de internacionalización que depende de las características del producto y de su mercado, relacionados con los avances en transporte y las comunicaciones (Hernandez, 2002).

Según la nueva teoría del comercio exterior se subraya la importancia de la geografía (distancia entre los mercados), el comercio técnico, el capital humano y su capacitación, la infraestructura pública, la calidad de las instituciones y, en forma más general, la capacidad de las empresas para desarrollar sistemas logísticos que conjuguen dichos factores con el fin de suministrar los productos adecuados a los mercados pertinentes en el tiempo preciso, además esta nueva teoría señala que la competencia en los mercados es de carácter imperfecto y que en gran medida, el comercio está determinado por economías de escala y ya no tanto por ventajas comparativas. En otras palabras, la hipótesis de David Ricardo ha perdido vigencia ahora debido a que nada se mueve más que el capital.

Lo importante para para este modelo es lograr las mayores ventajas desarrollando los esquemas de producción, aprovisionamiento y distribución que impida un aumento en

los costos logísticos de las empresas, buscando que el valor absoluto de los costos descienda y queden a un lado aquellas consideraciones de corte estático.

De esta manera se puede decir que las empresas no dependen de las condiciones internas de los países, las grandes empresas tienen la posibilidad de instalarse en cualquier parte del mundo, segmentando los procesos productivos, para producir los bienes y servicios donde sea más barato y venderlos donde se obtenga mayor ganancia. (Hernandez, 2002). Como resultado de la fragmentación de la producción se genera automáticamente un proceso intenso de “tercerización” (outsourcing) de la producción, intensificando la conformación de redes empresariales integradas por medio de cadenas logísticas de suministros.

Dadas las condiciones mencionadas, los empresarios se percataron que una empresa, vista como sistema autónomo que opera en su realidad particular ya no es lo más práctico, ahora lo reconocido para las empresas es que se influyan mutuamente y que la competencia entre redes y la integración de los procesos clave con sus socios comerciales les permita formar un sistema mucho más grande, en donde los proveedores y clientes ya no son parte de su entorno, sino que parte de su mismo sistema, conocido como cadena de suministros (Hernandez, 2002).

La sistematización logística contempló el análisis de la influencia no solo de las empresas con las que se relacionan, sino que con la intersección de los entornos en los que se encuentra cada eslabón que la compone, tomando en consideración que generalmente éstos ya no se concentran en un solo entorno o medio ambiente, en la práctica, una cadena de suministros se caracteriza por estar compuesta por una cantidad determinada de elementos relacionados entre sí cuyas relaciones hacen posibles determinados procesos. Dicha integración consigue conformar un sistema ordenado con relaciones muy estrechas entre los elementos del sistema (Hernandez, 2002).

Uno de los elementos claves de este sistema es el transporte el cual está presente en todas las etapas de la cadena de suministros y su identificación en el sistema es trascendental. El transporte es uno de los elementos más críticos, las empresas están enfocadas principalmente por ejemplo a mejorar sus sistemas de venta a través de portales

por internet, pero no tienen un enfoque claro en lo que se refiere al transporte del producto para su entrega y tampoco en el aprovisionamiento, casi imposible de coordinar en línea con el cliente, así el transporte continúa siendo de los tramos de la cadena logística más difícil de armonizar con las necesidades de los proveedores y los clientes (Hernandez, 2002).

Así, la relación entre la fragmentación de la producción y el transporte indican que cuanto más fraccionada esté la producción de un bien, el costo de transporte será más alto. En base a la información entregada podemos extraer que la apertura comercial, como parte del fenómeno de la globalización, se vio reflejada en la pronta relocalización mundial de las unidades productivas, dando paso a un vigoroso reordenamiento territorial de la producción, el cual, da origen a nuevas formas de organización logística y de gestión de los flujos físicos, fortaleciendo y dando mayor impulso al desarrollo tecnológico de transporte y de las comunicaciones (Hernandez, 2002).

En resumen, la cadena de suministros es el conjunto de actividades, instalaciones y medios de distribución necesarios para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad. Esto es, desde la búsqueda de materias primas, su posterior transformación hasta la fabricación, distribución y entrega al consumidor final.

Veamos un ejemplo sencillo: la cadena de distribución de una manzana producida en España que se vende en el mercado local. En este caso la cadena de suministro incluye las siguientes actividades: la compra y venta de las semillas, fertilizantes, herramientas y otros insumos necesarios para la plantación de manzanas. La recolección y empaque de las manzanas para la venta a los supermercados. El transporte de las manzanas a los puntos de venta (supermercados o almacenes). La venta directa de las manzanas a los consumidores finales, lo que incluye además los procesos de facturación y servicios post-venta (garantía si no se está satisfecho con el producto, etc.).

Como vemos, en la cadena de suministro se relacionan agentes en distintos niveles de producción. Para algunos la venta de su producto o servicio constituye el insumo de otro en una cadena continua hasta llegar al consumidor final. Se dice entonces que la cadena de

suministro comienza con los proveedores de los proveedores y termina con los clientes de los clientes.

En el siguiente esquema, vemos un ejemplo simplificado de una cadena de suministro:



Imagen 6 extraída de página web: *entrepreneur.com*

### 2.3 Logística

La logística es un campo relativamente nuevo del estudio integrado de la gerencia comparándolo con los campos tradicionales como las finanzas y el marketing. Las empresas se han ocupado continuamente de las actividades de movimiento y almacenamiento (transporte – inventario). La novedad en relación a este campo viene con el concepto de dirección coordinada de las actividades relacionadas, añadiéndole valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente y para las ventas, Aunque esta dirección coordinada de la logística no se había practicado de manera general sino hasta hace poco tiempo, la idea se remonta al menos hacia el 1844. En los escritos del ingeniero francés Jules Dupit, la idea de comerciar un costo por otro (costo de transporte por costo de inventario) era evidente en la selección entre transportes terrestres y acuáticos: El hecho es que el transporte por carretera es, más rápido, más confiable y menos sujeto a

pérdidas o daños, tiene la ventaja q la que los hombres de negocios frecuentemente atribuyen un valor considerable (Ballou, 2004)

Según el diccionario la definición de logística es la siguiente:

1. Técnica militar que se ocupa del movimiento de los ejércitos, de su transporte y de su mantenimiento.
2. Conjunto de los medios necesarios para llevar a cabo un fin determinado de un proceso complicado.

Esta definición de la logística está en un contexto militar, como los objetivos y actividades empresariales difieren de las militares, esta definición no capta la esencia de la gerencia o dirección de la logística de los negocios. Una mejor representación de este campo puede reflejarse en la definición promulgada por el Consejo de Dirección Logística (CLM, por sus siglas en inglés), es una organización profesional de gerentes de logística, docentes y profesionales que se formó en 1962 con el propósito de continuar la educación y fomentar el intercambio de ideas. Su definición es la siguiente: “La logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes<sup>13</sup>. (Ballou, 2004)

Esta definición cumple con todos los puntos ya que transmite la idea de que los flujos del producto que tienen que ser manejados desde el punto donde se encuentran desde las materias primas hasta el punto donde finalmente son descartados, en este caso la logística también se hace cargo del flujo de los servicios, así como de los bienes físicos, un área de crecientes oportunidades de mejora. También indica que la logística es un proceso, es decir, esto incluye todas las actividades que determinan un impacto en la entrega y manufacturación de un producto final (Ballou, 2004)

La logística gira en torno a crear valor: valor para los clientes y proveedores de la empresa, y valor para los accionistas de las empresas. El valor de la logística se expresa

---

<sup>13</sup> De las normas del Consejo de la Dirección Logística, a través de la página Web del CLM <http://www.clm1.org>.

mediante el tiempo y lugar. Los productos y servicios no tienen calor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos deseen consumirlos, entendamos este concepto con un ejemplo extraído del libro: Logística administración de la cadena de suministros de Ballou Ronald H:

Un concierto de una banda extranjera viene a Chile en una determinada fecha, la entrada al espectáculo no tendrá ningún valor para el cliente si ésta no la tiene a tiempo y en el lugar indicado para poder utilizarla o que los inventarios no estén disponibles en el tiempo y en el lugar no satisfacen las demandas de los aficionados.

Una buena dirección logística visualiza cada actividad de la cadena de suministros como una contribución al proceso de añadir valor. Si sólo se le puede añadir poco valor, se puede cuestionar entonces si esta determinada actividad debiese existir en el negocio, sin embargo, se añade valor cuando los clientes prefieren pagar más por un producto o servicio que lo que cuesta ponerlo en sus manos (Ballou, 2004).

En resumen la logística son todas aquellas operaciones llevadas a cabo para hacer posible que un producto llegue al consumidor desde el lugar donde se obtiene la materia prima pasando por el lugar de su producción, son principalmente las operaciones de transporte, almacenamiento y distribución de los productos en el mercado, por ello se considera a la logística como operaciones externas a la fabricación primaria de un producto y es uno de los departamentos de las empresas que más se suele externalizar o subcontratar.

## 2.4 Cadena de valores

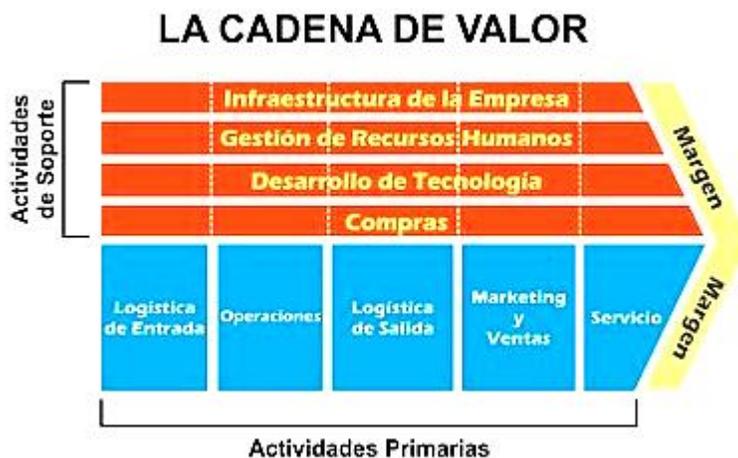
La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial, una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo, o mejor que sus competidores (Porter, 1996).

La cadena de valor está incrustada en un campo más grande de actividades, Los proveedores tienen cadenas de valor que crean y entregan insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Los proveedores no solo entregan producto sino que también pueden influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras (Porter, 1996), muchos productos pasan a través de los canales de la cadena de valor en el recorrido hacia el consumidor final o comprador, los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, como también influyen en las propias actividades de la empresa.

La última base para la diferenciación de obtener y mantener la ventaja competitiva no solo de comprender la cadena de valor de una empresa, sino que como encaja la empresa en el sistema de valor general (Porter, 1996).

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas estas actividades pueden ser representadas usando la cadena de valor:



*Imagen 7 extraída de economipedia.com*

Esta cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor del margen, entendamos a través de algunos conceptos:

**Margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor

**Actividades de valor:** Son las distintas actividades que realiza una empresa. Esta se divide en 2 amplios tipos:

- Actividades primarias: Estas actividades en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta, y esta a su vez se divide en 5 categorías genéricas:
  1. Logística interna: La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar de alguna manera las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
  2. Operaciones: La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
  3. Logística externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
  4. Marketing y ventas: Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
  5. Servicios: La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.
- Actividades de apoyo: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, que

proporcionan insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. El abastecimiento (compras), la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. Esta infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya la cadena completa

Todos estos conceptos son extraídos del libro: Ventaja competitiva creación y sostenimiento superior de Michael E. Porter de 1996



Imagen 8 extraída de página web: [webyempresas.com](http://webyempresas.com)

La cadena de valor de una empresa, como dijimos anteriormente, está representada gráficamente por un polinomio, que grafica las actividades de manera independiente. En la

realidad estas actividades no son independiente, ya que interactúan con otras “cadenas de valor” (clientes y proveedores) (Porter, 1996).

Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva. La cadena de valor en términos estratégicos es una poderosa herramienta que debe ser usada por cualquier estrategia (Porter, 1996).

Según Guerras y Navas la ventaja competitiva se puede alcanzar de dos maneras:

- A través de una optimización de los eslabones
- A través de una mejora en la coordinación de los eslabones

En resumen, La cadena de valor una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Con la cadena de valor se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en que radica la diferenciación.

## 2.5 Principales normativas y entidades reguladoras en los negocios internacionales

Con las teorías estudiadas queda claro que desde el punto de vista estático un país mejora su bienestar al explorar la posibilidad de comerciar internacionalmente. En particular, para un país pequeño que no puede afectar sus términos de intercambio, el libre comercio es indiscutiblemente superior a una situación con aranceles (Corbo, 1985).

Las tarifas arancelarias equivalen a un costo económico que se puede separar en costo de producción y de consumo:

Costo de producción: Un país que impone una tarifa sobre un determinado bien, incrementa el precio interno de este, esto significa que esta actividad tendrá mayor rentabilidad que el resto de la economía, por lo que en teoría debiesen orientarse los recursos productivos hacia esa actividad. En consecuencia, los bienes protegidos pasan a ser sobre producidos internamente, y aun costo que se excederá de su precio internacional (Corbo, 1985)

A diferencia de los sectores no protegidos que su rentabilidad cae en términos relativos, y si a esto se agrega la presencia de insumos intermedios protegidos en el proceso productivo, entonces la rentabilidad de estos sectores cae también en términos absolutos. En definitiva el país que impone una tarifa termina produciendo una combinación que vale menos (a precios internacionales) que la combinación de producción en ausencia de ella (Corbo, 1985)

Costo de consumo: El país también termina pagando un costo en términos de consumo por esta protección. La distorsión de precios internos que genera un arancel lleva a las personas a consumir menos del bien importable y más del bien exportable, en relación a que las personas enfrentan precios internacionales, en resumen el país termina consumiendo una combinación de bienes que vale más (a precios internacionales) que la combinación en ausencia de aranceles (Corbo, 1985)

Hay una serie de factores que argumentan imponer una tarifa:

- Poder Monopólico en el comercio: Un país que tenga capacidad de poder monopólico a nivel internacional le convendría restringir el monto de las exportaciones para lograr mejores precios, de este modo un mayor ingreso, pero este método puede atraer consecuencias si mantiene los precios elevados, como sería que los países a mediano o largo plazo tomaran represalias, o bien invertir en la búsqueda de un sustituto más barato, cabe destacar que en los casos que un país, o un grupo reducido de países, tienen poder monopólico en la exportación de algún bien, son sumamente escasos (Corbo, 1985).
- Desajustes transitorios de la balanza comercial: Un argumento utilizado frecuentemente para imponer alzas de aranceles es que permiten subsanar desajustes

transitorios de la balanza comercial, por la vía de encarecer las importaciones. El problema de esto es poder volver atrás una vez resuelto el problema económico, ya que los sectores favorecidos, no optan por volver (Corbo, 1985)

- Limitación de importaciones por objetivos no económicos: Estos se refieren a restricciones de sus importaciones que pueden deberse a conflictos de intereses con otros países o terminar con la dependencia de algún bien, entre otros (Corbo, 1985).
- Recaudación fiscal: La imposición de tarifas con este objetivo sólo puede ser justificada en países que están en sus primeras etapas de desarrollo y que no disponen de la burocracia sofisticada que se requiere para recolectar impuestos con menores costos económicos (Corbo, 1985).

En resumen, existe una serie de factores que argumentan el proteccionismo tarifario entre los países, debido a la cantidad de países existentes y la infinidad de condiciones diversa de cada uno, por este motivo se crean normativas para poder regular el comercio internacional que tiene a su vez diversas entidades reguladoras que se encargan de que estas normas se cumplan, a continuación presentaremos las normativas internacionales vigentes en la actualidad y las entidades que lo regulan.

### 2.5.1 Normativas del comercio internacional

El principal obstáculo jurídico que afrontan las empresas en esta época de circulación transfronteriza consiste precisamente en que las fronteras no han desaparecido. Hoy en día el entramado derecho comercial se ha vuelto mucho más complejo que hace 50 años. A pesar de la complejidad de la existencia de 200 sistemas internacionales, en un proceso de ensayo y error, se ha constituido al menos seis sistemas que buscan armonizar los comportamientos del comercio internacional, se trata de las prácticas, los tratados comerciales, los contratos modelos, las leyes modelo, las leyes comerciales regionales y las resoluciones de litigios alcanzadas fuera de los tribunales (Bourque, 2002)

## 2.5.2 Prácticas regionales internacionales

Las primeras normativas internacionales importantes conocidas fueron los Incoterms, creados en 1936 por la cámara de comercio internacional (CCI). Los Incoterms orientan a los compradores y vendedores fijando la repartición de costos y riesgos de transporte y las responsabilidades sobre seguros y derechos de aduana, la versión actual de incoterms es del 2010 (Bourque, 2002), la regla de los Incoterms son un conjunto de términos comerciales de tres letras, que reflejan usos entre empresas en los contratos de compraventa de mercaderías internacionales, estos describen principalmente las tareas, los costos y riesgos que van implicadas en la entrega de mercaderías de las empresas vendedoras a las compradoras. (Bourque, 2002).

<b>Reglas Incoterms<sup>®</sup> 2010</b>			
<b>GRUPO E SALIDA</b>	EXW	EX WORKS	EN FÁBRICA
<b>GRUPO F</b>	FCA	FREE CARRIER	LIBRE TRANSPORTISTA
<b>TRANSPORTE PRINCIPAL NO PAGADO</b>	FAS	FREE ALONE SIDE SHIP	LIBRE AL COSTADO DEL BUQUE
	FOB	FREE ON BOARD	LIBRE A BORDO
<b>GRUPO C TRANSPORTE DE PRINCIPAL PAGADO</b>	CFR	COST AND FREIGHT	COSTO Y FLETE
	CIF	COST INSURANCE & FREIGHT	COSTO, SEGURO Y FLETE
	CPT	CARRIAGE PAD TO	PORTE (FLETE) PAGADO HASTA
	CIP	CARRIAGE INSURANCE PAID TO	PORTE (FLETE) Y SEGURO PAGADO HASTA
<b>GRUPO D LLEGADA</b>	DAT	DELIVERED AT TERMINAL	ENTREGA AL TERMINAL
	DAP	DELIVERED AT PLACE	ENTREGA EN LUGAR
	DDP	DELIVERED DUTY PAID	ENTREGA EN DESTINO CON DERECHOS PAGADOS

*Fuente: prochile*

<p><b>Reglas para cualquier modo o modos de transporte (incluye buques)</b></p> 	EXW	En fábrica (lugar convenido)
	FCA	Libre Transportista (lugar convenido)
	CPT	Transporte pagado hasta (lugar de destino convenido)
	CIP	Transporte y Seguro pagados hasta (lugar de destino convenidos)
	DAT	Entrega en el Terminal (lugar de destino convenido)
	DAP	Entrega en Lugar (lugar de destino convenido)
	DDP	Entrega derechos pagados (lugar de destino convenido)

Fuente: *prochile*

<p><b>Reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores (ambos puertos)</b></p>  <p><i>*Nota: cambio sustancial en la definición Version 2000: "borda del buque" Version 2010: "a bordo"</i></p>	FAS	Libre al Costado del Buque (puerto de carga convenido)
	FOB*	Libre a Bordo (puerto de carga convenido)
	CFR	Costo y flete (puerto de destino convenido)
	CIF*	Costo, Seguro y Flete (puerto de destino convenido)

Fuente: *prochile*

A continuación entregaremos una breve descripción de cada uno de los Incoterms:

**EXW**

Obligaciones del exportador: Poner las mercancías a disposición del importador en el establecimiento del exportador (sin subir la mercancía al transporte), este término presenta la mínima obligación para el exportador.

Obligaciones del importador: Asumir el costo del riesgo inherente al transporte, incluyendo seguimiento de tránsito, reclamaciones, etc. Además de efectuar el despacho de exportación de mercancía.

Riesgo y responsabilidad del importador:

- Recoger la mercancía en el local del exportador
- Contratar Transporte y Seguro de la mercancía hasta destino
- Efectuar el despacho de Exportación e Importación

FCA

Obligaciones del exportador: Entregar la mercancía al transportista designado por el importador en el local del exportador (cargada en el transporte). Si se entrega en otro lugar, el exportador no estará obligado a descargar la mercancía de su transporte, ni subirla al transporte del importador.

Riesgo del exportador:

- Entregar mercancía en el transporte
- Efectuar despacho de exportación

Obligaciones del Importador: Elegir el modo de transporte y transportista y asumir los gastos y riesgos de la mercancía desde que el transportista se hace cargo de ella en el lugar convenido.

Riesgo y responsabilidades del importador:

- Contratar Transporte y Seguro de la mercancía hasta destino
- Efectuar el despacho de importación

FAS

Obligaciones del exportador: Entregar la mercancía a un costado del buque en el puerto marítimo de embarque y con el despacho de exportación ya efectuado. No incluye subirla a bordo del buque, además en ese lugar termina la responsabilidad del exportador sobre daño

o pérdida de la mercancía. Cuando la mercancía se entrega en la terminal de contenedores o de carga del puerto de embarque, se considera que se transfirió el riesgo al importador.

