



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE DOS AGENCIAS DE ADUANA,
PROPUESTAS DE EFICIENCIA PARA SER COMPETITIVO.**

**AUTORES
MAURICIO EDUARDO LIRA VIDAL
CAROLINA PAZ VALENZUELA INTRIAGO**

**INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA
DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA
UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES TÍTULO
PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PROFESOR GUÍA: IGNACIO NICULCAR VARGAS

Viña del Mar, Diciembre de 2014

Agradecimientos

Esta obra significa el final de una etapa de mi vida, donde personas muy importantes estuvieron apoyándome y me transmitieron su buena energía. Es por lo anterior, que mis palabras de infinito agradecimiento son en primer lugar, hacia mis padres, quienes me entregaron el privilegio de poder estudiar y respaldar mis decisiones cuando lo necesitaba.

En segundo lugar, a todo el personal de la Universidad de Valparaíso, compañeros de curso y los funcionarios de la Agencia de Aduana Jorge Vega Díaz, que prestaron su información y experiencia para la conformación del presente informe.

Finalmente, mi agradecimiento a *todas* quienes fueron mi compañía y pilar emocional en este largo camino, las cuales me ayudaron a crecer como persona y profesional.

Mauricio Lira Vidal

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a profesores y funcionarios de la Universidad de Valparaíso, ya que gracias a su colaboración este informe pudo lograr su objetivo.

Quiero agradecer también, a los funcionarios de la Agencia de Aduana Guillermo Morales, quienes nos concedieron momentos valiosos de sus tiempos, con el fin de ser un aporte para esta propuesta.

Finalmente pero no menos importante, quiero dar las gracias a todas aquellas personas que estuvieron incondicionalmente a mi lado y que contribuyeron directa e indirectamente en la realización de este informe, en especial a mi familia que sin sus palabras de aliento y orientación, sé que esto no habría sido posible.

Carolina Valenzuela I.

INDICE

Agradecimientos	2
SIGLAS Y ABREVIATURAS	11
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS	14
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	15
1.1. Introducción	16
1.2. Descripción de práctica Mauricio Lira Vidal	18
1.2.1. Descripción de la empresa	18
1.2.2. Funciones realizadas	19
1.3.3. Motivaciones de la práctica	22
1.3. Descripción de práctica Carolina Valenzuela I.	23
1.3.1. Descripción de la empresa	23
1.3.2. Funciones realizadas	24
1.3.3. Motivaciones de la práctica	26
1.4 Motivación en la elección del tema y trabajo en conjunto	27
1.5. Objetivos	28
1.5.1. Objetivos Generales	28
1.5.2. Objetivos Específicos	29
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	30

2.1. Método Inductivo	31
2.2. Las Agencias de Aduana.....	33
2.2.1. Definición	33
2.2.2. Historia.....	34
2.2.3. Funciones	35
2.2.4. Ley Reguladora.....	37
2.2.5. Requisitos para ser Agente de Aduana	38
2.2.6. Empresas relacionadas	39
○ Empresas Navieras	39
○ Embarcadores	40
○ Empresas de Agenciamiento:	40
○ Aseguradoras	41
○ Empresas de transporte.....	41
○ Almacenes	42
○ Empresas portuarias	43
○ Organismos públicos	44
2.3. Teoría de la empresa.....	46
2.3.1. Conceptos básicos.....	46

2.3.2	Factores que inciden en la competitividad de las Agencias de Aduana	55
○	Nivel del comercio exterior	56
○	Crecimiento de la oferta	58
○	Homogeneidad en el tipos de servicios	60
○	Freight Forwarders	60
○	La lealtad de los clientes	63
2.4.	Mezcla de marketing extendida de los servicios y su relación con las estrategias planteadas.	69
○	Intencionalidad de la utilización del modelo de las “7p”	70
○	Clasificación del modelo de las “7p”	70
a)	1° P: Producto.....	73
b)	2°P: Plaza	77
c)	3°P: Promoción.....	79
d)	4°P: Precio.....	82
e)	5°P: Personas	83
f)	6°P: Evidencia Física.....	90
g)	7°P: Proceso	94
	CAPITULO 3: EL PROCESO ADUANERO	97
3.1.	Conceptualización del proceso de importación	98