Riesgo del exportador:

- Entregar mercancía al costado del buque
- Efectuar despacho de exportación

Obligaciones del importador: Elegir empresa naviera y dar nombre del buque al exportador, pagar el flete y asumir riesgo de la mercancía desde que el exportador entrega al costado del buque.

Riesgo del importador:

Subir la mercancía al buque

- Contratar Transporte y Seguro de la mercancía hasta destino.
- Efectuar el despacho de importación

FOB

Obligaciones del exportador: Entregar la mercancía a bordo del buque en el puerto marítimo de embarque. La responsabilidad del exportador por cualquier daño o pérdida de la mercancía se transmite al comprador una vez que la mercancía ha sido declarada a bordo del buque, lo que implica que el transportista tiene la custodia de los bienes, además, si la entrega de la mercancía se realiza en el terminal de contenedores o de carga del puerto de embarque, y no a bordo del buque, FOB no es el Incoterms adecuado y se recomienda el

FCA

Riesgo del exportador:

- Entregar mercancía hasta que haya sido declarada "a bordo" del buque
- Efectuar despacho exportación

Obligaciones del importador: Designar y reservar el buque y correr con los gastos y riesgos inherentes a la mercancía desde que ésta ha sido declarada a bordo

Riesgo y responsabilidad del importador:

- Contratar Transporte y Seguro de la mercancía hasta destino.
- Efectuar el despacho de importación

CFR

Obligaciones del exportador: El exportador es responsable de entregar la mercancía en el puerto marítimo de embarque y de manera más precisa, la entrega concluye exactamente cuando los bienes son puestos a bordo del buque, igual que en el FOB, teniendo como diferencia sustancial que con CFR el vendedor debe contratar el transporte internacional y pagar el flete, también, cuando el exportador no esté dispuesto a asumir la responsabilidad de entregar la mercancía a bordo del buque, entonces el incoterm CPT es la opción apropiada.

Riesgo del exportador:

- Contratar transporte hasta puerto de destino.
- Entregar mercancía declarada "a bordo" del buque.
- Efectuar despacho exportación.

Obligaciones del Importador: Asumir cualquier gasto adicional y riesgo de pérdida o deterioro y su reclamación y seguimiento desde que la mercancía ha sido declarada a bordo del buque en el puerto de embarque

Riesgo y responsabilidades del importador:

- Contratar Seguro hasta puerto de destino.
- Efectuar el despacho de importación

CIF

Obligaciones del exportador: Significa lo mismo que CFR con la adición del seguro marítimo (hasta el puerto de destino convenido). El seguro debe contratarse amparando el 110% del valor CIF. Cuando el exportador no esté dispuesto a asumir la responsabilidad de

entregar la mercancía a bordo del buque sino en el terminal de contenedores en el puerto marítimo de embarque, entonces el Incoterm CIP es la opción apropiada.

Riesgo del exportador:

- Contratar transporte y seguro hasta puerto de destino.
- Entregar mercancía declarada "a bordo" del buque.
- Efectuar despacho.

Obligaciones del importador: Aunque el exportador contrata y paga el seguro, la mercancía viaja a riesgo del importador, quien es el beneficiario de la póliza por designación directa o por el carácter transferible de la misma.

Riesgo y responsabilidad del importador:

- Efectuar el despacho de importación

CPT

Obligaciones del exportador: Entregar a transportista o persona designada por el exportador en lugar acordado (si se acordó), contratando y pagando transporte para llevar mercancía al lugar de destino designado. Dos puntos críticos: transmisión de riesgo y transferencia de costos.

Varios transportistas, transferencia se darán por default al entregar al primer transportista elegido por el exportador, además debe especificar en contrato si desea que el riesgo se transmita en una etapa posterior.

Riesgo del exportador:

Contratar transporte hasta punto de destino.

- Entregar mercancía en el lugar convenido.
- Efectuar despacho exportación.

Obligaciones del importador: Asumir los riesgos inherentes a la mercancía desde que el exportador la entrega al primer transportista, así como cualquier gasto adicional en tránsito (carga, descarga, daños en tránsito, etc.)

Riesgo y responsabilidades del importador:

- Contratar seguro hasta punto de destino.
- Efectuar el despacho de importación.

CIP

Obligaciones del exportador: Significa lo mismo que CPT con la adición del seguro contra pérdida o daño a mercancía durante su transporte (hasta el punto de entrega convenido). El seguro debe contratarse amparando el 110% del valor CIP

Riesgo del vendedor:

- Contratar transporte y seguro hasta punto de destino
- Entregar mercancía en el lugar convenido.
- Efectuar despacho exportación

Obligaciones del importador: Asumir los riesgos inherentes a la mercancía desde que el exportador la entrega al primer transportista, así como cualquier gasto adicional en tránsito (carga, descarga, daños en tránsito, etc.). Además el importador debe advertirle al exportador que si desea más protección, necesita acordar expresamente monto del seguro, o concretar sus propios acuerdos para el seguro extra.

Riesgo y responsabilidad del comprador:

- Efectuar el despacho de importación

DAP

Obligaciones del exportador: Significa que el exportador es responsable de entregar las mercancías en el lugar convenido sin bajarla del último medio de transporte utilizado. Todos los riesgos y costos de la mercancía desde la fábrica, bodega o almacén del

exportador hasta el lugar de destino (sin la descarga de la mercancía del último medio de transporte), son por cuenta y a cargo del exportador

Riesgo y responsabilidad del exportador:

- Contratar transporte y seguro hasta el punto de destino.
- Entregar sin bajarla del último medio de transporte utilizado.
- Efectuar despacho exportación.

Obligaciones del importador: Asumir los riesgos inherentes de la mercancía dese que el exportador entrega en el lugar acordado, sin bajarla del último medio de transporte utilizado. Si el importador no está dispuesto a asumir el riesgo de descarga prefiere que el exportador sea quien los absorba y que la entrega concluya con la descarga de la mercancía puesta en un terminal de carga o de contenedores del lugar destino convenido, entonces el Incoterms DAT sería el adecuado.

Riesgo del Importador:

- Efectuar el despacho de importación.

DAT

Obligaciones del exportador: Significa que el exportador es responsable de entregar la mercancía en el terminal de carga de contenedores en el lugar de destino convenido descargada del vehículo de llegada. Todos los riesgos y costos de la mercancía desde la fábrica, bodega o almacén del exportador hasta la entrega en el terminal de carga del lugar de destino convenido, son por su cuenta y a cargo del exportador.

Riesgo del exportador:

- Contratar transporte y seguro hasta punto de destino
- Entregar descargada del medio de transporte utilizado
- Efectuar despacho de exportación

Obligaciones del importador: Asume los riesgos inherentes de la mercancía desde que el exportador la entrega en el lugar acordado, descargada del medio de transporte.

Riesgo y responsabilidad del importador:

- Efectuar el despacho de importación.

DDP

Obligaciones del exportador: Entregar las mercancías por su cuenta, a disposición del importador, en el lugar de destino convenido en el país del importador, incluidas las maniobras de descarga. Efectuar el despacho de exportación e importación de la mercancía y representa la máxima obligación para el vendedor.

Riesgo del exportador:

- Contratar transporte y seguro hasta punto de destino
- Entregar en punto convenido en país destino.
- Efectuar despacho de exportación y despacho de importación en país destino.

Obligaciones del importador: Asumir los riesgos y gastos de descarga de la mercancía del último medio de transporte.

Toda la información referida a los Incoterms proviene de un documento creado por Pro Chile extraído desde su página web, al ser normativas, estas se entregan de forma textual, de acuerdo a como Pro Chile debe tener graficado con claridad la completa descripción de lo que comprenden los Incoterms.

En el sector bancario, la CCI también ha normalizado las prácticas sobre cartas de crédito internacionales en las Reglas y usos uniformes relativos a los créditos documentarios (RUU 500). La versión en vigor se publicó en 1993. Éstas son dos de las prácticas comerciales normalizadas por la CCI, de extendido uso en la compraventa internacional (Bourque, 2002).

### 2.5.3 Contratos modelo

Otra de las normativas son los contratos modelo, que son cada vez más numerosos y utilizados, en estos contratos se normalizan los enfoques jurídicos de distintos países y

culturas, y se da respuesta a las preguntas más frecuentes sobre la redacción de acuerdos comerciales internacionales (Bourque, 2002).

En los años 1950, los contratos tipo se usaban principalmente en el sector de los productos básicos, donde son ahora práctica habitual. Por ejemplo, la Asociación del Comercio de Cereales y Alimentos propone 80 contratos preparados por sus miembros, relativos a la venta de trigo, arroz, frijoles y otros alimentos y cereales (Bourque, 2002).

En cambio, los contratos modelo escaseaban en los sectores especializados, aunque eran cientos de miles las pequeñas y medianas empresas que concertaban contratos internacionales, a menudo sin asesoría jurídica. Para atender esta necesidad de un número creciente de actividades, la CCI propuso un modelo de contrato de venta internacional de productos manufacturados. Por su parte, el CCI presentó un modelo de contrato para la venta internacional de mercancías perecederas. El CCI ha incluido el texto de más de 150 contratos modelo en el sitio web de Juris Internacional (Bourque, 2002)

Los tratados comerciales representan otro tipo de normativas internacionales, los gobiernos y las organizaciones nacionales de promoción del comercio necesitan saber cuáles son los tratados básicos que un país debería ratificar para estimular el comercio. En ellos se establecen las reglas básicas en materia de ventas, arbitraje, patentes, registro de marcas, transporte y otras cuestiones de ámbito internacional. Su ratificación por un país significa que éste adopta un contexto jurídico seguro y reconocido internacionalmente para hacer comercio (Bourque, 2002).

En la sección pertinente de Naciones Unidas hay 40.000 tratados, recopilados en más de 1.900 volúmenes. Sin embargo, los más importantes que se han firmado en los últimos 50 años son unos 200, que figuran en el sitio web de Juris Internacional (Bourque, 2002).

#### 2.5.4 Tratados y acuerdos comerciales de Chile:

- **Protocolo Comercial - Alianza Pacífico**
- **Tratado de Libre Comercio Chile - Tailandia**
- **Tratado de Libre Comercio Chile - Hong Kong**
- **Tratado de Libre Comercio Chile - Vietnam**
- **Acuerdo de Libre Comercio Chile - Malasia**
- **Tratado de Libre Comercio Chile - Turquía**
- **Tratado de Libre Comercio Chile - Australia**
- **Tratado de Libre Comercio Chile - Panamá**
- **Tratado de Libre Comercio Chile - China**
- **Tratado de Libre Comercio Chile - Estados Unidos**
- **Tratado de Libre Comercio Chile - Canadá**
- **Tratado de Libre Comercio Chile - México**
- **Tratado de Libre Comercio Chile - Corea**
- **Tratado de Libre Comercio Chile - Centro América**
- **Tratado de Libre Comercio Chile - EFTA**
- **Acuerdo de Libre Comercio Chile - Perú**
- **Acuerdo de Libre Comercio Chile - Colombia**

*Fuente Aduana.cl*

Acuerdos de asociación económica:

- **Acuerdo de Asociación Chile - Unión Europea**
- **Acuerdo de Asociación Económica Estratégica Chile - Japón**
- **P4 - Nueva Zelanda, Singapur, Brunei, Chile**

*Fuente: Aduana.cl*

Acuerdos de complementación económica:

- **Acuerdo de Complementación Económica Chile - Bolivia [ACE 22]**
- **Acuerdo de Complementación Económica Chile - Cuba [ACE 42]**
- **Acuerdo de Complementación Económica Chile - Ecuador [ACE 65]**
- **Acuerdo de Complementación Económica Chile - Mercosur [ACE 35]**
- **Acuerdo de Complementación Económica Chile - Venezuela [ACE 23]**
- **Acuerdo de Alcance Parcial: India**

*Fuente: Aduana.cl*

### 2.5.5 Leyes modelo.

Los tratados no son muy flexibles (su elaboración tiene lugar en prolongadas conferencias internacionales, y entran en vigor sólo después de su ratificación por un cierto número de países; además, su modificación es muy difícil). Para aumentar la flexibilidad, la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) ha instituido un procedimiento innovador de armonización por medio de "leyes modelo". La CNUDMI crea un modelo, que los gobiernos incorporan simplemente a la legislación de sus países respectivos. Por ejemplo, la CNUDMI formuló una ley modelo para armonizar la legislación internacional sobre el arbitraje comercial, que ha sido adoptada por 45 países de todos los continentes (Unidas, 1999).

También cabe destacar que existe otra normativa que es la armonización de la legislación regional, esta normalización y armonización de la legislación comercial a nivel regional puede estimular el comercio intrarregional y también con las otras regiones (Bourque, 2002). Existen distintos tipos de obstáculos al desarrollo de intercambio: desde los gravámenes a la importación hasta las barreras técnicas o legales-institucionales. La armonización de normas y legislaciones nacionales es entonces un instrumento clave para la eliminación de estos últimos. En líneas generales, los puntos de partida son el análisis comparativo de las legislaciones nacionales y la identificación de los puntos que deberían ser objeto de la armonización. En algunos casos, la preexistencia de acuerdos multilaterales (como por ejemplo el Acuerdo del General Agreement on Tariffs and Trade, o GATT, y

consecuentemente la Organización Mundial de Comercio, u OMC, creada al finalizar la Ronda Uruguay) proveen un marco global apto para facilitar la tarea de la armonización. (CILFA, 1996).

Tanto en el Mercosur como en el diseño de las agendas de negociación entre el Mercosur y la Unión Europea (UE) y en el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), se pueden citar cuatro casos que ilustran la variedad de situaciones antes mencionada y sirven para demostrar nuestra tesis:

***a) La legislación antidumping y anti subsidios***

Existiendo en el marco GATT-OMC códigos que han sido suscriptos por los países miembros y que configuran un conjunto de reglas aplicables a los casos de prácticas de comercio desleal, la armonización se basa en las pautas del órgano multilateral, aun cuando con arreglo a las respectivas legislaciones nacionales que, en ciertos puntos, conservan su individualidad (CILFA, 1996).

***b) La legislación de defensa de la competencia***

Esencial en los procesos de integración regional para prevenir la apropiación indebida de los beneficios del mercado ampliado por parte de subsectores oligopólicos o monopólicos (CILFA, 1996).

***c) La legislación de defensa del consumidor***

Una de las condiciones para la integración es la armonización de las legislaciones sobre defensa del consumidor a los efectos de no generar distorsiones en los flujos comerciales producto de la necesidad de efectuar adecuaciones en los sistemas productivo (CILFA, 1996)s.

***d) La legislación de propiedad intelectual***

En un proceso de conformación de un bloque regional, ya sea zona de libre comercio, Unión Aduanera o algún estadio superior, el primer paso es el acuerdo sobre la liberalización de los flujos de comercio, a saber, el levantamiento de las barreras arancelarias en un plazo determinado, unido a la eliminación y/o armonización de las barreras técnicas al comercio. Un segundo paso consiste en el relevamiento y armonización de las legislaciones que afectan directamente a los flujos de comercio, tales como las nombradas anteriormente (CILFA, 1996).

### 2.5.6 Tribunales de Arbitraje

La última de las normativas internacionales son los tribunales de arbitraje, la complejidad de los negocios transfronterizos hace necesario que los eventuales conflictos, derivados de estos, sean resueltos por personas conocedoras de dichas materias, en los plazos más breves posibles, garantizándose la imparcialidad del foro y brindando la seguridad jurídica necesaria (Santiago, 2014).

El arbitraje internacional es hoy el sistema de solución de conflictos comerciales que brinda estas ventajas, ofreciendo a las partes un método de solución de disputas “a medida”, pudiendo ellas elegir la sede arbitral, la ley aplicable a la controversia, el idioma en que será sustanciado el juicio, entre otros aspectos (Santiago, 2014).

Desde el año 2004, en Chile se regula el arbitraje comercial internacional a través de la Ley 19.971, basada íntegramente en la Ley Modelo de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) (Santiago, 2014).

Cabe destacar que dentro de estas normativas no se consideraron para este trabajo las normativas particulares de cada país como medidas proteccionistas o reglamentos interno, se realizó esta investigación considerando normativas internacionales generales, evitando profundizar en conceptos como normas de origen, leyes propias de cada país, estrategias de comercio, tratados en particular ni aranceles que se aplican en cada país.

Todas las normativas anteriormente mencionadas tienen una serie de entidades regulatorias que participan en las transacciones internacionales y regulan el comercio internacional haciendo cumplir estas normas y poniendo en práctica sus atribuciones como entidades estatales o privadas, a continuación se presentan las entidades involucradas.

### 2.5.7 OMC

La organización mundial del comercio (OMC) es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los pilares sobre los que descansa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados

por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos (Candia, 2012).

Su secretaría funciona en Ginebra (Suiza) y nació el 1 de enero de 1995, tras la conclusión de las negociaciones de la Ronda Uruguay. Actualmente cuenta con 153 miembros, los que representan cerca del 98% de los flujos de comercio a nivel mundial. Desde septiembre de 2005 su Director General es el francés Pascal Lamy, quien antes se desempeñaba como Alto Comisionado Comercial de la Unión Europea (EU) (Candia, 2012).

Es la sucesora del Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT 1947) que reguló el comercio internacional desde su suscripción en 1947 y su vigencia en 1948, del cual Chile fue uno de los 23 miembros fundadores (Candia, 2012).

Sin embargo, mientras que el GATT era un acuerdo aplicable al comercio de mercancías, la OMC es una organización de carácter mundial que se fundó sobre la base del GATT pero que lo expande a un total de 13 acuerdos que abarcan todos los ámbitos del comercio de bienes. Además incorpora un Acuerdo General para el Comercio de Servicios (GATS) y un Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (TRIPS). También, la OMC posee un Mecanismo de Solución de Diferencias reforzado y un Mecanismo de Examen de Políticas Comerciales para todos los miembros (Candia, 2012).

La OMC supervisa el sistema multilateral de comercio que se ha implantado gradualmente en los últimos 50 años y promueve la expansión del comercio internacional de bienes y servicios, permitiendo un acceso sin trabas, seguro y predecible (Candia, 2012).

#### 2.5.7.1 Objetivos y funciones de la OMC

El propósito de la OMC es contribuir a que las corrientes comerciales circulen con fluidez, libertad, equidad y previsibilidad. Para eso la OMC se encarga de: Administrar y aplicar los acuerdos comerciales multilaterales y plurilaterales que en conjunto configuran la OMC. Servir de foro para la celebración de negociaciones comerciales multilaterales (Candia, 2012).

Resolver controversias comerciales. Supervisar las políticas comerciales nacionales. Cooperar con las demás instituciones internacionales que participan en la adopción de políticas económicas y/o tengan relación directa con el comercio a nivel mundial (por ejemplo, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y sus organismos conexos). Asistencia técnica y cursos de formación para los países en desarrollo (Candia, 2012).

#### 2.5.7.2 Principios de la OMC

La OMC basa su funcionamiento en ciertos principios como el consenso, la transparencia y la no discriminación:

**Consenso:** la decisión por consenso se adopta si ningún Miembro, presente en la reunión, se opone formalmente a lo que se ha propuesto.

**No discriminación:** Este precepto se traduce en dos importantes principios que rigen todos los acuerdos de la OMC: El Trato Nacional y la Nación Más Favorecida.

**Trato Nacional:** Establece que ningún miembro puede otorgar a productos o servicios de otros países un trato menos favorable que aquel concedido a los productos o servicios similares de origen nacional. En otras palabras, ningún país puede – salvo las excepciones declaradas – discriminar entre productos extranjeros y nacionales (Candia, 2012).

**Trato de la Nación Más Favorecida:** significa que ningún miembro puede otorgar a un producto o servicio de determinado país un mejor trato que aquel otorgado a los otros miembros de la OMC – excepto mediante aquellas excepciones consideradas bajo los Acuerdos de la OMC, como los Acuerdos de Libre Comercio (TLCs), los Acuerdos de Complementación Económica o todo otro acuerdo suscrito bajo la Cláusula de Habilitación entre dos miembros en vías de desarrollo. En otras palabras, cualquier ventaja o privilegio concedido a un producto o servicio de otro país debe ser concedido inmediatamente a todo producto o servicio similar originario de todos los demás miembros, salvo las excepciones previamente mencionadas (Candia, 2012).

**Transparencia:** Los miembros se comprometen a informar de las modificaciones a su legislación comercial, reglamentos, etc. cuando éstas tengan efectos comerciales

importantes, así como a notificar las medidas comerciales que tomen, los aportes que entreguen y los Acuerdos Comerciales que firmen.

Previsibilidad: Con el fin de garantizar el comercio libre de arbitrariedades, los miembros "consolidan" sus compromisos en materia de aranceles y apertura de mercados.

Competencia leal: Se desalientan las prácticas "desleales", como por ejemplo las subvenciones a la exportación, el dumping o barreras no arancelarias con fines proteccionistas.

Trato Especial y Diferenciado: Muchas de las disciplinas comerciales acordadas en la OMC, consideran compromisos más flexibles tanto en grado de exigencia como en los plazos para su cumplimiento para los países en desarrollo, y adicionalmente se otorgan privilegios especiales a los países menos adelantados (Candia, 2012).

#### 2.5.8 Cámara de comercio internacional (CCI)

La Cámara de Comercio Internacional (CCI) es la organización empresarial mundial con autoridad en nombre de las empresas de todos los sectores de cualquier parte del mundo. La CCI fomenta el sistema abierto de inversiones y de comercio internacional y la economía de mercado (Candia, 2012).

Por lo tanto es la única organización empresarial que representa mundialmente los intereses empresariales. Se constituyó en París en 1919 y continúa teniendo su sede en la capital francesa (Candia, 2012).

Sus regulaciones son: La CCI promueve e informa a sus asociados sobre diferentes aspectos regulatorios a través de sus publicaciones, de tal manera de uniformar criterios y dictar bases para el quehacer empresarial en el comercio internacional (Candia, 2012).

Publicación 600, relativa a las Cartas de Crédito.

Publicación 522, relativas a las cobranzas extranjeras.

Publicación 560, relativas a las Cláusulas de compraventa Internacional (INCOTERMS).

### 2.5.9 Fondo monetario internacional (FMI)

La idea de crear el Fondo Monetario Internacional, también conocido como el “FMI” o “el fondo”, se planteó en Julio de 1944 en la conferencia de las Naciones Unidas celebrada en Bretton Woods, New Hampshire (estados Unidos), cuando los representantes de 45 gobiernos acordaron establecer un marco de cooperación económica destinado a evitar que se repitieran los círculos viciosos de devaluaciones competitivas que contribuyeron a provocar la Gran depresión de los años treinta, sus funciones son las siguientes (Candia, 2012).

Promover el intercambio monetario internacional.

- Facilitar la expansión y crecimiento equilibrado del comercio internacional.
- Promover la estabilidad en los intercambios de divisas.
- Facilitar el establecimiento de un sistema multilateral de pagos.
- Realizar préstamos ocasionales a los miembros que tengan dificultades en su balanza de pagos.
- Acortar la duración y disminuir el grado de desequilibrio en las balanzas de pagos de los miembros.

Los tres pilares de APEC

APEC se basa en tres "Pilares" para asegurar el cumplimiento de sus objetivos:

1. Liberalización y Facilitación del Comercio y de las Inversiones (TILF)
2. Facilitación de los Negocios:
3. Cooperación Económica y Técnica (ECOTECH)

#### 2.5.10 Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE)

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico es una organización intergubernamental que reúne a 32 países comprometidos con las economías de mercado y con sistemas políticos democráticos, que en su conjunto representan el 80% del PIB mundial. La OCDE es un foro donde los países pueden comparar, intercambiar experiencias en políticas públicas, identificar mejores prácticas y promover decisiones y recomendaciones. El diálogo, el consenso, las evaluaciones y revisiones entre pares conforman el núcleo del trabajo de la OCDE. Constituye una de las fuentes más grande y confiable en los ámbitos de las estadísticas y de la información económica y social (Candia, 2012).

Objetivos de la OCDE:

- Apoyar el crecimiento económico sostenible
- Elevar los estándares de vida
- Mantener la estabilidad financiera
- Colaborar con el desarrollo económico de otros países
- Contribuir al crecimiento del comercio mundial

#### 2.5.11 El banco mundial

Es uno de los organismos especializados de las Naciones Unidas, que se define como una fuente de asistencia financiera y técnica para los llamados países en desarrollo. Su propósito declarado es reducir la pobreza mediante préstamos de bajo interés, créditos sin intereses a nivel bancario y apoyos económicos a las naciones en desarrollo. Está integrado por 186 países miembros. Fue creado en 1944 y tiene su sede en la ciudad de Washington, Estados Unidos (Candia, 2012).

- Préstamos para proyectos
- Préstamos sectoriales, vía BIRF y AIF

- Préstamos Institucionales
- Préstamos de ajuste estructural.

#### 2.5.12 Organismos nacionales del comercio exterior

##### MINISTERIOS

- Ministerios de RREE
- Ministerio de Economía
- Ministerio de Hacienda
- Ministerio de Agricultura
- Ministerio de Defensa

##### ORGANISMOS EJECUTORES

- Servicio Nacional de Aduanas
- Servicio Nacional de Agricultura
- Banco Central
- Empresas Portuarias

##### ORGANISMOS PRIVADOS

- Import. – Export.
- Transporte Marítimo, Aéreo, Terrestre.
- Compañías de Seguros
- Bancos Comerciales
- Freight Forwarders
- Agentes de Aduanas.

#### 2.5.13 Organización mundial de aduanas (OMA)

Según la descripción que entrega la aduana Chilena “La organización mundial de aduanas (OMA) es un organismo intergubernamental independiente cuya misión es incrementar la eficiencia de las administraciones de aduanas, contribuyendo al bienestar económico y a la protección social de sus miembros, favoreciendo de esta forma un entorno

aduanero honesto, transparente y previsible. Esto permite el desarrollo del comercio internacional lícito y lucha eficaz contra las actividades ilegales” (Aduanas, 2007).

La misión de la OMA es aumentar la eficiencia de las administraciones de aduanas del mundo, en cuyo caso para llevarlas a cabo debe aplicar sus potestades haciendo frente a las diversas situaciones que se presentan en el comercio internacional como lo son:

Establecer, aplicar, apoyar, y promover instrumentos internacionales para la armonización e implementación uniforme de los procedimientos y sistemas aduaneros simplificados y eficaces, que rigen el movimiento de mercancías, personas y medios de transporte a través de las fronteras aduaneras (Aduanas, 2007)

Potenciar los esfuerzos que despliegan los miembros para asegurar el cumplimiento de su legislación, tratando de maximizar el nivel de cooperación entre ellos y con otras organizaciones internacionales con el fin de combatir las infracciones aduaneras y otros delitos cometidos a nivel internacional (Aduanas, 2007).

Ayudar a los miembros para que enfrenten los desafíos del actual ambiente de negocios y adaptarse a las nuevas circunstancias, promoviendo en este caso la comunicación y cooperación entre ellos y con las demás instituciones y organizaciones internacionales, además de, favorecer la probidad<sup>14</sup> aduanera<sup>15</sup>, el desarrollo de recursos humanos, la transparencia, el mejoramiento de los métodos de trabajo y de gestión de la administración de aduanas y el intercambio de mejores prácticas (Aduanas, 2007).

#### 2.5.13.1 Reseña histórica

La historia de la Organización Mundial de Aduanas comenzó en 1947, año en el cual los trece Gobiernos representados en el Comité de cooperación económica europea acordaron crear un Grupo de estudio. Este Grupo examinó la posibilidad de establecer una

---

<sup>14</sup> Honradez (según definición de la Real academia española.

<sup>15</sup> Probidad Aduanera : "Los funcionarios y funcionarias del Servicio Nacional de Aduanas basan su actuar en el ejercicio de una conducta intachable y en un desempeño honesto e íntegro, siendo leales a la función o cargo que desempeñan y dando siempre preeminencia al interés general por sobre el particular." (Aduanas, 2007)

o más uniones aduaneras entre los diferentes países europeos, considerando los principios del Acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio (GATT) (Aduanas, 2007).

En 1948, el Grupo de estudio creó dos comités, uno económico y el otro aduanero. El comité económico fue el predecesor de la Organización de cooperación y de desarrollo económicos (OCDE), y el comité aduanero pasó a ser el Consejo de Cooperación Aduanera (CCA) (Aduanas, 2007).

En 1952, entró en vigor la Convención que establece formalmente el CCA. La sesión inaugural del Consejo, órgano rector del CCA, fue celebrada en Bruselas, el 26 de enero de 1953. Representantes de diecisiete países europeos asistieron a la primera sesión del CCA (Aduanas, 2007).

Después de haber aumentado el número de Miembros, el Consejo adoptó el nombre oficial de Organización Mundial de Aduanas a fin de reflejar con mayor claridad su transición hacia una institución intergubernamental de vocación mundial. Es actualmente la voz de 182 administraciones Miembros que operan en todos los continentes y representan todas las etapas del desarrollo económico. Hoy en día, los Miembros de la OMA son responsables de la administración de más del 95% de la totalidad del comercio internacional (Aduanas, 2007).

#### 2.5.14 Servicio nacional de aduanas chile

##### 2.5.14.1 Reseña histórica

El Servicio Nacional de Aduanas viene desde los tiempos de la Colonia, cuando la Reina Isabel de Castilla estableció la llamada Casa de Contratación de Sevilla en 1503 (Aduanas, 2007).

La llamada Casa de Contratación de Sevilla o “Aduana” de Sevilla, fue creada a pocos años del descubrimiento de América por Colón (1492), con el fin de centralizar desde allí las mercancías que salían a las nuevas colonias americanas. Tiempo después, en

1545, surge un verdadero derecho de aduana: el almojarifazgo<sup>16</sup> o derechos de entrada sobre el valor de las mercancías (Aduanas, 2007).

Históricamente y a nivel mundial, las aduanas nacieron para impedir el ingreso de productos a determinados territorios. Con el tiempo, los países Latinoamericanos han definido a la Aduana como el “Organismo encargado de aplicar la legislación relativa a la importación y exportación de mercancías y a los otros gravámenes aduaneros: percibir y hacer percibir los impuestos que les sean aplicables” (Aduanas, 2007).

En 1774, el Gobernador Don Agustín de Jáuregui estableció en forma definitiva la Aduana, poniendo punto final al remate de las rentas o empleos públicos. Se debe a este Gobernador la organización del primer Servicio de Aduanas de Chile, cuya sede principal se radicó en Santiago, conocido en esa época con el nombre de Administración de Aduanas. Tras la declaración de la Independencia de Chile en 1810, se promulga al año siguiente la Ley de Libertad de Comercio, siendo ésta la primera ley de la República, que aporta interesantes artículos de incidencia aduanera vinculados con el comercio exterior. Esta disposición decretó la libertad de comercio para los puertos de Coquimbo, Valparaíso, Talcahuano y Valdivia.

Ese mismo año se dicta la primera Ordenanza de Aduanas, al permitirse desde el 21 de Febrero de 1811, el comercio recíproco con naciones amigas o neutrales con respecto a España. Posteriormente, el Reglamento Constitucional de 1813, establece la revisión de las mercancías en Valparaíso antes que éstas fueran remitidas a Santiago (Aduanas, 2007).

Más adelante, en 1820, se acordó crear una Aduana en Valparaíso para aforar y liquidar las mercancías. En el año 1831 se traslada definitivamente, la Aduana Mayor o Superintendencia de Aduanas, desde Santiago a Valparaíso. Dos años después se crean los “Almacenes de Aduana” (Aduanas, 2007).

En los años siguientes, mediante diversos cuerpos legales se dictan normas y procedimientos aduaneros, como también se van creando nuevas aduanas en distintos

---

<sup>16</sup> Derecho que se pagaba por los géneros o mercaderías que salían del reino, por los que se introducían en él, o por aquellos con que se comerciaba de un puerto a otro dentro de España. (definición extraída de la Real Lengua Española)

puntos del país; tales como: Coquimbo, Los Andes, Caldera, Talcahuano, Mejillones, Carrizal Bajo, Chañaral, Tomé, Arica, Taltal, entre otras. Algunas continúan vigentes, mientras que otras fueron suprimidas con el paso del tiempo (Aduanas, 2007).

En 1844, se inició la construcción del edificio de la Aduana de Valparaíso, actual Dirección Regional.

La obra estuvo inicialmente a cargo del ingeniero Augusto Charme. Sin embargo, los trabajos se suspendieron por 2 años, debido a diversos inconvenientes y fueron reanudados en el año 1846, por el constructor John Brown Diffin. El constructor–arquitecto, oriundo de Estados Unidos, realizó varios trámites con la intención de continuar la obra, presentó nuevos y diferentes planos, para finalmente, dar término a la construcción de este noble inmueble. Cabe destacar que el reconocido arquitecto se hizo cargo también de las diligencias para la construcción de los almacenes aduaneros en 1833 (Aduanas, 2007).

La inauguración oficial del edificio de Aduana se realizó el 1 de Septiembre de 1855, manteniéndose hasta hoy como el edificio institucional más antiguo de la ciudad-puerto, ya que ha soportado incólume a terremotos como el de 1906, incendios, bombardeos, violentos temporales, etc. (Aduanas, 2007).

El edificio de la Aduana presenta un estilo de construcción muy característico de la ciudad de Valparaíso de aquella época. Es una construcción de dos pisos, compacta, que responde a la alta valorización del terreno plano; sólida, de arquitectura simple y proporciones armónicas, de composición de plantas y fachadas resueltas en forma simétrica (Aduanas, 2007).

La edificación se estructura sobre la base de gruesos muros de ladrillos estucados de 1.20 metros de espesor sobre fundaciones de piedra. Destaca el excelente trabajo de carpintería en los entramados de entrepiso, la escalera y la estructura de la techumbre, con sus tijerales resueltos en alerce (Aduanas, 2007).

Con este edificio, Brown logró una versión porteña del estilo post-colonial de la arquitectura norteamericana (Aduanas, 2007).

Finalmente, cabe señalar que a partir del año 1976, esta reliquia arquitectónica forma parte de nuestro Patrimonio Nacional. En la actualidad, además de sus funciones aduaneras, es sede de importantes iniciativas culturales y artísticas (Aduanas, 2007).

Diversos personajes e iniciativas han ido marcando la larga marcha del Servicio Nacional de Aduanas de Chile. En la actualidad, en virtud de la inserción internacional de nuestro país y de los nuevos Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales suscritos por Chile, el rol que le cabe a Aduanas es preponderante. En efecto, su tarea ya no sólo radica en la recaudación de los derechos aduaneros y de impuestos de carácter interno a las importaciones, sino que ahora, le corresponde implementar la puesta en marcha de dichos acuerdos internacionales, siendo un ente facilitador del comercio exterior, que fiscaliza de manera exacta y oportuna (Aduanas, 2007).

Como institución pública, Aduanas cumple funciones clave para el desarrollo del país, tiene un rol preponderante en materia de comercio exterior, especialmente en aspectos como la facilitación y agilización de las operaciones de importación y exportación, simplificando tramitaciones y procesos. Asimismo, resguarda los intereses estatales, fiscalizando dichas operaciones, en el momento oportuno y de manera exacta, además de recaudar los derechos e impuestos vinculados a éstas. Le corresponde generar estadísticas del intercambio comercial de Chile y realizar las tareas que le encomiende la ley (Aduanas, 2007)

#### Principales Funciones:

- Facilitación del comercio exterior en un contexto actual de globalización.
- Fiscalización aduanera exacta y oportuna.
- Modernización del Servicio, en el marco de la modernización del Estado.

Aduanas se fijó como objetivo presentar una mejor atención y servicio a sus usuarios, entregando los medios de información necesaria y de fácil acceso; desarrollando procedimientos modernos, más eficientes y tramitaciones más ágiles, acordes con la inserción internacional del país y sus acuerdos de libre comercio (Aduanas, 2007).

En la interacción con el sector privado, Aduanas tiene como principios rectores la buena fe y la probidad. Bajo estas condiciones el trabajo conjunto entre sectores públicos y privados constituyen los pilares básico de la actividad aduanera (Aduanas, 2007).

#### Objetivos estratégicos del Servicio Nacional de Aduanas

- **Gobernanza**

Fortalecer la institucionalidad a través un sistema de gestión eficiente y eficaz, que permita priorizar y dirigir los cambios estratégicos del Servicio Nacional de Aduanas; con énfasis en la mejora continua, la innovación, el buen uso de recursos y la entrega de servicios de calidad.

- **Fiscalización**

Desarrollar y aplicar estrategias diferenciadas para una fiscalización ágil e inteligente, según el nivel de cumplimiento de los operadores y los riesgos prioritarios del país.

- **Facilitación**

Fomentar el cumplimiento voluntario, a través de la optimización de procesos y normativa basada en estándares internacionales, y el diseño e implementación de programas que facilitan las operaciones aduaneras.

- **Recursos Humanos**

Fortalecer y desarrollar el sistema de gestión de personas basado en competencias, para contribuir a la estrategia institucional, propiciando ambientes laborables saludables y seguros, con funcionarios probos y comprometidos con la institución.

- **Tecnologías de información y comunicaciones**

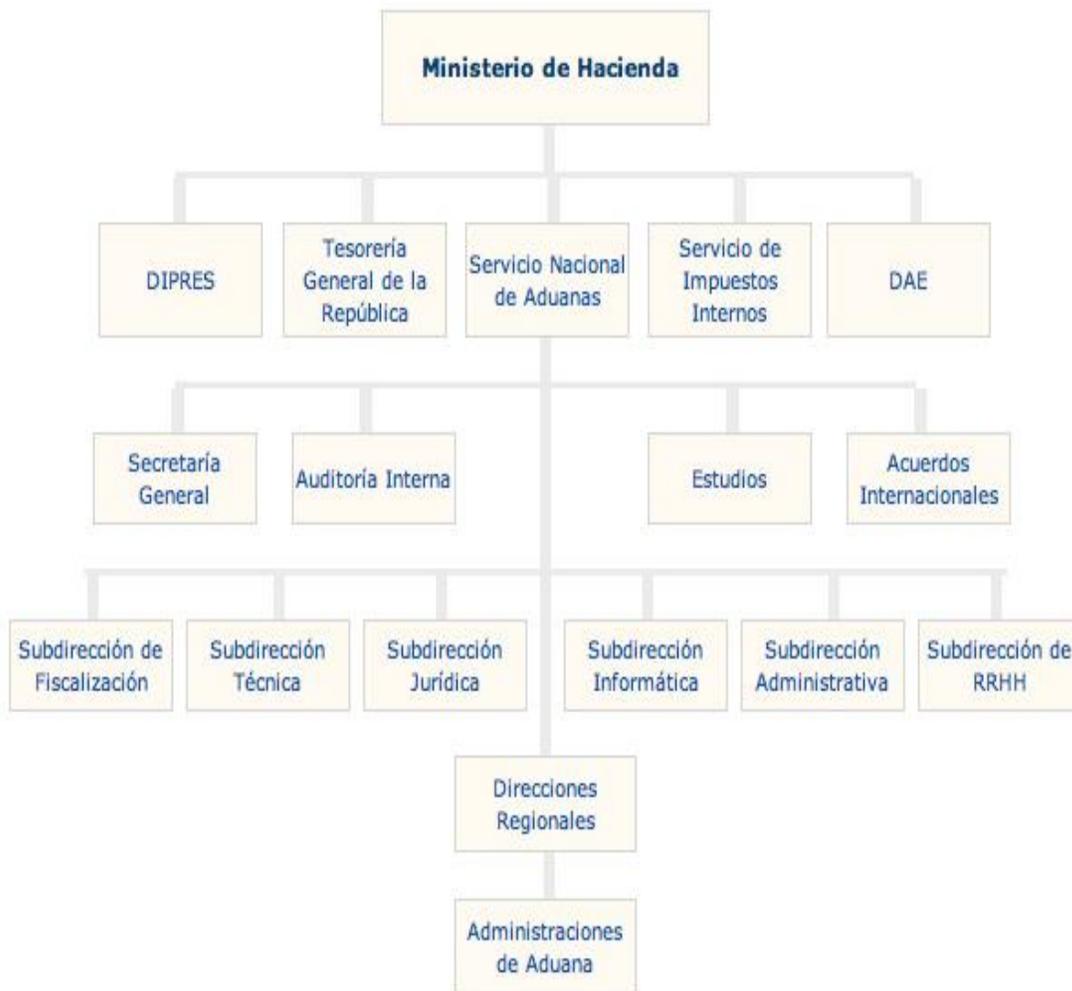
Establecer estrategias de explotación, desarrollo y mantención de plataformas de tecnologías de la información que soporte los procesos, para garantizar una gestión integrada y eficiente, y con ello, asegurar la prestación de un servicio oportuno y de calidad a nuestros usuarios.

- Gestión infraestructura y soporte

Diseñar e implementar un marco estandarizado, innovador, y flexible, de infraestructura y equipamientos para el cumplimiento del modelo de prioridades institucionales y el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones en la organización.