3.2	Proceso operativo de las AGA en las importaciones marítimas	100
○	Etapa N°1: Negociación.....	101
○	Etapa N°2: Documental	102
○	Etapa N°3: Revisión Documental	103
○	Etapa N°4: Valorización Aduanera.....	104
○	Etapa N°5: Inscripción de la Carga.....	104
○	Etapa N°6: Derechos e Impuestos Aduaneros	105
○	Etapa N°7: Planificación	107
○	Etapa N°8: Visación.....	108
○	Etapa N°9: Retiro	109
○	Etapa N°10: Entrega.....	110
○	Etapa N°11: Facturación	111
3.3.	CASO: Importación marítima de mercancías en formato FCL.....	112
3.3.1.	Supuesto general:.....	112
3.3.2.	Supuestos específicos:	113
3.3.3.	Metodología de evaluación.....	115
3.4.	Problemas detectados en ambas Agencias y soluciones planteadas	120
3.4.1.	Trabajo en Equipo.....	121

○ Problema N°1:.....	121
○ Soluciones:.....	123
a) Entrenamiento de las habilidades blandas de los trabajadores:.....	123
b) Gestión por procesos de negocios (BPM):.....	124
c) Reuniones Semanales:.....	127
d) Organización administrativa e identificación de los puestos de trabajo:	128
○ Comentarios:	130
3.4.2. Reclutamiento.....	131
○ Problema N°1:.....	131
○ Problema N°2:.....	132
○ Soluciones:.....	133
a) Evaluación de desempeño:.....	133
b) Establecer un proceso de reclutamiento definido:.....	134
c) Capacitación del personal:.....	137
d) Escala de incentivos y promociones conocida:	137
○ Comentarios:	139
3.4.3. Procesos.....	140
○ Problema N°1:.....	140

○ Soluciones:	141
a) Manual de procedimientos por área:	141
b) Utilización de sistemas Worflow o BPMS	143
c) Certificación ISO	145
○ Comentarios:	149
3.4.4. Comunicación	150
○ Problema N°1:	150
○ Problema N°2:	151
○ Soluciones:	152
a) Capacitación en servicio al cliente:	152
b) Asignación de cartera de clientes:	153
c) Instructivo de preguntas frecuentes:	154
d) Creación de alianzas estratégicas con otras Agencias y/o Forwarders:	155
○ Comentarios:	159
3.4.5. Tecnología	161
○ Problema N°1:	161
○ Soluciones:	163
a) Plan de renovación de equipos:	163

b) Plan de mirada a futuro e implementación de carpetas electrónicas:.....	164
c) Utilización de programas electrónicos disponibles en la internet:	166
o Comentarios:	166
CAPITULO 4: CONCLUSIONES	169
ANEXOS	173
o Anexo N°1 : Organigrama Agencia de Aduana Jorge Vega Díaz	174
o Anexo N°2 : Organigrama Agencia de Aduana Guillermo Morales	175
o Anexo N°3: Indicadores de Comercio exterior Chile 2005-2006.....	176
o Anexo N°4:Resumen del comercio exterior Chile 1998-2001	177
o Anexo N°6: Tablas de análisis de evaluación para procesos de importación, basado en modelo tipo. Jorge Vega.....	178
o Anexo N°7: Tablas de análisis de evaluación para proceso de importación, basado en modelo tipo. Guillermo Morales.	200
o Anexo N°8: Tabla resumen de calificaciones para Agencia de Aduana Jorge Vega.....	222
BIBLOGRAFIA	224

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AGA: Agencia de Aduana

AGUNSA: Agencias Universales Sociedad Anónima

ANAGENA: Asociación Nacional de Agentes de Aduana

BL: Bill of Lading

BPM: Business Process Management

CNC: Cámara Nacional de Comercio

CCNI: Compañía Chilena de Navegación Interoceánica.

CSAV: Compañía Sudamericana de Vapores

DFI: Decreto con Fuerza de Ley

DI: Declaración de Ingreso

DUOC: Departamento Universitario Obrero Campesino

FCL: Full Container Load

IMO: International Maritime Organization

INACAP: Instituto Nacional de Capacitación

INCONTERMS: International Commercial Terms

ISO: International Standard Organization

ISP: Instituto de Salud Publica

K-LINE: Kawasaki Kisen Kaisha

LCL: Less Container Load

NYK: Nippon Yusen Kaisha

MOL: Mitsui O.S.K. Lines

OTEC: Los Organismos Técnicos de Capacitación

PDF: Portable Document Forma.

PYME: Pequeña y Mediana Empresa

SAAM: Sudamericana Agencias Aéreas y Marítimas

SAG: Servicio Agrícola y Ganadero

SAETA: Sistema Arancelario Estadística y Transporte Actualizado

SII: Servicio de Impuestos Internos

SIGAD: Sistema Integrado de Gestión Aduanera

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

SNA: Servicio Nacional de Aduana

SVTI: San Vicente Terminal Internacional

SITRANS: Servicios Integrados de Transporte

TATC: Titulo de Admisión Temporal de Contenedores

TCVAL: Terminal Cerros de Valparaíso

TEXVAL: Terminal Extra-portuario Valparaíso

TPS: Terminal Pacifico Sur

ZEAL: Zona de Extensión de Apoyo Logístico

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

- ❖ Cuadro N° 1: Tabla grafica sobre competencia de mercados.
- ❖ Cuadro N°2: Intercambio comercial chileno de bienes entre 1998 – 2012.
- ❖ Cuadro N° 3: Incremento de nuevos Agentes de Aduana en Chile
- ❖ Cuadro N°4 : Servicios de los Freight Forwarders
- ❖ Cuadro N°5: Esquema de percepción de los clientes de la calidad y satisfacción del cliente.
- ❖ Cuadro N°6 : Relación satisfacción – Lealtad
- ❖ Cuadro N°7 Mezcla de Marketing expandida para servicios
- ❖ Cuadro N° 8: Estrategias de recursos humanos para entregar calidad en el servicio a través de las personas.
- ❖ Cuadro N°9: Niveles de participación de los clientes a través de distintos servicios
- ❖ Tabla N°10 de simbología utilizada
- ❖ Cuadro N°11 : Tabla de evaluación
- ❖ Cuadro N°12 : Tabla de calificación
- ❖ Cuadro N°13 : Tabla resumen de ponderación

CAPITULO 1:

INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

En el mundo actual, donde las grandes distancias entre distintos puntos del planeta se han reducido debido al avance tecnológico en la industria del transporte y las comunicaciones, la compra-venta de bienes y servicios se ha hecho más accesible a las empresas e individuos de cualquier parte del planeta. Pero operar en un mercado¹ internacional, requiere una serie de conocimientos específicos, para el cumplimiento de los diversos requisitos que las actividades comerciales deben respetar y así poder tener un resultado exitoso.

Este informe expone sobre uno de los actores intervinientes en el comercio internacional, que domina el proceso aduanero documental para las operaciones de comercio exterior y que en Chile es denominado “Agencia de Aduana”. La Agencia de Aduana, es una denominación que la ley chilena entrega a una empresa que presta servicios particulares a empresas exportadoras e importadoras, y a la vez cumple una función de ministro de fe, como un funcionario público auxiliar de la aduana chilena.