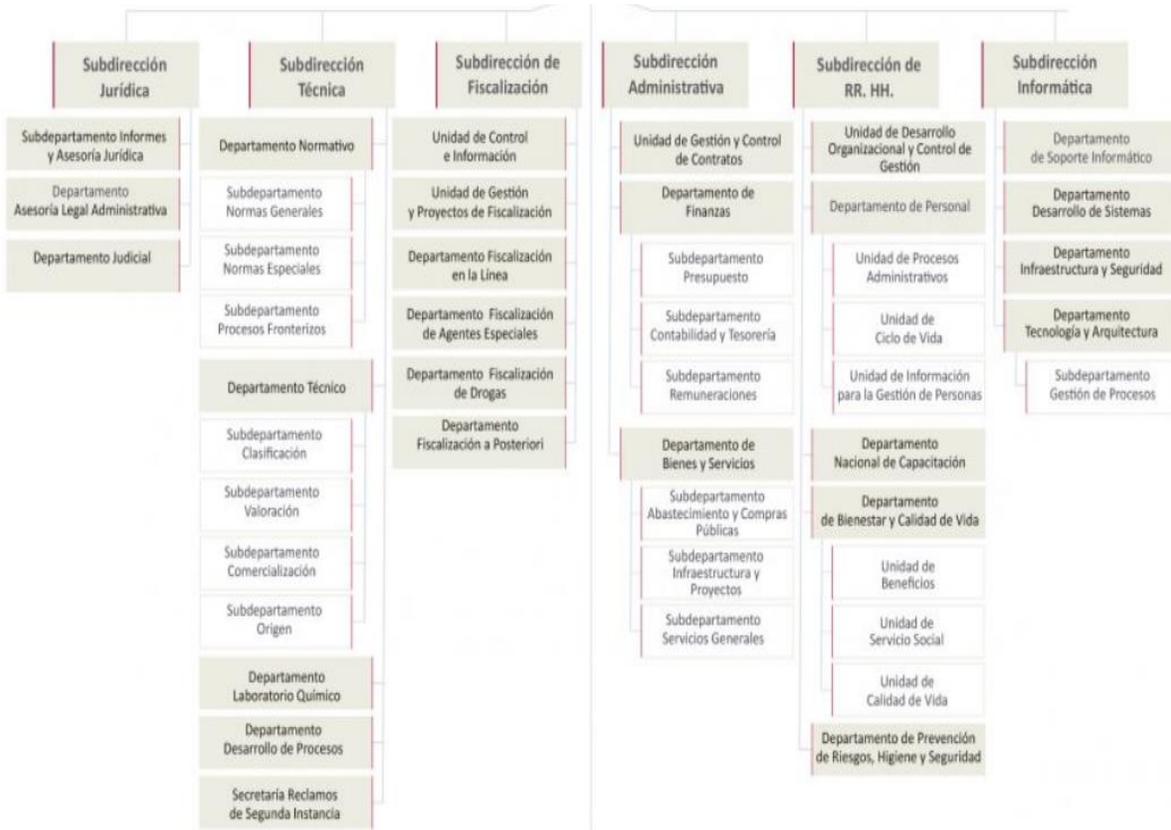
Estas funciones son extraídas directamente de la página principal del Servicio Nacional de Aduanas Chileno.

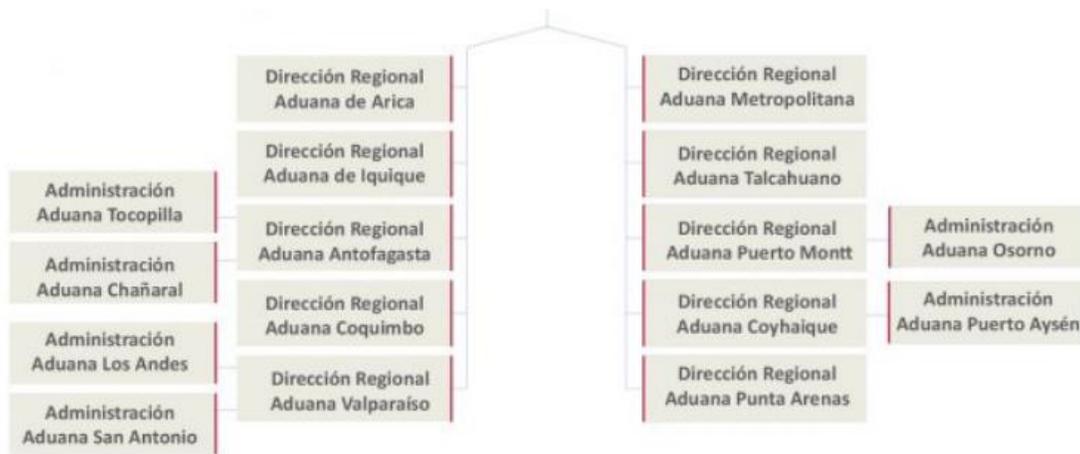
#### 2.5.14.2 Organigrama del servicio nacional de aduanas



*Fuente: Servicio Nacional de Aduanas*

# DIRECTOR NACIONAL





*Fuente: Servicio Nacional de Aduanas*

## Capítulo III: Marco metodológico

### 3.1 Método

La siguiente investigación se desarrollará desde la perspectiva cualitativa entendiendo que éste método se basa en la recolección de datos estandarizados, sin embargo no se efectúa una medición numérica debido a la inexistencia de datos concretos reales que demuestren cuantitativamente el resultado de la investigación que nosotros estamos realizando.

Integraremos una situación, en este caso un OEA, a un contexto en el cuál no hay muestras que presenten un mínimo de acercamiento a nuestro planteamiento, por lo tanto, es una investigación que se basa en datos externos que se utilizarán como referencia para complementar los datos reales que ya existen y se han comprobado, ya sea a través de, procesos y/o documentos que respaldan nuestra investigación, proponiendo una idea generalizada de lo que se concretaría al momento de implementar el Operador Económico Autorizado en Falabella.

Un enfoque cualitativo involucra por tanto el desarrollo de una investigación, se trata de un enfoque deductivo y que se constituye como un proceso de análisis de la realidad en el marco de la subjetividad. Su principal fortaleza dice relación con la interpretación respecto a la calidad y velocidad en las transacciones internacionales, en este caso en particular con las importaciones.

### 3.2 Técnica

Nuestro estudio se centra en las condiciones que se requieren para la implementación de un Operador Económico Autorizado (OEA) en la importadora retail Falabella, por lo tanto se requieren uso de técnicas con el fin de elaborar un diagnóstico de la implementación de un OEA con los estándares y normativas que ya existen en Falabella Así esta técnica de investigación pretende desarrollar una descripción de las características más importantes la implementación OEA y entregar resultados estimados de los beneficios o perjuicios que

esta implementación conlleva, se presentará el caso como implementación dentro del contexto de la empresa Falabella.

### 3.3 Instrumentos

Para el desarrollo de nuestro estudio se utilizarán instrumentos conversacionales y de texto:

Entrevistas: De carácter estructurado se desarrollaran entrevistas de personas que están involucradas directamente con el proceso logístico de las importaciones en el área de Falabella y personal de la Aduana encargado del área OEA.

- Pía Vega, Sub-gerente de importaciones de Falabella
- Simón Faúndez, Jefe del área logística y documental del departamento de importaciones de Falabella
- Daniel León, Auditor senior de la OEA.

Estudio documental: De acuerdo a la información que existe en los registros que tiene la Aduana como procesos de implementación de un OEA y documentación referida a las normativas que se requieren para tal implementación como lo son las normativas SAFE.

### 3.4 Resultados

La exposición de resultados tendrá que ver con un enfoque conceptual, no comprobable debido a que su implementación no se ha realizado nunca en este país, en el área de importaciones, como muestra de resultados se entregará un análisis de proyecciones de resultados de acuerdo a los antecedentes que provee la empresa, como la práctica profesional realizada y las entrevistas concretadas, además del análisis de la situación actual del concepto recientemente implementado de OEA.

### 3.4.1 Construcción de los instrumentos

Preguntas a realizarse para cada persona que ha sido indicada anteriormente basándose en la búsqueda más completa y extensa de información que maneje cada persona respecto a su área relacionada con un Operador Económico Autorizado y su perspectiva y funciones.

Entrevista N° 1: Cristian Ahumada, Jefe de seguridad y de prevención de riesgos

1. ¿Qué nivel de problemas de seguridad existen en Tradis o nivel de accidentabilidad?
2. ¿Cuáles son los protocolos de seguridad que se manejan?
3. Esto se debe a que ¿No hay un interés por parte de Falabella?
4. ¿Qué tan factible es que Falabella pueda certificarse?
5. ¿Cómo se corrobora que se cumplan los protocolos de seguridad?
6. En temas de seguridad, ¿Hay algún protocolo distinto para los productos importados que para los nacionales?
7. ¿En qué nivel crees tú que están los protocolos de seguridad en Falabella?

Entrevista N° 2: Pía Vega, Sub gerente de importaciones de Falabella

1. ¿Cuál es el rol específico de las importaciones para Falabella?
2. ¿Desde dónde hasta donde abarca la gestión del área?
3. Aproximadamente ¿Cuántas Declaraciones de ingreso son tramitadas por el departamento?
4. ¿Cuál es el rol específico que cumple la agencia de aduanas en cuanto a tramitaciones y documentos, cuanta cantidad tramitan ellos?
5. ¿Cuál es el nivel de antigüedad poseen los registros documentales que maneja la Agencia y los que maneja Falabella?
6. ¿A qué se refiere con documento banco?
7. ¿En qué nivel de rapidez se encuentran las internaciones que realiza Falabella?
8. ¿En cuántos días ya podría contar con la mercadería disponible?
9. ¿Qué tasas de rechazo tiene Falabella hoy en día respecto a las internaciones, es decir, que no lo dejen ingresar en aduana?

10. ¿Cuántos aforos tiene Falabella al año o semestral o mensual?
11. Respecto a la selección de proveedores y la información que Falabella maneja de éstos en el área de importaciones ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
12. ¿Cuáles son los filtros, se evalúa información financiera, judicial?
13. ¿Sabes algo respecto al carril único en puerto?
14. ¿De qué forma sería más rápido la tramitación de los documentos?
15. De acuerdo a la implementación de un OEA ¿Sería factible realizar esta implementación en Falabella?
16. ¿Cómo debería plantearse internamente la implementación de un OEA, desde donde tendría que salir la inquietud?
17. Según tu experiencia ¿Cuánto tardaría implementar un proceso así de complejo?
18. Según tu opinión personal, ¿Sería bueno para Falabella implementar el programa OEA y se creara el interés de caminar hacia allá?
19. En cuanto a la internación y los procedimientos ¿Está Falabella en el tiempo ideal de internaciones o podría mejorar?

Entrevista N° 3: Simón Faúndez, Jefe logístico y documental de importaciones de Falabella

1. ¿Cuál es el rol específico del área de importaciones?
2. ¿Desde dónde parte la intervención del área de importaciones y hasta dónde llega?
3. ¿Cuántas declaraciones de ingreso son tramitadas mensualmente?
4. ¿Cuál sería el rol específico de la Agencia? ¿Qué documentos son tramitados por Falabella y cuales son tramitados por la Agencia?
5. ¿Qué nivel de antigüedad documental maneja Falabella y el nivel que maneja la Agencia?
6. ¿En qué nivel de rapidez se encuentran las internaciones de Falabella hoy en día?
7. ¿Cuánto tiempo tarda Falabella en que se libera la carga?
8. ¿Cuál es la tasa de rechazo como Falabella en puerto, rechazo de cargas o contenedores?
9. ¿Cuántos aforos anuales tiene Falabella?
10. ¿Cómo es la elección de los proveedores, que información se les requiere?

11. ¿Qué sabe respecto a un beneficio que puede otorgar la aduana que se llama “Carril único”?
12. ¿Crees que sería factible realizar una implementación OEA para Falabella?
13. En caso de implementación ¿Cómo debería plantearse internamente esta implementación? ¿De dónde tendría que salir la inquietud?
14. Bajo tu experiencia ¿Cuánto tardaría una implementación de este tipo?
15. Luego de esta conversación ¿Crees que sería bueno para Falabella realizar esta implementación?

Entrevista N° 4: Jefe corporativo de logística internacional (se reserva el nombre)

1. ¿Puedes explicar en qué consiste el área en el que trabajas?
2. Actualmente, Falabella como empresa ¿En qué está Falabella respecto a la certificación OEA?
3. ¿Qué antecedentes existen respecto a la implementación OEA en Perú y Colombia?
4. ¿Cuál es la factibilidad de la implementación de OEA en Chile?
5. ¿Cómo debería plantearse internamente la implementación?
6. Económicamente hablando, ¿Está Falabella apto para asumir este tipo de implementación con los costos que conlleva?
7. De acuerdo a tu experiencia ¿Cuánto podría demorar la implementación de la certificación OEA para Falabella Chile?
8. ¿Está Falabella preparado para una implementación OEA o está a mucha distancia de lograrlo?
9. ¿Se exigen ciertas normas de seguridad a los proveedores, o al elegirlos, se consideran estas normas?
10. ¿De qué países son principalmente los proveedores?
11. De acuerdo a una entrevista realizada al jefe de seguridad que nos comentó que no habían estándares de seguridad establecidos, ¿Existe la inquietud de certificarse?
12. ¿Qué opinión tienes tú de la implementación OEA y cuál es su factibilidad?

## Capítulo IV: Implementación de un Operador Económico Autorizado

Cada administración de aduanas incorpora su propia experiencia y enfoque en el diseño e implementación de su programa OEA, este proceso tiene un procedimiento estandarizado como base que se presenta a continuación a través de 11 pasos:

### 4.1 Paso a paso

#### 4.1.1 Paso 1: Conformar el equipo de implementación proyecto

El primer paso en el desarrollo de un programa OEA es conformar un equipo de implementación de proyecto. El equipo de implementación de proyecto se compone de administradores aduaneros, funcionarios responsables de trabajar con el sector privado para diseñar el programa OEA y administrar la implementación del proyecto.

Si bien el director general de aduanas sirve como patrocinador del proyecto, son pocos los administradores que ocupan este alto cargo que podrán dedicar el tiempo y atención necesarios para administrar el proceso de diseño e implementación. Por lo tanto, el director general debe designar a un subordinado de confianza como gerente de proyecto a tiempo completo.

El administrador de proyecto mantiene al director general informado de los avances y cualquier obstáculo encontrado en el proceso de diseño e implementación. Aun cuando el director general debe permanecer visible y asequible.

El administrador de proyecto designa al resto del equipo de implementación de proyecto, incluyendo los especialistas en gestión de riesgos, gestión de recursos humanos, desarrollo de políticas y procedimientos, controles basados en auditoría posterior al despacho aduanero, tecnología de información, asesoría legal y de políticas e información pública.

También deben participar los funcionarios de campo. Contar con paladines locales con buen conocimiento del programa será de ayuda en una etapa posterior. Los designados deben demostrar motivación para perseguir la modernización progresiva de la aduana y la

capacidad de trabajar bien con otros individuos. Se recomienda que el administrador de proyecto y los miembros del equipo de implementación tengan buen dominio del idioma inglés, uno de los principales idiomas de la OMA. La capacidad de investigar las referencias de la OMA y otras mejores prácticas sin tener que recurrir a traductores será de utilidad.

#### 4.1.2 Paso 2: Establecer un grupo de trabajo OEA

El segundo paso en el desarrollo de un programa OEA conlleva integrar al sector privado y otras agencias gubernamentales en la planificación e implementación mediante la creación de un grupo de trabajo OEA. El director general de aduanas debe tomar la iniciativa para identificar e invitar a los representantes del sector privado y otras agencias gubernamentales a trabajar con el equipo de implementación de proyecto. El equipo de implementación de proyecto, las contrapartes del sector privado y los representantes de otras agencias gubernamentales pertinentes forman el grupo de trabajo OEA.

Este grupo de trabajo cimentará las bases para el programa OEA y asegurará la representación por parte del sector privado y otras agencias gubernamentales. Dado que otras agencias gubernamentales ejercen controles adicionales sobre las importaciones y exportaciones, el éxito de un programa OEA requerirá de su aporte y colaboración, en especial para simplificar y armonizar los procedimientos. El hecho que participen otras agencias en el diseño e implementación contribuye a evitar discusiones inconvenientes y poco productivas entre agencias ante la presencia de la comunidad empresarial.

Se debe realizar una reunión preliminar una vez se establezca el grupo de trabajo. Aunque la calidad y éxito del programa OEA dependerá de la participación del sector privado, el programa es fundamentalmente un programa de aduanas y el administrador de aduanas del proyecto debe servir como presidente y una contraparte de la industria debe servir como vicepresidente. El director general y el administrador de proyecto realizan una sesión informativa detallada sobre el concepto de OEA. El grupo de trabajo escoge el vicepresidente y los funcionarios para el grupo.

#### 4.1.3 Paso 3: Definir el proyecto

Los primeros pasos del grupo de trabajo OEA consisten en redactar un acta de constitución y de alcance de trabajo para el proyecto.

##### Acta de constitución de proyecto

- Define el proyecto y le imparte una dirección general,
- Explica la importancia del proyecto a la administración de aduanas y sus partes interesadas,
- Nombra al administrador de proyecto y establece su autoridad para la toma de decisiones,
- Nombra a los miembros del equipo de implementación de proyecto y establece sus funciones,
- Hace énfasis en el apoyo de la alta gerencia para el proyecto y el administrador del proyecto,
- Hace énfasis en la importancia del sector privado en el diseño del programa OEA,
- Define el papel del grupo de trabajo como canal primario de comunicación entre la aduana y los socios del sector privado, y las reglas bajo las cuales funciona el grupo de trabajo,
- Especifica que el grupo de trabajo OEA es una parte permanente del programa OEA, y
- Estará a disposición de todos los asociados con el proyecto.

El administrador de proyecto presenta el borrador del acta de constitución al director general e incorpora las modificaciones del director general en el acta final de constitución. La emisión de un acta de constitución del proyecto firmada por el director general de aduanas sirve como notificación oficial de la iniciativa y de la expectativa en cuanto al pleno apoyo al proyecto y los encargados de implementarlo.

#### 4.1.3.1 Alcance de trabajo

Una vez aprobada y difundida el acta de constitución por el director general, el equipo elabora un alcance preliminar de trabajo para su propio uso. El alcance de trabajo incluye los objetivos del proyecto y su justificación; el patrocinador del proyecto y las principales partes interesadas; el alcance o los límites del proyecto (es decir, el trabajo que será y no será realizado); las fechas previstas y duración de la implementación; los supuestos, limitaciones y riesgos; organización inicial del proyecto; estructura inicial de desglose de trabajo; productos a entregar del proyecto, fechas límites e hitos, estimados de costos y necesidades de recursos. El alcance de trabajo parte del acta de constitución del proyecto y establece los parámetros amplios del proyecto, el grupo de trabajo OEA desarrollará un plan de implementación de proyecto, más detallado que el alcance de trabajo en el siguiente paso. Al redactar el alcance de trabajo, el equipo de implementación de proyecto debe considerar cuestiones organizacionales y recursos de la aduana como:

- ¿Qué departamento asumirá la responsabilidad administrativa del programa OEA luego de que el equipo de implementación de proyecto termine su trabajo? ¿Existe un departamento adecuado y con capacidad para asumir esta responsabilidad o habrá que crear un nuevo departamento? ¿Habrá que revisar la estructura organizacional?
- • ¿Cuenta la aduana con los recursos necesarios para apoyar un programa eficaz de OEA?
- ¿Cuánto personal se necesitará para administrar este programa? ¿De dónde provendrá?
- • ¿Se necesitará más espacio para oficinas? ¿Qué computadoras, vehículos y otros equipos se necesitarán?
- • Si la aduana no dispone de los recursos requeridos, ¿cómo las obtendrá?

Una vez que los primeros participantes (importadores y exportadores) adquieran experiencia y confianza se podrá ampliar el programa para incluir corredores, transportistas y puertos.

El director general publica y pone a disposición el acta de constitución y el alcance de trabajo a los administradores de aduana idealmente en un sitio web de la aduana o la intranet. El director general de aduanas además aprueba las recomendaciones organizacionales y de recursos para permitir que la aduana empiece a implementar las decisiones tomadas.

#### 4.1.4 Paso 4: Elaborar plan de implementación de proyecto

Seguidamente, el grupo de trabajo OEA elabora el plan de implementación de proyecto. El grupo de trabajo debe trabajar como equipo, tomar en cuenta los puntos de vista de cada quien y tener la voluntad de hacer concesiones. El plan de implementación de proyecto debe incluir cada tarea que debe realizarse, la persona o personas responsables de realizar cada tarea y la fecha prevista de realización de cada tarea.

Luego se presenta el primer borrador del plan al director general de aduanas para su revisión, lo hace circular por la aduana para recibir comentarios, luego se revisan los comentarios y lo modifican si corresponde, este proceso se hace reiteradas veces hasta que finalmente es aprobado. Una vez aprobado, el equipo publica el plan como documento público al igual que el acta de constitución del proyecto, esto debe ser puesto a disposición de todos los administradores aduaneros y publicado en la intranet y sitio web de la aduana.

El grupo de trabajo OEA entonces puede empezar a desarrollar el plan de implementación de proyecto:

- Definir los requisitos
- Definir los beneficios
- Desarrollar el proceso de aplicación
- Contratar especialistas de seguridad de la cadena de suministros
- Anunciar y promover el concepto OEA
- Realizar el piloto del concepto OEA
- Considerar el reconocimiento mutuo

El grupo de trabajo OEA debe empezar a reportar por escrito el progreso al menos una vez al mes de los progresos y tareas terminadas, obstáculos inesperados o retrasos sufridos, ajustes hechos al plan y cualquier otra información pertinente. Debe haber una reunión con el director general al menos cada vez que se presente un avance.

#### 4.1.5 Paso 5: Definir los requisitos OEA

La primera tarea importante es definir los requisitos para ser OEA, estos pueden ser escritos en un borrador que pueda ser modificable. Se deben redactar requisitos nacionales en cumplimiento con las normas de orientación establecidos en el Capítulo 5 del Marco SAFE, con respecto al cumplimiento regulatorio, gestión de registros comerciales, viabilidad financiera, seguridad, gestión de crisis, comunicaciones y capacitación, las normas de orientación son las siguientes:

##### 4.1.5.1 Cumplimiento regulatorio

Para participar en un programa OEA, un socio potencial del sector debe demostrar historial de cumplimiento durante cierto periodo. El equipo de implementación de proyecto trabaja con el departamento de gestión de riesgos de la Aduana para analizar las declaraciones de los últimos 12 meses e identifica a los importadores, exportadores, transportistas y corredores con la mayor cantidad de declaraciones, los valores aduaneros más altos y la mayor contribución de ingresos. Debido a que esta información es confidencial, la participación en esta revisión debe ser limitada a los funcionarios aduaneros que están restringidos de divulgar esta información a terceros.

El equipo revisa el procesamiento de declaraciones en los centros de despacho aduanero y todos los casos de sanciones impuestas por subvaloración durante los últimos 12 meses a fin de determinar si los procedimientos, han ocasionado inadvertidamente que no se documenten las enmiendas, que se identifiquen incorrectamente desacuerdos aduaneros legítimos de valoración como violaciones o que se haya alentado la subvaloración como táctica de negociación.

La aduana deberá corregir cualquier procedimiento que contribuya a una falta de cumplimiento y empezar a documentar y dar seguimiento con exactitud a las enmiendas de las declaraciones. La aduana debe registrar todas las violaciones (de cualquier tipo), además de los resultados positivos y negativos de los exámenes, de modo que sea atribuible correctamente a la empresa implicada, además aduana deberá realizar mejoras en la auditoría posterior al despacho aduanero, programas de gestión de riesgos, soluciones informáticas y programas de integridad.

Implementación y cumplimiento de procedimientos más transparentes como lo es: exigir que los corredores e importadores registren las declaraciones electrónicas al momento de la presentación en vez de permitir que un funcionario aduanero registre la declaración luego de regatear sobre valoración.

#### 4.1.5.2 Gestión de registros comerciales

En términos generales una OEA debe poder demostrar que:

- Comprende los requisitos legales para la gestión de registros, incluyendo la naturaleza de los registros a conservar y el período de tiempo que deben conservarse;
- Cuenta con procedimientos establecidos para explicar los requisitos de gestión de registros al personal que prepara, mantiene y produce los registros;
- Cuenta con medidas de seguridad para proteger a los registros contra pérdida o acceso no autorizado;
- Cuenta con procedimientos establecidos para preparar y mantener los registros requeridos y producir los mismos para la aduana, incluyendo documentos relacionados con importaciones y exportaciones, poderes y licencias;
- Ha asignado la responsabilidad para el cumplimiento con la gestión de registros y estar al tanto de los requisitos de la aduana para la gestión de registros; y
- Cuenta con procedimientos establecidos para notificar a la aduana de variaciones o violaciones de los requisitos de gestión de registros, así como procedimientos para tomar acciones correctivas al ser notificado por la aduana de violaciones o problemas relacionados con la gestión de registros.

El solicitante OEA es responsable de demostrar que tiene un sistema de gestión de registros que satisface las normas establecidas por el grupo de trabajo OEA, por supuesto sujeto a validación por parte de la aduana.

#### 4.1.5.3 Viabilidad financiera

El marco de Normas SAFE exige que la capacidad financiera de un OEA sea adecuada para cumplir con sus compromisos debidamente con respecto a las características de su actividad comercial. Se debe ser flexible en cuanto a las exigencias que se le aplica a cada OEA, debido a que no se le puede exigir la misma capacidad financiera a una PYME que a una multinacional, aduana debe llevar registros financieros del solicitante OEA. El solicitante también puede respaldar su capacidad financiera a través de registros d garantías bancarias u otras garantías financieras.

Aduanas revisa el desempeño en cuanto al cumplimiento de las obligaciones financieras del solicitante de acuerdo a lo establecido con el grupo de trabajo OEA.

#### 4.1.5.4 Seguridad

El grupo de trabajo OEA establece normas nacionales de seguridad basadas en el marco SAFE y también establece el formato con el cual los solicitantes OEA demuestran el cumplimiento de dichas normas, cabe destacar que el Marco SAFE presenta medidas de seguridad flexibles, no específica números ni marcas, lo deja a disposición de los solicitantes para ser acordados en conjunto con aduanas.

Aduanas debe hacer la gestión en conjunto al solicitante OEA la revisión de la seguridad de la empresa, debido a que los cambios de seguridad deben ser significativos, pero este concepto, dependerá del tamaño de la empresa, si es una empresa muy grande los niveles de seguridad que debe aplicar deben ser mucho mayores debido a la inversión que esto atraería, porque al tener mayores instalaciones y flotas, debe realizar el cambio en la totalidad de éstas.

También es requerido dentro de la normativa que tanto solicitantes como intervinientes en la cadena de suministros que tiene el solicitante OEA apliquen mejoras en

sus procedimientos de seguridad, para poder establecer una empresa OEA se debe además acreditar que los intervinientes ya sean; socios comerciales, empresas de transporte, el agente de despacho y otros proveedores de servicio hayan hecho modificaciones y mejoras en sus normativas de seguridad que deben ser establecidas por aduanas y solicitante.

#### 4.1.5.5 Gestión de crisis y recuperación de incidentes

Se debe desarrollar planes de contingencia de seguridad y recuperación ante desastres o ataques terroristas, hasta la fecha la OMA aún no ha desarrollado directrices directamente relacionadas con protocolos en estas situaciones para programas OEA, por lo tanto queda sujeto a la facultad y orientación que cada país. Aduana y solicitante OEA estimen convenientes, siempre que se estén apegando a las normas internacionales de seguridad.

#### 4.1.5.6 Comunicaciones y capacitación

Dentro del Marco SAFE se establecen requisitos para la aduana y los OEA con respecto a la comunicación, colaboración y capacitación en temas de mutuo interés. Se debe mantener una comunicación constante y accesible para ambas partes, sea Aduanas como solicitante, Aduana debe estar al corriente de toda la información, y ya sea, que recurra a consultar respecto a algún procedimiento al grupo de trabajo OEA como a los implicados que no están directamente relacionados pero que participan dentro de la certificación, todos deben manejar la información actualizada y debe estar a disposición de Aduanas.

Estas normas requieren que la aduana y los OEA establezcan procedimientos y mecanismos específicos para identificar y reportar incidentes, sospechas de infracciones aduaneras, carga sospechosa o no justificada y cualquier otro riesgo asociado con el movimiento de mercancías en la cadena de suministro internacional. Las normas requieren que la aduana designe contactos (nombres y números telefónicos) en la aduana para efectos de reporte, se cerciore que los OEA estén en conocimiento de los procedimientos de reporte y facilite una manera que permita a los OEA dar retroalimentación. Asimismo, requieren que los OEA notifiquen a la aduana sobre cualquier documentación de carga sospechosa o poco usual y que informen a la aduana y otras autoridades pertinentes de manera oportuna cuando el personal descubra cargas ilegales, sospechosas o no justificadas. Estos requisitos

pueden ser cumplidos por el grupo de trabajo OEA que colabora en una directriz aduanera que identifique los requisitos, procedimientos y medios de reporte.

Las normas también indican que se debe capacitar al personal de la Aduana y los OEA sobre políticas de seguridad y las respuestas requeridas en caso de falta de seguridad.

#### 4.1.6 Paso 6: Definir los beneficios OEA

Dado que los programas OEA son de carácter voluntario y la participación encierra costos financieros para los participantes, para alentar la participación y compensar los costos, las administraciones de aduanas deben ofrecer beneficios medibles y tangibles a los OEA y determinar cuáles serán los beneficios en colaboración con la comunidad empresarial. Si los beneficios no sobrepasan los costos o si los posibles participantes se han vuelto cínicos sobre las expectativas de mejora, las probabilidades de éxito se reducen. Los beneficios esperados comprenden reducción del costo de inventario; reducción del costo de mover mercancías en tránsito; reducción de pérdidas debido a mercancía extraviada, hurtada o deteriorada; menores tasas de rechazo en los puertos de destino y menos costo de personal.

La normativa SAFE enumera cuatro grupos de beneficios que los programas OEA ofrecen a los mismos.

1. Medidas para agilizar la liberación de carga, reducir el tiempo de tránsito y rebajar los costos de almacenamiento
  - Un conjunto de datos reducido para la liberación de carga.
  - Proceso y liberación expedito de embarques.
  - Menos inspecciones de seguridad de carga.
  - Cuando se requiere un examen, primero se utilizan técnicas de inspección no intrusivas.
  - Reducción de algunos derechos o cargos.
  - Se mantienen las oficinas de la aduana abiertas las 24 horas al identificarse tal necesidad.

2. Acceso a información de valor para los OEA
  - Nombres e información de contacto de otros OEA, con el consentimiento de dichos participantes.
  - Lista de países que han adoptado el Marco de Normas SAFE.
  - Lista de normas de seguridad y mejores prácticas reconocidas.
  
3. Medidas especiales durante periodos de perturbaciones comerciales o altos niveles de amenaza.
  - Procesamiento prioritario durante periodos de condiciones altas de amenaza.
  - Procesamiento prioritario tras un incidente que requiere el cierre y reapertura de puertos y/o fronteras.
  - Prioridad para exportar a países afectados tras un incidente.
  
4. Primera consideración para participar en cualquier programa nuevo de procesamiento de carga.
  - Procesamiento basado en cuentas en vez de autorización de cuentas transacción por transacción.
  - Programas simplificados posterior al ingreso o despacho.

Cabe mencionar que estos beneficios están sujetos a modificación, debido a que se debe evaluar su viabilidad y el capital requerido, además de poner énfasis en que si estos beneficios pueden ser acogidos de acuerdo a las legislaciones de cada país y de acuerdo a los intereses que el solicitante OEA y aduanas busquen.

Se presenta la lista de beneficios al área legislativa de la aduana para verificar la viabilidad e indicar si hay aún beneficio que no se pueda otorgar por las legislaciones rígenes, en base a esto el director general de Aduanas debe determinar tras escuchar al grupo OEA y al departamento legal, cuales pueden procurar nueva autoridad legislativa y delegar al departamento legal la tarea de redactar los cambios apropiados necesarios.

#### 4.1.7 Paso 7: Diseñar el proceso de solicitud

Los solicitantes deben llenar una solicitud y perfil de seguridad para incorporarse al programa OEA. Ahora es el momento para que el grupo de trabajo OEA diseñe el proceso de solicitud, estableciendo procedimientos estándares transparentes para la revisión y aprobación de la solicitud. Antes de diseñar el proceso de revisión y aprobación, el grupo de trabajo primero debe elaborar instrucciones detalladas sobre el llenado de la solicitud y perfil de seguridad, una plantilla de memorándum de entendimiento para el solicitante OEA y la aduana, y posiblemente un certificado de OEA. El grupo de trabajo entonces puede empezar a redactar procedimientos operativos estándar para revisar, verificar y aprobar las solicitudes. El grupo también debe redactar procedimientos para quitar o suspender un OEA del programa y procedimientos para que un solicitante rechazado pueda apelar su condición de OEA rechazado. El proceso también debe permitir verificaciones y controles internos.

A continuación se describe un típico proceso de solicitud:

##### 4.1.7.1 Solicitud

El solicitante llena una solicitud para el programa OEA, incluyendo un cuestionario y un perfil de seguridad, firmado por un representante de la empresa, aquí demuestra que:

- Utiliza prácticas contables estándares y prepara estados financieros confiables manteniendo un registro completo de contratos y órdenes de compra, además de documentos de embarque, aranceles de importación e impuestos pagados.
- Cuenta con un sistema de control interno que crea una pista de auditoría a partir de los registros contables, pagos a la aduana y registros de ingreso, y proporciona toda la documentación para asegurar que se reportan valores exactos a la aduana.
- Cumple con los requisitos específicos de seguridad y procedimientos publicados por la aduana.
- Acuerda permitir a los funcionarios aduaneros revisar todos los documentos de la empresa relacionados con importaciones, exportaciones y otras actividades

aduaneras y a periódicamente inspeccionar a solicitud las instalaciones de la empresa.

- Tiene un historial de alto cumplimiento con los requisitos aduaneros y acuerda mantener una posición de apoyo y colaborar con la aduana para asegurar que los procedimientos y prácticas de la empresa resulten en un alto nivel de cumplimiento.
- Se compromete a seguir cumpliendo con todos los requisitos del programa y conviene que la falta de cumplimiento con los requisitos puede resultar en la suspensión o eliminación del programa.
- Acuerda proporcionar una notificación anual a la aduana en la cual confirma el nombre, cargo, correo electrónico y dirección postal del contacto de la empresa en el programa OEA y manifiesta que sigue cumpliendo con los requisitos del programa OEA

#### 4.1.7.2 Revisión de solicitudes

La aduana revisa esta solicitud considerando lo siguiente:

- Historial de la empresa respecto al cumplimiento comercial, incluyendo los datos de medición de cumplimiento, sanciones anteriores u otra acción ejecutoria y su cumplimiento frente a las agencias tributarias y otras agencias gubernamentales.
- Información sobre la exposición de riesgo de la empresa como:
  - Volumen de actividades de importación y exportación
  - Importaciones de países conocidos como puntos de transbordo
  - Grandes volúmenes de importaciones bajo disposiciones especiales de impuestos o programas comerciales
  - Grandes volúmenes de importaciones bajo clasificaciones arancelarias complejas.
- Verificación de medidas de seguridad.

#### 4.1.7.3 Reunión de revisión de solicitudes

Luego de la revisión se realiza una reunión en donde el jefe de equipo envía una notificación escrita de la reunión de revisión de la solicitud al menos 10 días previos al inicio de la reunión e incluye una solicitud para documentación o material de respaldo, se der necesario, además se comunica con el contacto del solicitante para aclarar dudas y explicar proceso de la reunión de revisión y brinda comentarios de introducción.

Por su parte la empresa proporciona una reseña de la estructura corporativa y las líneas de mando describiendo sus departamentos de importaciones y exportaciones y otros pertinentes, el nivel de capacitación del personal las relaciones con los corredores, les da una gira por sus instalaciones al equipo de revisión y les ofrece una sala privada para reuniones.

En cuanto al equipo de revisión revisa la información presentada por la empresa y le realiza preguntas, selecciona tres o cuatro declaraciones para que la empresa demuestre documentación del proceso de declaración de esas misas declaraciones, luego, documenta los resultados y se los presenta a la empresa, les recomienda un plan de acción de mejoras y les estima un plazo para dicho cumplimiento.

#### 4.1.7.4 Aprobación o rechazo de la solicitud

La autoridad de aprobación debe ser independiente al grupo de revisión, el grupo de revisión presenta los resultados al director general o a las autoridades de aprobación, una vez que se determine su aprobación la aduana firma un memorándum de entendimiento de acuerdo de asociación y notifica al solicitante que su solicitud ha sido aprobada.

A solicitud puede ser rechazada cuando no se cumple con los requisitos de valor o volumen de participación o si el solicitante ha cometido alguna infracción grave o reiterada en las normas aduaneras. Si se aprueba se emite una nota indicando las razones del rechazo e informando al solicitante de su derecho a presentar una apelación escrita en el plazo acordado por el grupo de trabajo OEA, donde podrá reenviar la solicitud. }

También puede ser una solicitud anulada si esta se realizó en base a información errónea o manipulada o incompleta.

#### 4.1.8 Paso 8: Contratación de especialistas en seguridad de la cadena de suministros

Los programas OEA están basados en los principios de gestión de riesgos promovidos por la OMA y las prácticas utilizadas por administraciones de aduanas en todo el mundo; por lo tanto, es lógico que la entidad adecuada de asumir la responsabilidad por la gestión de un programa OEA sea el departamento de gestión de riesgos de la administración de aduanas. Este departamento debe ampliar su enfoque de embarques de alto riesgo y emplear sus aptitudes para identificar a empresas cumplidoras de bajo riesgo que califican para procedimientos simplificados y expeditos.

Este departamento debe desarrollar sus propias competencias en la seguridad de la cadena de suministros. Los funcionarios aduaneros a medida que van revisando solicitudes OEA se van especializando y familiarizando con los procesos, teniendo reuniones con las empresas, haciendo visitas a terreno y revisar los controles de seguridad, si bien la fiscalización siempre ha existido, no se ha aplicado con dedicación a los controles internos y procedimientos operativos comerciales, las solicitudes OEA entregan esta oportunidad al departamento.

La administración de aduanas hace frente a las solicitudes OEA aumentando personal competente o redistribuyendo al personal para crear nuevos grupos de especialistas en la cadena de suministros. Pueden tener trayectorias en cumplimiento, asuntos comerciales, transporte o logística comercial y deben tener aptitudes organizacionales, informáticas, interpersonales y de comunicación oral y escrita, así como la capacidad de realizar trabajos detallados. La capacitación o experiencia práctica en principios, conceptos y metodologías de seguridad de común aplicación es conveniente, así como aptitudes de idioma que le permite a los especialistas en seguridad de la cadena de suministro revisar correspondencias, órdenes de compra y otros documentos en un idioma extranjero. Las experiencias y conocimientos que los miembros del equipo de implementación de proyecto

pueden ganar en el diseño e implementación de un programa OEA son invaluable para la gestión continua del programa OEA y la administración de aduanas debe tener cuidado de retener a estos funcionarios de manera de no perderse la memoria institucional del programa. Se les debe proporcionar los implementos necesarios a los especialistas de seguridad, ya sean; computadores con accesos a las bases de datos, cámaras portátiles para documentar visitas, transporte adecuado para estas, teléfonos para sincronizar con la empresa y la aduana.

#### 4.1.9 Paso 9: Anunciar y promover la iniciativa de OEA

Luego de finalizado el proceso de normas, beneficios y solicitud OEA y de contratarse y capacitado a los especialistas en seguridad de la cadena de suministro, la aduana debe lanzar una campaña para divulgar el nuevo papel de la aduana como protector de la cadena de suministro internacional y su compromiso de facilitar el movimiento de embarques legítimos. Se debe divulgar a todas las partes interesadas, involucradas y gubernamentales la iniciativa OEA y el director general es el encargado de ser la cara visible del proyecto, si no cuenta con las aptitudes para realizarlo es recomendable que lo haga la oficina de información pública en colaboración con el grupo de trabajo OEA.

##### 4.1.9.1 Divulgación en la aduana y otras agencias gubernamentales

El éxito del programa depende de la comprensión del programa por parte del personal de la aduana y su disposición para apoyarla, los departamentos deben estar informados y correctamente capacitados para poder implementar el OEA, el grupo de implementación en conjunto con el director general conciertan citas con los jefes de departamentos de las oficinas de aduanas. Además un miembro por lo menos del grupo de implementación acompaña al director general en cada presentación para documentar consideraciones adicionales y ayudar a responder preguntas técnicas.

Las demás agencias gubernamentales que tienen requisitos de importación o exportación también deben comprender como serán afectadas por un programa OEA, por lo mismo el director general debe buscar apoyo en el ministro que supervisa la aduana.

#### 4.1.9.2 Divulgación a la comunidad empresarial y al público en general

El programa de divulgación debe dar a conocer el programa OEA al sector, al público en general y a la prensa, resaltando la importancia de la seguridad de la cadena de suministro, el cumplimiento voluntario, las asociaciones empresariales y los procedimientos expeditos. El funcionario de información pública o coordinador de comunicaciones ayuda a programar y preparar temas de debate, además de llamar la atención de los medios de comunicación al programa OEA. El funcionario de información pública o el coordinador de comunicaciones asimismo publica folletos informativos, boletines y similares. Los administradores de campo informan a los empleados, comerciantes y organizaciones interesadas de sus comunidades y reportan cada presentación al equipo de implementación de proyecto.

Se debe mantener informado a las organizaciones internacionales y donantes sobre el progreso del proyecto, desde las etapas iniciales de planificación. Los mismos comprenden la importancia de un programa OEA y pueden estar en disposición de proporcionar apoyo financiero o técnico. Es aconsejable mantener el diálogo con la OMA durante el desarrollo del proyecto.

#### 4.1.10 Paso 10: Pilotaje del programa OEA

La prueba del programa piloto sólo debe incluir una muestra representativa de empresas de diferentes sectores que sean los más confiables en cuanto a cumplimiento aduanero, que tengan el mayor volumen de transacciones y cuenten con procesos internos eficaces. La OMA recomienda establecer un piloto con no más de 10 empresas. Esto asegura que se integren los requisitos, documentación, procedimientos y operaciones cotidianas, y permite una rápida identificación y resolución de problemas imprevistas. Las empresas pilotos también deben estar ubicadas en la misma ciudad o cercanas a la sede de la aduana. Esto permite que la aduana se enfoque en el piloto al implementar procedimientos simplificados y proporcionar beneficios en una sola oficina de despacho aduanero.