La realización de esta informe, tiene sus raíces en las labores que Mauricio Lira Vidal y Carolina Valenzuela Intriago, en adelante llamados los Autores o Alumnos, realizaron en las Agencias de Aduana Jorge Vega Díaz y Guillermo Morales Anabalón respectivamente, que para efectos de este escrito serán identificadas como Agencia de

¹ “*Mecanismo por medio del cual los compradores y los vendedores de un bien o servicio determinan conjuntamente su precio y cantidad*”. Fuente: Samuelson Paul y Nordhaus William, *Macroeconomía*, Décimo sexta edición, España: Editorial Mc Graw Hill, 2001, Pág. 27.

Aduana o AGA. El ingreso a las AGA como alumnos practicantes, les permitió a los autores desarrollar diferentes actividades laborales, en las cuales pudieron plasmar los conocimientos teóricos adquiridos en las aulas de clases, obteniendo una cantidad invaluable de experiencia, que a la vez, les permitió identificar aspectos susceptibles a mejorar u optimizar en dichas empresas.

El ámbito de injerencia de este informe, se atañe a proponer soluciones que busquen optimizar procesos operativos que adolecen de dificultades en las referidas empresas. El método a utilizar por los autores, para el fin antes mencionado, es el llamado Inductivo, el que permite generar conclusiones generales, partiendo del análisis de casos particulares, siendo estos últimos identificados mediante la utilización de conceptos teóricos de marketing operativo, usándolos como una herramienta práctica, para identificar, analizar y evaluar los puntos críticos.

1.2. Descripción de práctica Mauricio Lira Vidal

1.2.1. Descripción de la empresa

El alumno Mauricio Lira Vidal realizó su práctica profesional en la Agencia de Aduana **Jorge Vega Díaz y Compañía Limitada.**, oficina central en Valparaíso. Su fecha de fundación es el 1 de noviembre de 1990, en la ciudad de Valparaíso, por don Jorge Gonzalo Vega Díaz, técnico en comercio exterior, que durante su etapa previa a formar su Agencia, trabajó como funcionario del Servicio Nacional de Aduana; posteriormente trabajó por 10 años en el Banco Sudamericano y paralelamente realizaba asistencias técnicas a empresas relacionadas al rubro del comercio exterior.

Esta Agencia de Aduana, provee de sus servicios para clientes nacionales e internacionales, gestionando el ingreso y salida de mercancías de cargas marítimas entre los puertos ubicados desde la ciudad de Arica hasta Talcahuano; y a través del Aeropuerto de Santiago, para cargas aéreas. Además de la casa matriz ubicada en Valparaíso, tiene oficinas sucursales en Santiago y San Antonio, contando con un total de 30 empleados y otros 4 agentes auxiliares repartidos en el país.

Entre los principales servicios que esta AGA provee a sus clientes, se encuentran los siguientes:

- Tramitación documental y física de mercancías importadas y exportadas ante el Servicio Nacional de Aduanas.
- Representación de clientes ante: puertos marítimos y aeropuerto, compañías navieras, de seguros, transporte y gubernamentales.
- Asesorías en materias de contratación de fletes nacionales e internacionales.
- Pago de derechos aduaneros ante el Servicio de Impuestos Internos.
- Asesorías en general relacionadas al ámbito de comercio exterior.

Durante los 23 años como agente de aduanas, don Jorge Vega Díaz ha integrado a su empresa a sus 2 hijos abogados, uno de los cuales, María Soledad, también se ha constituido como agente de aduana, participando como socia en la empresa. Además, desde el año 2013, don Jorge Vega participa organizando actividades benéficas del Rotary Club (es Gobernador en la V región) y entregando charlas motivacionales en distintos eventos donde es solicitada su presencia.

Organigrama: Ver cuadro N°1 en Anexos.

1.2.2. Funciones realizadas

La práctica comenzó el miércoles 2 de Enero de 2013 y finalizó el jueves 28 de Febrero del mismo año, ejerciendo el alumno labores en un horario de lunes a viernes entre las 08:30 a 18:30 horas, en la oficina matriz de Valparaíso, ubicada en calle Prat 827 oficina 1005 piso 10, del edificio Pascual Baburizza.

La práctica en un comienzo iba a consistir en apoyo documental para las distintas áreas de la empresa, entre las cuales se encuentran: operaciones de importación y exportación; pedidos²; financiera y contable; servicio al cliente y asesorías. Pero debido a que el puesto de coordinador de importaciones marítimas quedaría temporalmente vacante (funcionaria pronta a tomar vacaciones y con prenatal), se le ofreció al alumno la oportunidad de aprender el cargo ante la eventualidad que asumiese dicho puesto como reemplazo. El alumno asumió el desafío y durante dos semanas se le instruyó en el aprendizaje del puesto laboral por parte de la funcionaria coordinadora de importaciones marítimas, apoyado por los demás compañeros de distintas áreas antes mencionadas. A partir de la tercera semana, el alumno ejerció las labores de coordinador por completo, ejecutando las siguientes funciones:

- Inscripción de conocimientos de embarques o Bill of Lading (BL)³, para mercancías transportadas en formato Full Container Load (FCL)⁴, en los sistemas online de operadores portuarios como: Terminal Pacifico Sur (TPS); Sudamericana Agencias Aéreas y Marítimas (SAAM); San Vicente Terminal Internacional (SVTI) y otros operadores portuarios del país.

² Personal técnico de una AGA, encargado de realizar la clasificación aduanera de las mercancías, para su declaración ante el Servicio Nacional de Aduanas.

³ Del inglés Bill of Lading. es como se denomina al contrato de transporte marítimo de mercancías. En este documento se señala: quién es el cargador o exportador de las mercancías; el consignatario o destinatario de la carga; cantidad y número identificativo de contenedores; valor del transporte; etc.

⁴ Del inglés *Full Container Load* (contenedor cargado completo). Corresponde al contenedor que está cargado con mercancías de una sola empresa importadora o exportadora. Se le conoce en la jerga aduanera como “full”.

- Inscripción de mercancías transportadas en formato Less Container Load (LCL)⁵, en los almacenes portuarios de Valparaíso como: SAAM Extraportuario; Servicios Integrados de Transporte (SITRANS); Terminal Extraportuario Valparaíso (Texval); Almacenes de TPS.
- Contratación de seguros para contenedores⁶ FCL.
- Garantización⁷ y obtención de número Título de Admisión Temporal de Contenedores (TATC)⁸ para contenedores FCL.
- Entrega de información de llegada de motonaves al puerto de Valparaíso, su atraque y trabajo en sitio respectivo, a clientes y agentes de carga.
- Coordinación con transportistas para retiro de carga desde puerto y almacenes.
- Enrolamiento de camiones en puerto seco de Zona de Extensión de Apoyo Logístico (Zeal)
- Gestión de escolta marítima para retiro de contenedores con carga peligrosa (IMO)⁹ ante la gobernación marítima de Valparaíso.

⁵ Del inglés *Less than Container Load* (carga menos de un contenedor completo). Corresponde al contenedor que está cargado con mercancías de diferentes empresas importadoras o exportadoras. Se le denomina en la jerga aduanera como “carga suelta” o consolidada.

⁶ Contenedor: es el recipiente de carga, para el transporte aéreo, marítimo, férreo y multimodal.

⁷ Proceso gestionado por el destinatario de la carga (o AGA), ante la naviera dueña o representante del dueño de un contenedor. Consiste en tomar la responsabilidad de cuidado y deber de devolución del contenedor en lugar y fecha fijada por la naviera, mientras éste se encuentre en tránsito por el país (desde que es descargado del buque hasta su desconsolidación en las bodegas del consignatario)

⁸ Corresponde al documento que permite la admisión temporal de contenedores extranjeros al país.