Un alto especialista en seguridad de la cadena de suministros es responsable de la supervisión diaria del personal y procesos de la aduana asociados con el programa OEA, incluyendo:

- Desarrollar un plan de trabajo anual para abordar vulnerabilidades de seguridad;
- Servir de enlace principal con la OMA y contrapartes en otras administraciones de aduanas;
- Asignar la carga de trabajos;
- Revisar los productos de trabajo;
- Comunicarse periódicamente con los OEA para asegurar que el especialista en seguridad de la cadena de suministros y sus empresas y puntos de contacto asignados;
- Asegurar la integridad de los archivos y registros de oficina, y
- Revisar las apelaciones y recomendar acciones apropiadas al director general de aduanas.

Un especialista subordinado en seguridad de la cadena de suministro debe ser asignado como funcionario de enlace a cada empresa piloto. Si la empresa así lo solicita, el especialista brinda su ayuda a la empresa a desarrollar sus procedimientos y perfil de seguridad.

El grupo de trabajo OEA conjunto con el departamento de capacitación y desarrollo de la aduana para desarrollar y proporcionar capacitación sobre el programa OEA a las empresas piloto, y a los administradores de las empresas piloto.

El grupo de trabajo OEA y el equipo de implementación de proyecto determinan el período de prueba del piloto (se recomiendan tres a seis meses) e inician la implementación. El grupo de trabajo OEA supervisa el funcionamiento de las empresas y la administración de aduanas. Se pueden realizar ajustes de política o de procedimiento durante el piloto. Al final del piloto, se presenta un informe detallado al director general de aduanas y las partes interesadas. De ser necesario, se hacen ajustes a las directrices del programa.

Tras la conclusión del piloto, se puede ampliar el programa OEA de modo gradual. El grupo de trabajo OEA determina el paso de la ampliación. Hace un anuncio público donde se explica el proceso en términos generales y se invita a las empresas interesadas a asistir a sesiones informativas en las oficinas de la aduana. El director general de aduanas anuncia la plena implementación del programa OEA.

Luego se van gradualmente sumando las demás empresas importadoras y exportadoras, sumando planes piloto para corredores y así sucesivamente.

Una vez implementada todo el programa OEA y se ha traspasado la administración permanente del programa a un departamento de la aduana, el equipo de implementación de proyecto cesa su participación en el programa OEA, pero el grupo de trabajo OEA continúa supervisándolo y sirviendo de vehículo para aportes de la industria. Idealmente, la aduana designa al menos dos representantes al grupo de trabajo OEA: un director general suplente y el jefe del departamento de gestión de riesgos (o del departamento encargado del programa). El equipo de implementación de proyecto cesa su participación en el programa OEA. El grupo de trabajo OEA trabaja con el departamento de aduana que administrará el programa y el departamento de capacitación y desarrollo para actualizar el currículo de capacitación. La capacitación se da periódicamente a los solicitantes.

#### 4.1.11 Paso 11: Consideración de acuerdos de reconocimiento mutuo

El reconocimiento mutuo es un aspecto del concepto de OEA que aún está en desarrollo. La OMA asevera que el reconocimiento mutuo ofrece gran potencial y está desarrollando directrices. No obstante, en este momento los programas de reconocimiento están todavía en su infancia.

El concepto de reconocimiento mutuo es que el reconocimiento mutuo permite a la administración de aduanas de cada país confiar en las normas y salvaguardas impuestas por su contraparte. El reconocimiento mutuo cobra cada vez mayor importancia en la medida que las 157 administraciones de aduanas comprometidas a implementar el Marco de Normas SAFE ponen en operación sus programas. Sin embargo, en esta etapa, las administraciones de aduanas que desarrollan programas OEA deben al menos asegurar,

mediante la coordinación de gobierno a gobierno, que sus esfuerzos sean compatibles con los esfuerzos de sus principales socios comerciales.

Por lo general, el reconocimiento mutuo requiere que los programas de seguridad de la cadena de suministro de los países participantes cuenten con criterios de seguridad bien definidos, que sean completamente operativos y que la aduana haya establecido procedimientos para verificar que los OEA cumplan sus compromisos.

Las Directrices de Gestión Integrada de la Cadena de Suministro de la OMA dan a entender que como condición para el reconocimiento mutuo, las administraciones de aduanas deben llegar a acuerdos bilaterales o multilaterales sobre control y normas de gestión de riesgos comunes, intercambio de perfiles de riesgo e inteligencia y supervisión conjunta (OMA 2005). Si bien la OMA aún no ha emitido directrices de reconocimiento mutuo, algunas administraciones de aduanas individuales ya han celebrado este tipo de acuerdos.

## Capítulo V: Presentación de resultados

### 5.1 Entrevistas

Como se mencionó en el Capítulo III, emplearemos un mecanismo de recopilación de información mediante entrevistas realizadas a 5 personas relacionadas con la logística, la corporación las operaciones y la gerencia de Falabella y una entrevista exclusiva a un representante de la aduana a cargo del programa OEA en Chile en el cuál indagaremos en los posibles beneficios, costos asociados, dificultades o facilidades que se presentarían en una posible implementación de Operador Económico Autorizado a Falabella. Estas entrevistas tienen como objetivo demostrar la factibilidad de la implementación en la empresa vistas desde una perspectiva integral e interna, en dónde el tema OEA ya está siendo abordado como posibilidad, y demostrar el conocimiento básico que se tiene de esta implementación, en base a estos datos entregaremos los resultados que corresponden y la viabilidad que tiene Falabella para realizarlo.

#### 5.1.1 Entrevista N° 1: Cristian Ahumada, Jefe de seguridad y de prevención de riesgos

1. ¿Qué nivel de problemas de seguridad existen en Tradis o nivel de accidentabilidad?
  - En general los accidentes que tenemos son muy pocos, más que nada en relaciones a lesiones menores que tienen que ver con músculo esquelético, caídas al mismo nivel, cosas por el estilo, pero no, accidentes más relevantes no hay, la mayoría de los accidentes que hay tienen relación directa con el actuar de los mismos funcionarios respecto a su seguridad, muchas maniobras en busca de agilizar tiempo o hacerlo más rápido conllevan algún descuido y eventualmente un accidente, o por que no existen estándares, cualquiera hace la tarea y no hay quien fiscalice que se cumplan los procedimientos.
  
2. ¿Cuáles son los protocolos de seguridad que se manejan?
  - En este caso, la empresa no está certificada bajo ninguna norma internacional, es decir, bajo ninguna ISO, ni la 9001 que es la de gestión de

calidad, ni 18001 sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo ni 14001 es respecto a la gestión ambiental.

3. Esto se debe a que ¿No hay un interés por parte de Falabella?
  - No, es netamente por una indefinición de parte de la dirección, la dirección no ha tenido la necesidad de certificarse bajo esas normas, producto de distintas prioridades o ligamientos que vengan desde otra área.
  
4. ¿Qué tan factible es que Falabella pueda certificarse?
  - Es un poco complicado en realidad, hay varias cosas que se deben solucionar previo a eso que tiene que ver básicamente con la coordinación interna y también con la asignación de responsabilidad que ponen los jefes al tema de la seguridad de las personas, es decir, debemos primero mejorar esos temas de base, para luego ya pensar en certificación y algo más estructurado, y cosas por el estilo, de que se puede se puede, en un periodo de tiempo y bien dedicado.
  
5. ¿Cómo se corrobora que se cumplan los protocolos de seguridad?
  - En general, el protocolo de normas de seguridad se verifican mediante observación directa de conducta en terreno, por parte de los encargados y por parte nuestra también, como también por el coordinador de empresas contratistas que tenemos, un encargado que tenemos llamado Ignacio, es el encargado de velar por esto como contratista, como empresa contratista, existe un montón de estándares que ellos deben cumplir y que están definidas en un reglamento.
  
6. En temas de seguridad, ¿Hay algún protocolo distinto para los productos importados que para los nacionales?
  - No, en general no.

7. ¿En qué nivel crees tú que están los protocolos de seguridad en Falabella?
- En este momento, a nivel medio bajo, catalogándolo sería medio bajo en lo personal, ya que el nivel de desarrollo que hay es bien bajo, llevo alrededor de un año y medio aquí y en definitiva hemos tenido mucho trabajo por que hay cosas que en definitiva no se hicieron en el pasado, desconozco porqué, muchas cosas que se dejaron de hacer también, eso en definitiva a generado que tengamos los problemas internos que tenemos hoy en día, como empoderamiento de la jefatura, de que la gente no cumple las normas de seguridad porque no le creen a los jefes, cosas por el estilo que se van dando, y eso no viene de un día para otro, eso es de años que se dejaron de hacer las cosas bien y para revertir esto, es un proceso, largo, forzoso y estamos todos involucrados de todas las unidades y de todas las áreas.

#### 5.1.2 Entrevista N° 2: Pía Vega, Sub gerente de importaciones de Falabella

1. ¿Cuál es el rol específico de las importaciones para Falabella?
- Bueno, yo siempre he definido que somos un área que fabrica contenedores que son liberados a venta, esa es como nuestra misión, hacer la nacionalización de los productos que compra Falabella dentro de las normas y cumpliendo las regulaciones de las entidades que correspondan ya sea SAC, SEC, ISP, Seremi de Salud, la cámara de comercio, etc. En general realizar el proceso de flujo de nacionalización de carga en el menor tiempo posible y al menor costo.
2. ¿Desde dónde hasta donde abarca la gestión del área?
- Desde que la compra se confirma, se cierra un acuerdo con una orden de compra, hasta que entregamos la carga en los centros de distribución de Falabella, operativamente llega hasta ahí, luego viene todo un flujo que tiene que ver con los pagos a proveedores de mercadería y a proveedores de servicios que intervinieron en la importación e incluso podríamos llegar a la tienda en el caso de algún producto certificado presentara algún tipo de

problema, nosotros tendríamos que ir a regularizarlo con la entidad correspondiente.

3. Aproximadamente ¿Cuántas Declaraciones de ingreso son tramitadas por el departamento?
  - Nosotros más o menos al año hacemos alrededor de 20.000 operaciones, así que por mes, estamos hablando de casi 1.800 o 1.600, es variado igual dependiendo de la época del año. Nuestras operaciones se miden por órdenes de compra, en un embarque o contenedor podemos tener muchas órdenes de compra y muchos BL, por lo tanto no los medimos ni por contenedor ni por unidades importadas, ni por dinero importado, netamente por órdenes de compra.
  
4. ¿Cuál es el rol específico que cumple la agencia de aduanas en cuanto a tramitaciones y documentos, cuanta cantidad tramitan ellos?
  - La agencia maneja todos los documentos partiendo por los base de una importación y documentos que corresponden a las regularizaciones, por ejemplo, certificados de SAC o seremi o el trámite del ISP para productos cosméticos, en general, aproximadamente por carpeta van unos 8 documentos.
  
5. ¿Cuál es el nivel de antigüedad poseen los registros documentales que maneja la Agencia y los que maneja Falabella?
  - Por norma son 5 años, la agencia debería tener mucho más que eso en todo caso, nosotros como área no guardamos muchos documentos, más que nada se guardan documentos de registro banco, deben haber aproximadamente 7 años ya que yo llevo 5 años acá.

6. ¿A qué se refiere con documento banco?
- Se refiere a las cartas de crédito, nosotros vamos guardando copias de documentos que negoció el banco, por respaldo y además guardamos una copia de la DI.
7. ¿En qué nivel de rapidez se encuentran las internaciones que realiza Falabella?
- Hoy día en una prueba ácida tenemos un 92,55% del cumplimiento de internación a la ETA (fecha en que llega el contenedor a puerto), en cuanto al promedio, tardamos 3 días antes de la ETA en hacer una internación, lo ideal para mí sería no menos de 2 días antes de la ETA o menos un día antes de la ETA, netamente refiriéndose al tema documental.
8. ¿En cuántos días ya podría contar con la mercadería disponible?
- La liberación está en un promedio de 4 días.
9. ¿Qué tasas de rechazo tiene Falabella hoy en día respecto a las internaciones, es decir, que no lo dejen ingresar en aduana?
- En mis 5 años aquí he tenido que destruir 3 embarques, por problemas de corteza de un contenedor en el cual SAC no lo permitió, otro por sal no yodada y el último por unos té que necesitaban certificación ISP pero como el proveedor no había declarado que el producto era de naturaleza medicinal, entonces cuando llegó acá nos percatamos que tenía una segunda derivada y se necesitaban muchos más documentos para lograr la internación, inscribirlo y registrarlo y e seremi decisión destruirlo.
10. ¿Cuántos aforos tiene Falabella al año o semestral o mensual?
- Hoy día nos aforan menos del 3% de la carga, es decir de los 20.000 el 3% tiene un aforo físico
11. Respecto a la selección de proveedores y la información que Falabella maneja de éstos en el área de importaciones ¿Cómo se seleccionan los proveedores?

- Al menos en de proveedores productores, nosotros en esta área no tenemos contacto con ellos debido a que eso lo ve el área comercial, diseñadores y compradores, por lo tanto en ningún minuto nosotros tenemos elección de que o a quien se le compra , sí podemos sugerir que ciertos productos no se compren porque están prohibidos acá en Chile, pero más allá de eso no, en cuanto a los proveedores de servicio existen dos tipos de mundo, los proveedores que le entregan servicios corporativamente al holding, ya sea Sodimac, Homecenter o Tottus, y proveedores que son exclusivos para Falabella Chile, esos los elegimos nosotros, lo evaluamos y decidimos, los proveedores que entregan servicios del área corporativa como lo son el extra portuario, transportista, agencia de aduanas o forwarder lo ve el equipo corporativo de logística internacional.

12. ¿Cuáles son los filtros, se evalúa información financiera, judicial?

- Existen distintos filtros, nosotros tenemos como importaciones tenemos que ver el servicio que nos están ofreciendo, si tiene que ver o no con nuestro flujo, los tiempos,. Los seguros con los que cuentan principalmente en lo que es el transporte de carga de nuestros proveedores, por supuesto, miramos la tarifa, no nos gusta excedernos, pero no es un factor decisivo, lo principal es la calidad de servicio, la seriedad y la seguridad de la empresa, luego al proveedor lo evalúa finanzas, para ver si efectivamente cumple con los parámetros de seguridad que cumple la empresa proveedor, por lo tanto la evaluación es un tanto compartida en este caso.

13. ¿Sabes algo respecto al carril único en puerto?

- Lo que manejo de eso es que se facilitan los ingresos e internaciones de los productos si eres OEA, porque ya estarías validado en la comunidad internacional, por lo tanto el flujo documental va a ser mucho más rápido.

14. ¿De qué forma sería más rápido la tramitación de los documentos?

- La verdad es que no conozco el alcance de cuantas serían las facilidades, sobre todo de cara al importador, ya que, aquí en Chile aún no hay nada claro para el importador respecto al OEA, pero lo que yo entiendo es que ya se llegue al nivel de no usar más documentos físicos si no que todo sería digital, o que no te exijan tantos documentos, si no que podría certificarse a través de otras vías, pero concretamente no manejo específicamente cuál sería el beneficio real.

15. De acuerdo a la implementación de un OEA ¿Sería factible realizar esta implementación en Falabella?

- En el grupo ya hay Falabella OEA, en Colombia ya está certificada, en Argentina está en vías, Perú un poco más atrasada que Argentina pero un poco más adelante que nosotros, en el largo plazo yo creo que si tendremos que certificarnos, ya que finalmente si es una tendencia dentro del holding, lo tendremos que hacer, ahora, desconozco si será un proceso más largo o más corto de los que ya se han implementado, debido a que los requisitos son distintos en cada país, acá en Chile los requisitos son bastantes, las cosas que se tienen que fiscalizar y resguardar para el otorgamiento de la certificación, estratégicamente sí es factible y recomendable, pero la iniciativa tiene que venir no solo del área de importaciones si no que por otras áreas, debido a que la empresa estaría muy intervenida y muy fiscalizada.

16. ¿Cómo debería plantearse internamente la implementación de un OEA, desde donde tendría que salir la inquietud?

- La inquietud sale desde nuestra área y se plantea haciendo alusión a los beneficios que presenta ser OEA, los beneficios son bastante importantes, tanto financieros, tributarios y de facilitación del trámite de importación, Falabella es súper vanguardista, por lo tanto le gusta ir primero, le gusta esta adelante, muy innovador, entonces el foco igual va en camino hacia allá.

17. Según tu experiencia ¿Cuánto tardaría implementar un proceso así de complejo?
- En el caso de Falabella podría tardar un año y medio, se supone que no debería tardar más de 6 meses pero como es tan grande y compleja estructuralmente hablando, tardaría fácilmente un año y medio considerando que en Colombia tardaron casi un año.
18. Según tu opinión personal, ¿Sería bueno para Falabella implementar el programa OEA y se creara el interés de caminar hacia allá?
- De todas maneras, yo creo que si es bueno estar constantemente participando en estos proyectos, además sería súper bueno también ser los pioneros OEA en importaciones, sería ventajoso para la empresa, saldrán bastantes temas en los cuales Falabella podrá participar y tener un grado de opinión en la implementación.
19. En cuanto a la internación y los procedimientos ¿Está Falabella en el tiempo ideal de internaciones o podría mejorar?
- El tiempo ideal para mí es un día antes de la ETA, debido a que tiene que ver también con el pago de los derechos, nosotros pagamos todo en línea, no tenemos crédito, entonces no convendría pagar todo tan anticipado si no voy a obtener ningún beneficio, por un tema de liquidez entonces es un día antes de la ETA, bajando el riesgo de que la carga se caiga a piso y no internarlo el mismo día de la ETA, ya que se puede cambiar el turno de la nave y puede todo caer a piso, se solicita en general a los proveedores 2 días antes, evitando el riesgo que nos quedemos con la carga cuando la nave trabaja antes, esto de acuerdo a la documentación, en cuanto a la liberación, para el modelo de negocios que tiene Falabella no se puede solamente pensar en la importación, entonces hay que pensar en las bodegas, en las tiendas, entonces, para el flujo que nosotros tenemos no es tan conveniente un retiro directo, ya que si yo tuviera la mercancía el mismo día que empieza a trabajar la nave, pero para nuestro modelo logístico no es óptimo, salvo algunas ocasiones, pero para el flujo de contenedores que nosotros tenemos

de retiro directo portuario, tenemos un flujo óptimo. Nosotros no tenemos la capacidad de recepcionar antes la carga, no sería tan beneficioso en ese sentido, debido a que en una nave llega 50 contenedores y mi capacidad de recepción es entre 20 a 25 contenedores, tendía gastos de sobreestadía y otros gastos que me encarecerían bastante la operación, por lo tanto no es un beneficio directo considerando el modelo actual que tenemos.

### 5.1.3 Entrevista N° 3: Simón Faundez, Jefe logístico y documental de importaciones de Falabella

1. ¿Cuál es el rol específico del área de importaciones?
  - El rol específico es velar que todos los productos que se necesiten en tiendas, lleguen a tiempo para su venta, reconociendo el flujo que incluye, desde que el producto se embarca, desde que es comprado, todo el trayecto que tiene de origen hasta acá, y nuestro trabajo termina cuando llega a cortina (bodegas) y es descargado y sin ningún problema, incluso sistemático, que no haya problemas en las carpetas que manejamos para la recepción, que eso influye en esta área. Tenemos mucho sistema que evalúan que la carga está apta para ser abordada y procesada en donde participamos nosotros como equipo.
  
2. ¿Desde dónde parte la intervención del área de importaciones y hasta dónde llega?
  - Desde que se genera la Orden de compra, luego nos ponemos en contacto con nuestros proveedores, forwarders, la disponibilidad, cuando la carga estará lista, la documentación necesaria y termina cuando el contenedor se descarga en cortina, dentro de este proceso coordinamos el booking con las fechas que necesitamos, que se embarcaron las cantidades necesarias y al tiempo estimado, junto con la revisión de la documentación, si hay o no hay tratado con el país que envía, para solicitar certificados de origen, validamos todo, luego llegando acá hacemos las gestiones con el agente de aduanas,

indicamos como internar los productos, llega el buque, hacemos la internación, se hace la liberación y lo mandamos a las bodegas, para ya luego ser comercializado. El 98 de nuestras cargas son en el incoterms FOB, ya que tenemos la opción de ocupar las tarifas con las empresas que nosotros queramos y con cuales tenemos tarifas especiales, perdemos incluso negociaciones si se realiza en un incoterm más avanzado como CIF

3. ¿Cuántas declaraciones de ingreso son tramitadas mensualmente?

- El promedio de Falabella son 2.000 DI, entre las .1700 a 2.000 DI, en el mes más bajo tenemos 1.000 y en un mes más alto podemos tener 3.500, hoy en día nuestro flujo alto comienza a finales de Agosto hasta Febrero o Marzo, hoy estamos aproximadamente en el 80% del máximo (Octubre).

4. ¿Cuál sería el rol específico de la Agencia? ¿Qué documentos son tramitados por Falabella y cuales son tramitados por la Agencia?