⁹ *International Maritime Organization*, son todos los artículos o sustancias que sean capaz de poseer un riesgo para la salud, la seguridad, la propiedad o el medio ambiente y que están en la lista de esta organización.

- Presentación de documentos ante Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y el Instituto de Salud Pública (ISP)
- Resolución de cualquier problema operativo que se presentase y que impidiera el retiro oportuno de la carga desde los recintos portuarios.

1.3.3. Motivaciones de la práctica

La motivación principal por la cual el alumno optó por realizar la práctica en una Agencia de Aduana, fueron los variados conocimientos técnicos que se podían obtener en materia de comercio internacional, ya sea en importación o exportación. Además, al tener contacto con: los documentos comerciales; empresas vinculadas al comercio exterior; transporte; cálculos y pagos aduaneros; etc., permitían al autor consolidar los conocimientos adquiridos en las diferentes cátedras de Administración de Negocios Internacionales, donde asistió entre los años 2009 y 2012. Finalmente, conocer cómo es el mercado de las AGA, su funcionamiento y proyección, le entregaba al alumno una perspectiva del mercado aduanero, ante la posibilidad de postular a aprobar el examen de agente aduanero y desarrollar su propio emprendimiento.

1.3. Descripción de práctica Carolina Valenzuela I.

1.3.1. Descripción de la empresa

La Agencia de Aduanas Guillermo Morales Anabalón tiene más de 37 años de experiencia en agenciamiento de aduana, posee dos sucursales, una de ellas en la ciudad de Valparaíso ubicada en calle esmeralda 940 oficina 41 y otra en Santiago ubicada en Américo Vespucio Oriente 1309 oficina 104. En esta última, se realizan mayormente importaciones de tipo aéreo y cuenta con un grupo de 5 colaboradores divididos entre ambas sucursales, más el Agente de Aduana.

Su objetivo como empresa se basa en el trabajo en conjunto con el cliente para así lograr exitosamente la labor de la Agencia.

Entre los principales servicios¹⁰ que esta AGA provee a sus clientes, se encuentran los siguientes:

- Asesoría para una correcta aplicación de los distintos tipos de destinaciones Aduaneras.¹¹
- Servicio de Tramitación Bancaria, Confección de Carta de Crédito¹², Informes de Importación.

¹⁰ Sitio Web Agencia de Aduanas Guillermo Morales: www.gmorales.cl 22-13-2014 15:30 PM

¹¹ Destinación aduanera: Manifestación de voluntad del dueño, consignante o consignatario que indica el régimen aduanero que debe darse a las mercancías que ingresan o salen del territorio nacional.

¹² Es un instrumento de pago sujeto a regulaciones internacionales mediante el cual un banco emisor obrando por solicitud y conformidad con las instrucciones de un cliente debe hacer un pago a un tercero

- Supervisión de transporte terrestre de mercancías desde las zonas primarias¹³ a bodegas de Clientes
- Retiro de mercancías desde zonas primarias, verificando el estado de las cargas
- Otorga Información actualizada de comercio exterior, naviera y portuaria aduanera

Guillermo Morales, además de poseer su agencia, dedica gran parte de su tiempo como Director Secretario de la Asociación Nacional de Agentes de Aduana (ANAGENA). Por lo que también participa activamente en los comités del área internacional de la Cámara Nacional de Comercio (CNC), representando así a ANAGENA.

1.3.2. Funciones realizadas

En un principio el desarrollo de la práctica profesional, consistiría en la labor de captación y mantención de clientes. Para estos efectos, a la alumna se le hizo entrega una herramienta útil y accesible llamado, Sistema Arancelario, Estadísticas y Transporte Actualizado (SAETA) cuya función es obtener reportes

contra la entrega de los documentos exigidos, siempre y cuando se cumplan los términos y condiciones de crédito.

¹³ Zonas primarias: Espacio de mar o tierra en el cual se efectúan las operaciones materiales, marítimas y terrestres de la movilización de las mercancías el que para los efectos de su jurisdicción es recinto aduanero y en cual han de cargarse, descargarse, recibirse o revisarse las mercancías, para su introducción o salida del territorio nacional.

detallados sobre el comportamiento de importación y exportación de algún producto en específico. Este sistema es capaz de entregar informaciones relacionadas tales como; nombre de importador, naturaleza de mercancía, fecha de llegada a puerto y descarga, valores en según la International Commercial Terms (INCOTERMS)¹⁴ tipo Cost Insurance and Freight (CIF)¹⁵ o Free on Board (FOB)¹⁶, entre otros. Este proceso permitió la búsqueda de potenciales clientes.

Posteriormente fue necesario apoyar al área de tramitaciones y administración, teniendo como funciones:

- Contratación de seguros para contenedores
- Canjes de BL
- Presentación de documentos y recepción de mercadería mediante aforo físico y/o documental¹⁷
- Emisión de facturas.
- Encargada de control de gestión para oficina Valparaíso
- Colaboración en la elaboración de propuesta frente la cámara nacional de comercio llamada “Proyecto comité internacional”

¹⁴ Acrónimo inglés *International Commercial Terms*. Son una serie de términos contractuales internacionales, que establecen con claridad la responsabilidad y obligaciones del vendedor y comprador de las mercancías, variando según cada Incoterm.

¹⁵ Free On Board o franco a bordo

¹⁶ Cost, Insurance and Freight o costo, seguro y flete

¹⁷ Operación única que consiste en practicar en una misma actuación el examen físico y la revisión documental, de tal manera que se compruebe la clasificación de las mercancías, su evaluación, la determinación de su origen cuando proceda, y los demás datos necesarios para fines de tributación y fiscalización aduanera.

El desarrollar diferentes labores dentro de la Agencia le permitió a la alumna aprender extensamente el desarrollo del rubro y, aún más importante, a identificar los puntos débiles de la misma.

Organigrama: Ver cuadro N°2 en Anexos.

1.3.3. Motivaciones de la práctica

Como primer motivo, la alumna decide realizar su práctica profesional en una Agencia de Aduana, ya que consideró que para entender cómo funciona la logística del movimiento del comercio internacional, se debe conocer y entender el funcionamiento de la base de éste, el cual es manejado hábilmente por los Agentes de Aduana, sin embargo la elección fue una agencia pequeña, con pocos trabajadores, pero con suficiente experiencia en el mercado. La razón de escoger un lugar con estas características, fue debido al plano prometedor que se veía en cuanto a la obtención de aprendizaje y experiencia. La necesidad de realizar las operaciones exitosamente con poco personal, da la oportunidad de desarrollar múltiples tareas, en distintas áreas de la empresa, por lo tanto otorgaría a la practicante mayor conocimiento y un mejor manejo del rubro.

1.4 Motivación en la elección del tema y trabajo en conjunto

El motivo de la selección del tema de este informe y el trabajo mancomunado entre los dos autores, está dado porque ambos hicieron su práctica profesional en Agencias de similares características, donde existían constantes errores en el procedimiento operativo, decidiendo que la unión de ambas experiencias podría ser provechoso para la elaboración de un texto donde se pudieran identificar las situaciones conflictivas y plantear un sistema de posibles medidas correctoras a ellas.

El aporte que se espera entregar con el desarrollo de este tema, es crear un plan de acción correctivo a estas falencias detectadas y que su implementación sea posible a gran parte de las AGA chilenas, aumentando su nivel de competitividad en el mercado que les permita asegurar su existencia a través del paso de los años.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivos Generales

Se plantea como objetivo principal, generar una propuesta de soluciones a los errores más comunes en los procedimientos operativos que se llevan a cabo en las Agencias de Aduana, esperando que puedan ser aplicables a todas ellas que tengan similares situaciones.¹⁸

Adicionalmente, se pretende que las mejoras planteadas sean implementadas con facilidad, realizables en la práctica y sustentable a través del tiempo.