- La Agencia de Adunas es solamente un intermediario entre importador y exportador, son los ministros de fe de que nuestros productos en este caso sean los que corresponden, declarando una partida arancelaria que clasifica ese producto y que también clasifica del país que venga, si tiene una rebaja arancelaria o no. Respecto a los documentos que necesita la aduana para realizar la internación, el conocimiento de embarque dependiendo del medio de transporte, factura comercial, packing list y certificado de origen, si son productos especiales, se solicitan documentos especiales, como por ejemplo en juguetes, se piden conocimiento respecto al tolueno, se pide certificado de vías de disponibilidad, certificado de tolueno que pide la aduana, certificados de análisis, pero en general son los primero 4 los principales que se solicitan en la Aduna, además ellos agregan más documentos, como la declaración jurada del valor que si la importación supera los US\$ 5.000 FOB se solicita este documento y también una declaración jurada de antecedentes financieros que le pueden solicitar a Falabella, en general no se nos solicita más documentos, debido a que estamos regidos por las normas, tenemos

documentos que acreditan que somos importador, el RUT, además que Falabella tiene más razones sociales, pero la razón social que importa es Falabella retail SA

5. ¿Qué nivel de antigüedad documental maneja Falabella y el nivel que maneja la Agencia?

- La agencia de aduanas debe manejar documentos hasta 5 años hacia atrás, la agencia trabaja con estas empresas que almacenan documentos, dónde guardan los documentos que son las carpetas por internación, son empresas especiales en donde se guardan los documentos en bodegas, donde la agencia debe manejar los documentos originales. Como Falabella tenemos que guardar solamente las declaraciones de ingreso en copia que nos mandan los agentes de aduana, si nosotros necesitamos documentos, podemos sacarlos de las copias que tenemos, pero si necesitáramos los originales, tendríamos que recurrir a la aduana, a los agentes, es decir tenemos la seguridad que tenemos los registros de documentos de hasta 5 años atrás.

6. ¿En qué nivel de rapidez se encuentran las internaciones de Falabella hoy en día?

- Actualmente nuestras importaciones son el 93% – 94% anticipada de la llegada de la nave, del avión o camión, el 7% o 6% restante es porque se presentan posterior a la llegada de la carga, esto ocurre porque los documentos llegan muy tarde, una negociación se pudo haber realizado tarde, o la entrega de documentación al banco se hizo tarde, o una vez que se embarcó, el proveedor no envió los documentos a tiempo, o proveedores que esperan a que se les pague las facturas y ahí recién despachan los documentos, en general por eso. Nuestra meta es internar todo 3 días antes de la ETA, en aéreo se intenta realizar, pero es más complejo debido a que todo lo que se embarca debe caer a nuestro sistema y este medio de transporte es muy rápido, por ejemplo si se embarca un avión ayer, llegaría hoy, y en nuestros sistemas los documentos llegarían con suerte el día de

hoy o mañana, por lo tanto no se podría internar de forma anticipada, ya que no tenemos los registros en nuestros sistemas.

7. ¿Cuánto tiempo tarda Falabella en que se libera la carga?

- El promedio son 5 días posteriores a la llegada del buque, aéreo las cargas ojala no se liberen pasado los 3 días, el aeropuerto cobra del día 1 al día 3 un monto fijo de almacenaje, del día 4 en adelante se empieza a cobrar de acuerdo al monto CIF de la carga, entonces eso resulta carísimo, por lo tanto no puede pasar más de 3 días en el aeropuerto para que nosotros retiremos la carga, si ocurre, es netamente por algún problema. En el puerto no tenemos ese problema debido a que las cargas llegan directo a las empresas extra portuarias con las cuales tenemos negociaciones, por lo tanto no tenemos ese problema, el promedio de liberación es de 5 días, pero por lo general, se estima un aproximado de ETA+7 que significa dejar unos días más en caso de que haya que realizar aforo o haya algún tipo de problema documental, inspecciones SAC, etc. Pero en promedio es ETA+5. No sé si estamos en el óptimo, pero al menos nuestro flujo no tiene contemplado el retiro directo en puerto, bajo mi punto de vista en cuanto a la liberación estamos bien en los tiempos.

8. ¿Cuál es la tasa de rechazo como Falabella en puerto, rechazo de cargas o contenedores?

- Tenemos un aproximado de 0,01% de rechazo en puerto, de los 8.500 a los casi 9.000 contenedores que tenemos al año, aduana nos ha rechazado sólo 1, pero tampoco fue un rechazo, fue tema documental, debido a que llegaron autos a batería de juguete con un logo de la marca Audi, entonces Aduana maneja nuestros certificados de autorización de las marcas para importarlas, y ese certificado estaba vencido, pero el vencimiento también establecía un plazo de 6 meses más de vencido el plazo para regularizar los documentos, pero aduana no lo consideró, solicitaron uno actualizado, ese contenedor quedó bastante tiempo en puerto, tuvimos que contactarnos con el

proveedor, ellos tenían un representante acá en Chile, y él realizó toda la gestión y papeleos para liberar la carga, tuvieron que involucrarse abogados de Falabella debido a que estaban considerando que estábamos importando productos con marcas no autorizadas, que sería delito, finalmente se regularizó y se liberó. En general el rechazo es bajísimo.

9. ¿Cuántos aforos anuales tiene Falabella?

- Al menos semanalmente de 200 contenedores que tenemos, nos aforan entre 15 a 20 contenedores, de una nave que tenga 40 contenedores, 2 o 3 contenedores tienen aforo, es un aproximado de un 7% u 8% , y no es regular, a veces hay solo un aforo, donde más aforos tenemos, es en los juguetes, donde los contenedores vienen directo a tienda, aduanas realiza un aforo por el total, ahí los porcentajes de aforo que tenemos mensuales, suben a las nubes, pero es netamente por instrucción de la aduana que deben aforar esos contenedores que vienen con juguetes de muchos tipos.

10. ¿Cómo es la elección de los proveedores, que información se les requiere?

- Va a depender del área comercial que envía a los compradores a las ferias internacionales de productos que debe evaluar las instalaciones, la consistencia y materiales de los productos, además que Falabella tiene sus forwarders allá en China u otros países que nos ayudan a identificar a los mejores proveedores, más confiables y su seguridad, en caso que el proveedor desconfíe de nosotros o nosotros no tengamos muchas seguridades respecto a él emitimos cartas de crédito para realizar los pagos. Además hay un proceso de creación de proveedores en nuestros sistemas, cuando el comprador genera la Orden de compra al proveedor, envía de inmediato un formulario al área financiera de Falabella para poder realizarle un seguimiento al proveedor, para ver si es seguro, si cumple ciertos normativas, si su banco es seguro, para finalmente realizar el ingreso del proveedor a nuestros sistemas, dejándolo registrado. En cuanto a los proveedores de servicio, el área corporativa es quien revisa estos

proveedores, se les revisa las mejores ofertas tarifarias y la calidad de los servicios.

11. ¿Qué sabe respecto a un beneficio que puede otorgar la aduana que se llama “Carril único”?

- No, la verdad no manejo nada respecto a esa información.

12. ¿Crees que sería factible realizar una implementación OEA para Falabella?

- Yo creo que tiene que haber un equipo especializado para revisar el fondo de todo esto, y analizar qué tipo de beneficios se pueden adquirir, yo creo que se puede hacer, pero no es el foco principal de Falabella en este momento.

13. En caso de implementación ¿Cómo debería plantearse internamente esta implementación? ¿De dónde tendría que salir la inquietud?

- Bueno en el equipo corporativo, también hay gente de nuestra área entonces en conjunto con ellos se deberían analizar los beneficios de una implementación, hacer un gigantesco estudio para poder ver lo que Falabella debe cumplir, si los beneficios son buenos y te da una acreditación que te hará una distinción con el resto aquí en Chile sería súper bueno.

14. Bajo tu experiencia ¿Cuánto tardaría una implementación de este tipo?

- Va a depender, yo creo que sería como mínimo 7 meses, ya que es un trabajo bastante largo, además ver las cosas que tiene que cumplir Falabella y el proceso de cambio pueden tardar mucho más.

15. Luego de esta conversación ¿Crees que sería bueno para Falabella realizar esta implementación?

- Si, el mundo está apuntando a esa certificación, por lo tanto ser pioneros acá en Chile creo que sería un empuje muy grande a nivel mundial, ya que nuestros proveedores, operadores logísticos que manejamos a nivel mundial nos mirarían con otros ojos, una empresa que tenga esta certificación ya

tiene una calidad de servicio, una calidad que entregaría mayor valor al trabajo y al servicio que se presta.

#### 5.1.4 Entrevista N° 4: Jefe corporativo de logística internacional (se reserva el nombre)

1. ¿Puedes explicar en qué consiste el área en el que trabajas?
  - Estamos a cargo de toda la logística internacional, desde que el producto está en las bodegas hasta que llega a los centros de distribución o a las tiendas de Falabella, estamos divididos en tres partes, una es la que ve todo lo que son las negociaciones, ya sea navieras, forwarders, transporte terrestre, etc. La otra parte que ve los proyectos y el área de operaciones. A nivel regional, ya sea Argentina, Colombia, Perú, etc.
  
2. Actualmente, Falabella como empresa ¿En qué está Falabella respecto a la certificación OEA?
  - Actualmente partió el OEA en Colombia, el país donde más avanzado estamos, ahí ya finalizó la certificación hace aproximadamente 2 meses atrás, en forma paralela está Perú también trabajando en esto, aunque está un poco más atrasado, Sodimac en Colombia aún no está completamente implementado, es decir Falabella Colombia es el primer país en donde se implementó. Chile aún no comienza, Argentina tampoco, pero al menos en Chile ya se están realizando las primeras reuniones para los importadores, sé que en Chile existen solamente certificaciones para exportadores. Pero como te comentaba Colombia ya fue auditado y está ya lista con la certificación.
  
3. ¿Qué antecedentes existen respecto a la implementación OEA en Perú y Colombia?
  - Podemos rescatar que los beneficios aún no pueden visualizarse debido a que recién se implementó, respecto a costos hay algo más, primero que todo, la implementación la hace una empresa externa, no la hace específicamente Falabella, se le paga a una empresa que va asesorando en cada una de las

etapas, van variando en participación las empresas externas, estas tienen ofertas, cada una aporta un poco más o un poco menos, pueden ser como supervisoras, auditorías, puede entregar también ideas para las aristas de la implementación, por lo tanto cada empresa como en este caso Falabella debe decidir cuál será la empresa que más aporte para la implementación, no es algo barato, pero al menos en el caso de Colombia el resultado fue bueno y rápido, eso respecto a los costos fijos, otros costos son los asociados a la implementación, de instalar más cámaras, instalar seguridad, mejorar perímetros, en cuanto al área comex nos solicitaron un documento que por cada embarque tiene un costo más elevado de aproximadamente 10 dólares, por lo tanto ahora nuestros embarques son 10 dólares más caros, documento que lo único que hace es justificar que la carga quedó bien cargada, si tiene el contenedor buenas condiciones entre otras cosas que en general son básicas, en cuanto a beneficios se reduce lo que son los aforos, que en realidad en Chile no son tan altos, pero en países como Colombia es más alto. Entonces más que un ahorro directo de dineros, es un ahorro de tiempo, sacando las cargas más rápido.

4. ¿Cuál es la factibilidad de la implementación de OEA en Chile?
  - Completamente factible e inminente.
  
5. ¿Cómo debería plantearse internamente la implementación?
  - La OEA es a nivel empresa, por lo tanto para la realización de este tipo de proyectos es necesario tomar una decisión a nivel corporativo, son pocas las áreas de Falabella que sean corporativas, entonces en este caso todo el tipo de negociaciones lo vería Carlos Valle y la implementación la vería yo, y tendríamos que tener un contacto con alguien de compra, alguien de distribución, alguien de comex o personas de Falabella que yo no conozca, entonces la posibilidad que sea a través del área corporativa, es alta.

6. Económicamente hablando, ¿Está Falabella apto para asumir este tipo de implementación con los costos que conlleva?
  - Si, económicamente para Falabella los montos no son muy elevados, y para una empresa como esta ser certificado OEA debería ser un requisito mínimo, por lo tanto se consideraría como prioridad.
  
7. De acuerdo a tu experiencia ¿Cuánto podría demorar la implementación de la certificación OEA para Falabella Chile?
  - Un año, ese es un tiempo óptimo, entre 8 meses a un año.
  
8. ¿Está Falabella preparado para una implementación OEA o está a mucha distancia de lograrlo?
  - Yo siento que Falabella a pesar d todo funciona muy muy bien, entonces nos puede faltar algunas cosas que no hayamos visto o que hayamos visto y no las hemos podido solucionar, pero la verdad, a nivel mercado, Falabella es una empresa de excelencia, opera en los centros de distribución de forma muy lujosa, la entrega a cliente, la forma de pago, es de excelencia. Yo creo que los que nos puede alargar más el proceso es por la coordinación con todas las áreas que tiene Falabella, mientras haya un líder claro para realizar el proyecto, este será realizado de buena manera.
  
9. ¿Se exigen ciertas normas de seguridad a los proveedores, o al elegirlos, se consideran estas normas?
  - En general son normas básicas, porque debemos asegurar que nuestras áreas estén protegidas, que sean empresas seguras y que dentro de sus empresas traten bien a sus trabajadores, que cumplan con todo que los proveedores también estén contento con nosotros, por eso tenemos tan anticipado el pago para ellos dentro del mercado, la diferencia con la OEA, es que todos los proveedores tienen que ser OEA, eso lo hace mucho más formal y establecido, así que si un proveedor no quiere ser OEA tendríamos que cambiarlo, todo esto en el área local, porque internacionalmente si hay

certificaciones, tenemos gente que se asegura que nuestros proveedores no trabajen con niños, que en las bodegas haya buen trato, por eso nosotros tenemos una oficina de origen llamada Chervan, como fiscalizador, el área comercial hace toda esa revisión, si hay algunas empresas que no cumplen ciertas normas, no se trabaja con ellos para proteger la imagen de Falabella, también protege al país donde está, normas de salubridad, etc.

10. ¿De qué países son principalmente los proveedores?

- Un 80% a 85% entre India y China dependiendo de la empresa, después nos vamos a Europa, por ejemplo Tottus recurre más a Europa y luego vemos proveedores de América Latina y Estados Unidos.

11. De acuerdo a una entrevista realizada al jefe de seguridad que nos comentó que no habían estándares de seguridad establecidos, ¿Existe la inquietud de certificarse?

- Al menos de acuerdo a mi conocimiento, se está trabajando en normas como las ISO 9.001 y la ISO 14.001, nosotros como corporativo no tenemos incidencia en el área de distribución, pero al menos yo manejo información de que si se está trabajando en eso, nosotros como COMEX no tenemos mucho conocimiento pero si se está planteando eso.

12. ¿Qué opinión tienes tú de la implementación OEA y cuál es su factibilidad?

- Yo creo que para nivel país, tener iniciativas internacionales son un verdadero aporte, estas normas yo creo que les serviría a todos nacional e internacionalmente, ya que la estandarización de estos movimientos internacionales agilizarían procesos y generarían seguridad entre países, poder generar más instancias de colaboración entre países. En general lo que se busca en OEA son las buenas prácticas entre empresas y más eficiencia, mejoras en temas de contaminación.

13. ¿Cuál es el costo que tiene una implementación de esta magnitud;

- Va a depender del punto de partida de la empresa, es variable, desde 0 una empresa perfecta a otros montos más elevados, aproximadamente US\$ 3000, que es el valor de contratar a una empresa externa para que haga el estudio completo de la empresa desde el interior, para definir cuáles serán las mejoras a implementar, estos costos son variables, y el costo fijo es el de la contratación de la empresa externa, que puede variar desde los US\$ 2000 a US\$ 12000 dependiendo de la empresa y los costos variables que dependerá de la implementación de mejoras en sistemas o cámaras etc. Pero eso dependerá de cuanto puede pagar la empresa para esto, Falabella por ejemplo podría hacer una inversión de US\$ 70000, no es mucho en realidad para Falabella, en cuanto a los beneficios que trae esta inversión es más en cuanto al reconocimiento de la marca, son las ventajas en cuanto a marketing las que impulsarían a Falabella, ya que dentro de los estándares de internaciones, estamos bien. Las empresas grandes de todas formas deben hacerlo

Con estas preguntas se concluye el proceso de recopilación de información

## 5.2 Implementación en Falabella

Según los datos recopilados, la implementación que proponemos a realizarse en Falabella sería mediante una empresa externa que preste los servicios de asesoría en implementaciones de programas OEA, esto debido a que el programa OEA de importación en Chile, hasta ahora, es algo nuevo sin precedentes, por lo que sea realizado por una empresa externa experta en el rubro tiene las siguientes ventajas:

- Disminuye el tiempo en que se puede empezar a realizar la implementación, ya que, al ser realizado esto por Falabella, se debe primero pasar por un proceso interno de captación de profesionales adecuados a las necesidades un equipo de implementación OEA dando la responsabilidad a RR.HH. y los encargados de esta, de captar profesionales con aptitudes a fines, pero en su mayoría sin la experiencia de la implementación de un programa OEA.
- Disminuye los riesgos de una incursión fallida, ya que; al ser expertos en su rubro, deberían tener mayor experiencia en una implementación y en todo lo que abarca, ya sea, en normativas e implementaciones de seguridad en la operación, como en los documentos requeridos.
- Disminuye el dinero a invertir, ya que; debido a su expertiz deberían caer menos pérdidas por conceptos de errores en el proceso de implementación o ahorro de inversiones innecesarias

Los pasos que debe seguir la empresa asesora, para implementar el plan OEA de importación en Falabella, serían los siguientes:

1.- Diagnóstico inicial: comparar los criterios exigidos mundialmente para ser OEA de importación, con la realidad de la empresa. Si bien es cierto que los criterios exigidos varían según la realidad de cada país, podemos visualizar en grandes rasgos, como esta Falabella como empresa en comparación con los OEA de importación del mundo.

2.-Revisión de procedimientos vigentes: normalizar y documentar todos los procesos de trabajo participantes en la importación: quien y como se realiza cada gestión en la cadena, ya sea desde la manipulación y estiba de la carga en origen, la manipulación por parte de la

naviera en el barco, hasta la manipulación de descarga, transporte y arribo a las bodegas de Falabella. Debe quedar claro de quienes son las responsabilidades en las distintas partes de la cadena, para que al momento de tener que realizar las mejoras, quede claro que área específica debe tomar las medidas correspondientes.

3.-Generación de procedimientos nuevos: una vez hecho el auto análisis de las fortalezas y debilidades en temas de seguridad en la cadena de suministros, se deben ajustar actuales procedimientos para cumplir con los estándares exigidos para ser OEA, y también se deben generar los procesos faltantes en la cadena de suministros para conseguir el nivel de excelencia exigido para ser OEA. Al ser OEA internacional, también debemos exigir a los agentes externos (ya sean proveedores de productos, insumos o servicios) a que ellos también deben comenzar a generar estas mejoras si quieren seguir trabajando con la empresa que busca ser OEA. No serían los mismos niveles de exigencia que se estipulan para Falabella, pero sí que demuestren que están generando procedimientos que velen por la seguridad de su propia cadena de suministros.

4.-Implantación de procedimientos: entregar y explicar los procedimientos que deben mejorar por cada área y por cada nivel, partiendo desde las gerencias, sub gerencias, jefes, encargados, y operarios. Todos deben manejar los objetivos a los cuales apunta la empresa en temas de seguridad, instruyendo detalladamente las responsabilidades por cargo frente a los objetivos planteados. También debemos velar por que los agentes externos, luego de haber expuesto sus protocolos de seguridad, comiencen a tomar cartas en el asunto implementando las mejoras o ajustes correspondientes a sus procesos internos.

5.-Formación y sensibilización: charlas, talleres, foros y capacitaciones al personal propio de la empresa y subcontratos. Se necesitan que todos los agentes que trabajan en todos los procesos, dentro o fuera las bodegas de Falabella, manejen, comprendan y velen por la seguridad de la cadena de suministros.

6.-Levantar matrices de riesgos: reuniones con las diversas unidades que participan en la cadena, creando en conjunto análisis de riesgos de su propia unidad, con el fin de poder minimizar hasta la extinción los diversos agentes de riesgos que afecten la seguridad de la cadena.

7.-Auditoria interna sobre matriz de riesgo: auditar riesgos según todas las categorías participantes en el bienestar de la cadena de suministros, ya sea en las bodegas propias, como en los agentes externos y proveedores de productos, insumos y servicios.

8.-Verificación general del cumplimiento: revisión general de todos los procedimientos que se llevan a cabo en el manejo de la cadena de suministro, ya sea en bodegas propias, como en los agentes externos y proveedores de productos, insumos y servicios, previo a la postulación oficial frente a la aduana.

9.-Recopilación de documentos: Recopilar la documentación para postulación; documentos legales, razón social, giro, aduaneros, facturas, conocimientos de embarques, documentos de internación, tributarios, estados financieros, certificados de sanidad, de origen, etc. Como no existe el plan OEA para la importación, los documentos, ya sean; reglamentos, formularios y declaraciones aún no están estipuladas, sin embargo podemos tomar como referencias todos los documentos que deberían manejar agentes del comercio exterior, para obtener la certificación OEA en Chile:

Reglamento OEA (Decreto N° 1140, del Ministerio de Hacienda)

Resolución OEA (Resolución N°246, de la Dirección Nacional de Aduanas)

Formulario de Antecedentes para Exportadores

Formulario de Antecedentes para Agentes de Aduana

Declaración Jurada N°1 (Anexo 2)

Declaración Jurada N°2 (Anexo3)

Formulario de Autoevaluación para Exportadores

Formulario de Autoevaluación para Agentes de Aduana

Formato del Plan de Corrección de Incumplimientos (Anexo 4)

10.-Acciones correctivas: soluciones a problemas generales y auditados. Ajustar los últimos cabos sueltos en la cadena, para que se cumpla con las expectativas esperadas según los estándares internacionales de seguridad de la cadena.

11.-Revisión de antecedentes por la aduana.

12.-Autoevaluación según los comentarios de la aduana.

13.- corrección post comentarios de la aduana.

Todos estos pasos son los que la empresa asesora deberá seguir para poder lograr la implementación del plan OEA de importación en Chile. Debido a esto, estimamos un gasto total de alrededor de USD \$40.000, lo que cubriría los costos fijos y variables, los costos fijos serían el pago a la empresa asesora, lo que contempla servicio de asesoría completa, desde el análisis de la situación actual de la empresa (mediante entrevistas, auditorías documentales y revisión de protocolos y normas de seguridad en los diferentes niveles de la cadena de suministros), presentación de resultados, gestionar triangulación entre la aduana, Falabella la empresa asesora, para desarrollar ,como equipo en conjunto de implementación del plan OEA de internación, los planes de acción, creación y presentación del plan a la aduana, posterior a esto realizar las correcciones pertinentes en caso que fuese necesario, para luego poder iniciar con la ejecución de un plan piloto, esto tendría un costo aproximado de USD \$20.000 dándoles como plazo un año y medio, este valor está estimado según la información obtenida en las entrevistas al área corporativa, en donde nos compartieron que los gastos por concepto de asesoría en la implementación y certificación del programa OEA para la importación en Falabella Colombia, fueron aproximadamente USD \$8.000, con una empresa que no cumplió con las expectativas en tiempo, al detectar el retraso el área corporativa tomo la decisión de cambiar a una empresa de USD \$10.000 para poder lograr los tiempos establecidos, por esto sería conveniente invertir en una de excelente calidad desde el inicio, y también debido a que nuestro país es más costoso que Colombia, consideramos presupuestar un gasto casi 2,5 veces mayor a lo invertido en Colombia en primera instancia, sin embargo está a un nivel cercano del gasto global en costo fijo invertido en Colombia, pensando en una empresa asesora de alta excelencia y

experiencia que cumpla lo requerido satisfactoriamente en el plazo de un año, y todos los gastos administrativos y legales que conlleva la contratación de sus servicios.

Respecto a los costos variables, estos serán determinados según la evaluación que de la empresa asesora en su diagnóstico. Ellos deberán decir en que se deberían inyectar recursos para lograr el fin buscado, que es poder certificarse como el primer OEA de importación en Chile. Según lo recopilado en las entrevistas, presupuestamos un gasto aproximado a USD \$20.000, esto debido a que según lo recopilado en las entrevistas, Falabella está en un nivel bajo en protocolos de seguridad y cumplimiento de estos, por lo cual y lo que la empresa debe considerar que se debe mejorar esta situación, lo cual es un trabajo largo que requiere diversas charlas, cursos, incentivos y distintas técnicas que debe considerar la empresa para mejorar esto, sin embargo, posee buen nivel tecnología en la seguridad de la cadena con Cámaras y personal equipado para contingencias. Según las entrevistas, en Falabella Colombia, el costo variable fue muy alto, debido a que se realizó una gran inversión en tecnología de la seguridad de suministros, debiendo incorporar muchos implementos como cámaras, carriles, pasamanos, infraestructura de seguridad, etc.

<b>IMPLEMENTACION OEA</b>	
<b>Gasto</b>	<b>Monto</b>
Empresa asesora (Costo fijo)	US\$20000
Mejoras necesarias (Costo variable)	US\$ 20000
<b>TOTAL</b>	<b>US\$ 40.000</b>

Debido a que este plan no existe en nuestro país para la importación, la empresa asesora deberá trabajar desde el paso uno hasta el último con el equipo OEA de la aduana, ya que según la OMA, el rol de la aduana en este proceso es de guía y facilitador, por lo que se espera que el equipo de implementación de Falabella trabaje en conjunto al equipo OEA de aduana, en la confección de este, ya sea en sus requisitos como en sus beneficios, convergiendo el sector público con el sector privado, en busca de las mejores prácticas en el manejo de la cadena de suministro internacional.

De la misma forma que trabaja la aduana con la empresa privada, y sobre todo en la creación de este plan, ambos deberán trabajar juntos desarrollando los beneficios obtenidos por las empresas que obtengan dicha certificación.

En Chile aún no están claramente definidos, pero si serían disminuciones de aforos e inspecciones documentales, tal como la reducción de trámites aduaneros, lo que significaría que en cada una de las aproximadamente 20.000 internaciones anuales que realiza Falabella, deberemos obtener disminución de trámites y papeles en cada una de ellas, por lo que significaría menos costos de dinero, por conceptos de trabajo por la agencia, y de tiempo en que se realiza la internación.

## Resultados

Para la presentación de resultados elaboramos una tabla que nos entregará la información respecto a los resultados de la investigación en la que se dará respuesta a las interrogantes acerca de la implementación de un OEA en Falabella.

En una columna A irán los conceptos asociados a la implementación y la columna B la información obtenida respecto al tema mencionado en columna A:

Columna A	Columna B
Costos	Los costos asociados a esta implementación se dividen en 2, costos variables y costos fijos, Los costos fijos tienen que ver con pagar un monto específico que puede variar entre los US\$ 2000 a los US\$ 12000 para que la empresa externa le haga el estudio interno a Falabella respecto a sus procedimientos de seguridad y calidad, luego los costos variables que están determinados por los gastos en los que se tenga que incurrir para poder cambiar o renovar algunas de las seguridades que posee Falabella en base a los criterios que la empresa externa tenga y determine cuáles deben ser las medidas que se deben tomar, para Falabella por el nivel de empresa que se puede llegar a incurrir en un costo de hasta US\$ 70000 en total para una implementación en Chile, superando enormemente a los costos que se han

	<p>incurrido en este momento en Falabella Colombia y Falabella Argentina o Perú.</p>
<p>Duración</p>	<p>Respecto a la duración de esta implementación en base a la información extraída de la gerencia de Falabella esto puede tener una tardanza desde un año a un año y medio tomando en consideración que según las palabras del jefe de seguridad Falabella está muy desactualizado respecto a las medidas de seguridad que posee la empresa, indica además que no se está velando por el cumplimiento de estas reglas mínimas de seguridad, por lo tanto una implementación tendría que modificar probablemente las gestiones de la dirección y de los jefes de personal para que se comience a trabajar en esto, por consiguiente el proceso sería bastante largo, el jefe de seguridad indicaba años para poder arreglar todo el sistema, pero la gerencia es más optimista y le entregan un año y medio de implementación</p>
<p>Beneficios</p>	<p>Los beneficios no están principalmente orientados a lo monetario o tiempo, debido a que según la información recopilada, Falabella se encuentra con un estándar alto, de buen flujo de mercaderías, con bajos días de internación y casi sin problemas en cada internación, por lo tanto no existe una real necesidad de implementación, al menos en lo referente a tiempo y dinero, distinto es</p>

	<p>para empresas pequeñas en la que los ahorros en tiempo y costos deben ser considerados con una mayor prioridad, a diferencia de Falabella, que esta por su parte se enfoca en una implementación OEA con miras al reconocimiento mundial y oportunidad de negocio y marketing que la certificación entrega, más allá de los beneficios tangibles y directos, es el beneficio de renombre el que Falabella estaría obligado a realizar en un determinado momento</p>
<p>Conocimiento</p>	<p>Actualmente se está expandiendo desde el área corporativa hacia abajo la idea y el concepto de Operador Económico Autorizado, desde la cúpula más importante se ha estado viendo la opción de esta implementación, ya comenzó en otros países como lo son Colombia, Perú y Argentina, Colombia ya tiene la implementación completa de importador y su certificación ya se concretó, es por esto que del área corporativa nos indicaban que este es el camino de Falabella si o si, independiente si está en el corto plazo o a largo plazo. Pero en general, no hay mucho manejo de la información de esta certificación dentro de los departamentos de Falabella, ya que es una implementación nueva que en Chile aún no se realiza para algún importador.</p>

Viabilidad	Según las fuentes la viabilidad de esta implementación está bien considerada, de las entrevistas realizadas no hubo nadie que proyectara que no se podría realizar, se ve con buenos ojos y perfectamente realizable, se espera de hecho que se comience a trabajar en ello aquí en Chile, al menos la gerencia ya maneja los conceptos, por supuesto que necesitaría una buena capacitación en conjunto con el equipo de trabajo para poder implementar la certificación
Reconocimiento	Para Falabella como empresa multinacional ser certificada como Operador Económico Autorizado atraería más negocios y reflejaría aún más confianza como empresa, demostraría que Falabella es una empresa comprometida con la seguridad y que siempre está innovando para entregar el mejor servicio y de mejor calidad, sería reconocida mundialmente como una empresa seria y respetada, que se rige bajo los estándares internacionales y siempre está trabajando hacia el futuro, entregando una mayor seguridad por lo tanto, mayores beneficios de Marketing, además de entregar un plus a Chile por poseer una empresa certificada.
Actualidad	Actualmente el foco de Falabella no es este, el principal foco de Falabella es transformarse en una competencia directa

	<p>de empresas open market, como lo son ebay, amazon, etc, se dice que Amazon pondrá una sucursal y servicios en Chile, según las fuentes extraídas través de las entrevistas, por lo que el foco principal de Falabella en este momento es contrarrestar la competencia, utilizando el mismo mecanismo de venta de artículos por internet de cualquier parte del mundo, abriendo aún más el mercado a través de las plataformas informáticas.</p> <p>En cuanto a la certificación OEA, no está dentro de las prioridades de Falabella, al menos aquí en Chile, pero como explicaban del área corporativa, esa implementación tiene que ir, por que como empresa grande se debe certificar, solo que aún no se comienza con las gestiones, pero el proceso va.</p>
--	--

## Conclusión

En agosto del año 2018 se certificó por primera vez en Chile las primeras 2 empresas OEA para exportar, en la cual nuestro equipo estuvo presente en una convención organizada por la Aduana para entregar y reconocer estas certificaciones, como pudimos apreciar en el informe esta certificación está en proceso evolutivo para nuestro país, no existe, según la Aduana, y de acuerdo a la información recopilada a través de las entrevistas y conversaciones con personal directo de la Aduana una certificación OEA para empresas importadoras en Chile, aún se está recién implementando en el área de exportaciones.

La necesidad de estas certificaciones, bien están en el compromiso que adopta cada país, aduana y empresa con la seguridad de su cadena de suministros, incluyendo su cadena logística y su cadena de valores, para entregar un mejor servicio y destacándose por sobre aquellos que no posean esta certificación. Dentro de lo que pudimos desarrollar en el presente informe podemos extraer cuatro puntos fundamentales respecto a la implementación de un OEA en Falabella Chile.

- a) Existe ya la implementación en Falabella Colombia; Actualmente según el informe entregado basado en la obtención de información mediante recopilación de datos se puede afirmar que, en Colombia ya se implementó una certificación OEA para importador, además, esta iniciativa ya se ha extendido a países como Perú y Argentina y es un trabajo que se ha ido realizando a través de este último tiempo, considerando mejoras en seguridad e inversión de recursos para asegurar que la empresa está cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad necesarios a nivel país, aduana y empresa.
- b) Falabella Chile tarde o temprano está en camino para esta implementación como importador; Como empresa de carácter internacional y consolidada en nuestro país, considerada una empresa estable por sus niveles de importación, sus tiempos en proceder y su estabilidad económica se hace necesario y hasta obligatorio llegar a esta certificación, como empresa innovadora y pionera reconocida por sus propios trabajadores y analizado desde puntos de vista gerencial la empresa necesitaría en debido momento realizar esta implementación ya que el reconocimiento debe

tenerlo siempre y esta certificación lo pone en una posición estratégicamente competitiva.

- c) Falabella Chile aún no se encuentra preparada para una implementación OEA en importaciones; De acuerdo a personal jefe de seguridad de Falabella no existen las medidas necesarias para cubrir las exigencias de una certificación de este tipo, partiendo por el no cumplimiento de normativas internacionales de seguridad en terreno, tampoco existe un enfoque activo por parte de gerencia en arreglar esta situación dentro de sus trabajadores, ante todo la certificación exige, en conjunto con la aduana, una serie de implementaciones de seguridad que en este momento Falabella no estaría cumpliendo, retrasando el proceso y aumentando costos de implementación respecto a costos variables.
- d) El foco de Falabella Chile no está en la certificación OEA importaciones; Extraído de la información entregada por jefe de logística de Falabella importaciones se indica que el gigantesco Amazon está en camino a instalar una sucursal en Chile, Falabella como empresa innovadora y queriendo ser pionera, en este momento está trabajando para poder competir con el open market que tiene Amazon y que traerá a nuestro país, por lo tanto el foco principal de la empresa, a pesar de sus implementaciones en otros países, no está en generar una certificación OEA importaciones en Chile, se realizará, pero en su debido tiempo y con las condiciones mejoradas para realizarlo.

En base a la información que otorgaron altos mandos de la empresa Falabella Chile y personal de la Aduana concluimos que la manera más efectiva de realizar el proceso de implementación de un OEA para Falabella Chile, sería mediante una empresa externa que preste sus servicios de asesoría, autoanálisis, auditoría, creación e implementación de este plan, para la obtención de la certificación OEA, haciendo de este un proceso viable y beneficioso para la empresa; si bien es cierto que el proceso de implementación de OEA de importación es largo y requiere cambios operacionales cotidianos en las faenas de esta empresa, este trae consigo dos beneficios importantes:

-Disminución de los costos variables de la empresa, ya que deberían disminuir la cantidad de documentos a tramitar, los tiempos de espera, y el almacenaje y manipulación

de las cargas por cada internación, y como Falabella trabaja bajo economía de escala, esos pequeños ahorros serían aplicados a la totalidad del gran volumen de compra que tiene la empresa, que es aproximadamente 20.000 internaciones que realiza Falabella anualmente.

- Reconocimiento internacional por parte del mundo corporativo, dando aún más confianza como empresa, demostrando el constante compromiso con la seguridad de la cadena de suministros y la entrega de un servicio de calidad, pudiendo ser reconocida mundialmente como una empresa seria y respetada, que se rige bajo los estándares internacionales y siempre está trabajando hacia el futuro, entregando una mayor seguridad en los movimientos de mercaderías transfronterizas.

A pesar de esto, actualmente no se podría acceder de manera inmediata a esta certificación, ya que primero no existe el plan en Chile, debiendo pasar por un proceso de autoanálisis, planificación, y ejecución estimados por el equipo de trabajo OEA ( Falabella – Aduana) respecto a protocolos de seguridad de la cadena de suministros internacional, ya que en la actualidad Falabella no cuenta con estándares internacionales en los protocolos de seguridad, debiendo realizar mejoras necesarias para cumplir con dichos estándares, y segundo, no está en los planes a corto plazo de Falabella realizar la inversión de dinero, tiempo y recursos humanos en la implementación de este plan, el cual requerirá compromiso de parte de todos los niveles de la cadena. Esto se debe a que el foco actual de la empresa está en la consolidación del market place y todo lo que este abarca en su modelo de negocio.

Por esto concluimos que la implementación del plan OEA es una buena iniciativa para la empresa, ya que traerá beneficios tanto en lo monetario, como en el prestigio de la empresa por su compromiso con la seguridad de la cadena de suministros internacional, pero a pesar de esto, y de que el futuro de los negocios apunta a que todas las empresas transfronterizas debieran obtener esta certificación y demostrar su compromiso con la seguridad internacional, no está en los planes de corto plazo realizar esta incursión, debido a que los esfuerzos están puestos en la consolidación del Market place, sin embargo, existe el interés por la obtención de esta certificación en un largo plazo.



Anexo 2

**DECLARACIÓN JURADA**

En..... Chile, a ..... de ..... de 20..... don  
(ña)..... Cédula de Identidad N°.....  
representante legal de ..... RUT  
N°..... según consta en..... de fecha  
..... otorgado(a) en (o  
por)..... declaro que,  
para los efectos de postular a la certificación de Operador Económico Autorizado (OEA), el  
operador, sus representantes legales, socios, directores y gerentes, según corresponda, de  
..... no han sido formalizados por delito  
económico, aduanero ni tributario durante el período de tres años inmediatamente anteriores a  
la fecha de postulación.

.....

(Nombre y firma representante legal)

RUT N°.....

.....

(Nombre empresa postulante)

RUT N°.....

Anexo 3

**DECLARACIÓN JURADA**

En..... Chile, a ..... de ..... de 20..... don  
(ña)..... Cédula de Identidad N°.....  
representante legal de ..... RUT  
N°..... según consta en..... de fecha  
..... otorgado(a) en ..... (o  
por)..... declaro que,  
para los efectos de postular a la certificación de Operador Económico Autorizado (OEA), el  
operador, sus representantes legales, socios, directores y gerentes, según corresponda, de  
..... no están o han estado sujetos a procesos  
de insolvencia, quiebra o liquidación en los últimos 3 años, que no se encuentra actualmente  
en proceso de reestructuración patrimonial y que el operador cuenta con la con la capacidad  
financiera para cumplir con sus obligaciones como OEA.

.....  
(Nombre y firma representante legal)  
RUT N°.....

.....  
(Nombre empresa postulante)  
RUT N°.....




**3.- OBSERVACIONES GENERALES DEL PLAN**

*Utilice este recuadro para hacer referencia a aquellos aspectos del plan que sea relevante considerar para la evaluación del Servicio, como por ejemplo:*

- 1. Aspectos críticos del plan de corrección que requieren una mayor inversión en recursos o tiempo*
- 2. Identificación de las medidas más relevantes del plan (como aquellas que permiten superar varios incumplimientos a la vez)*
- 3. Si fuera necesario, haga referencia a la forma en la que ciertas medidas permiten superar ciertos incumplimientos específicos.*

Nombre del postulante

Firma

## Bibliografía

- Aduana. (2012). *Guía de preguntas y respuestas*.
- Aduanas. (2007). *Aduanas Chile*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de <https://www.aduana.cl/mision-e-historia-de-la-oma/aduana/2007-03-01/121223.html>
- Aduanas, O. m. (2012). *Marco Normativo SAFE de la OMA*. Santiago.
- Armstrong, P. K. (2001). *Marketing*. Mexico: pearson education.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística administración de la cadena de suministros*.
- Bertran, M. T. (2012). *Cómo hacer de su empresa una Organización cada día más inteligente*.
- Bourque, J. F. (2002). reglas del comercio internacional: lo que todo exportador debería saber. *la revista trimestral del centro de comercio internacional*.
- Candia, M. (2012). *Entidades regulatorias del comercio internacional*. Santiago.
- CILFA. (1996). LA ARMONIZACIÓN DE NORMAS Y LEGISLACIONES EN LOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN REGIONAL. *Sistema de información sobre comercio exterior*.
- Corbo, V. (1985). *Estrategias de comercio exterior y desarrollo económico*. Santiago.
- Europea, D. o. (2005). Diario oficial de la Union Europea. En *Diario oficial de la Union Europea* (pág. 117/13).
- Falabella. (2017). *Reporte anual* . Santiago: S.A.C.I Falabella.
- Hernandez, J. J. (2002). *marco conceptual de la cadena de suministros: un nuevo enfoque logístico*. Sanfandila.
- J. M. A. Salas. (2013). *Control 2.0*. Profit editorial.
- José Zacarías Mayorga sánchez, C. M. (2008). *Paul Krugman y el nuevo comercio internacional*. Bogotá.
- Lavados Montes, H. (1978). teorías del comercio internacional. *Estudios de economía, Vol 5, No 2 (1978)*, 173-218.
- Maximiliano, G. H. (2009). La nueva teoría del comercio internacional. *temas de ciencia y tecnología*, 19-22.

- Obstfeld, P. K. (2006). Economía internacional. En P. K. Obstfeld, *Economía internacional teoría y política*.
- Parra, P. A. (2000). *Evaluación y homologación de suministradores*. Madrid: fundación confemetal.
- Porter, M. E. (1996). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento superior*. editorial continental.
- portuario, p. (24 de Julio de 2018). *portalportuario*. Recuperado el 23 de Agosto de 2018, de <https://portalportuario.cl/aduanas-de-chile-colombia-mexico-y-peru-suscriben-acuerdo-para-fortalecer-sus-programas-oea/>
- Santiago, C. d. (2014). *Arbitraje internacional*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2018, de Cam santiago: [http://www.camsantiago.cl/arbitraje\\_internacional.html](http://www.camsantiago.cl/arbitraje_internacional.html)
- Steinberg, F. (2004). *La nueva teoría del comercio* . Madrid.
- Unidas, N. (1999). *Ley modelo de la CNUDMI sobre el comercio electrónico con la guía para su incorporación al derecho interno*. Nueva York.