¹⁸ “Acción que pueden tener los compradores de un bien para influir en los precios determinados” Sanfuentes, Andrés y otros autores, Manual de Economía, Tercera edición, Chile: Editorial Andrés Bello, 1994, Pág. 18.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de los motivos y las formas por el cual las Agencias de Aduana compiten, determinándose una serie de factores que cobran mayor importancia al momento de evaluar dicha situación.

- Utilizar un modelo teórico que ayude a la identificación de los puntos críticos en la gestión operacional de las Agencias de Aduana Jorge Vega D. y Guillermo Morales A, con el objetivo de focalizar las herramientas otorgadas por esta teoría.

- Realizar un caso práctico comparativo entre un proceso operativo de importación marítima ideal y una simulación de importación marítima real, que entregue información susceptible de ser evaluada para la proponer mejoras.

CAPITULO 2:

MARCO TEÓRICO

2.1. Método Inductivo¹⁹

Es un método creado por Francis Bacon a comienzos de del siglo XVII, y consiste en generar conclusiones generales, a partir del estudio de casos particulares. Con este sistema se puede ascender lógicamente a través del conocimiento científico, partiendo por la observación de los hechos constituyentes de una determinada realidad.

Ésta metodología está compuesta por la siguiente secuencia:

1.- En una primera etapa, debe llevarse a cabo la observación y registro de los hechos.

Para poder detectar los errores cometidos en la Agencia Jorge Vega y Guillermo Morales, los autores realizaron una comparación de sus procesos operacionales ante un proceso de importación marítima tipo o definido y un caso de aplicación, con instrucciones claras. Esta metodología ayudó a encontrar problemas en la gestión de su servicio, que luego mediante la ayuda de un modelo teórico denominado las “7p para los servicios”, pudieron ser clasificados y orientados a encontrar propuestas de soluciones más adecuadas, que traen como resultado, el mejoramiento de las estrategias organizacionales.

2.-Segundo, se debe analizar lo observado, estableciéndose como consecuencia definiciones claras de cada uno de los conceptos analizados.

Para lo anterior, en una primera etapa se realizará una evaluación de los procesos aduaneros de ambas Agencias y así detectar los aspectos que se encuentran

¹⁹ Fuente: Ernesto A. Rodríguez Moguel, *Metodología de la Investigación*, primera edición, año 2005, paginas 20-27.

mayormente vulnerables. Acto seguido, se establecerán las causas y los efectos que surgen de los errores más comunes. Con todo esto se tendrá una visión clara de las optimizaciones que se deben plantear al sistema.

3.- Tercero, Se debe realizar una clasificación de los elementos analizados en la etapa anterior.

Del proceso anterior, se seleccionarán los factores vulnerables a tratar, para posteriormente llegar al último paso, la elaboración de la propuesta.

4.- Finalmente, se procede a la formulación de proposiciones científicas o enunciados universales, inferidos del proceso de investigación que ya se ha llevado a cabo.

Se plantean soluciones correctivas, que estarán enfocadas en su utilización generalizada, es decir, que sean aplicables a toda Agencia en Chile que tenga las mismas necesidades.

La importancia que tendrá esta técnica para la elaboración de este informe, recae en que será utilizada para formar su estructura argumentativa enfocándose en casos particulares, y a partir luego poder entregar soluciones con una base sólida en su contenido, apuntando no sólo al beneficio para estas dos Agencias, sino que también para todas aquellas que se encuentren en situaciones operacionales similares.

2.2. Las Agencias de Aduana

2.2.1. Definición

Una Agencia de Aduana es una entidad privada, que coadyuva al Estado en la internación y salida de mercancías al país, la cual está dirigida por un profesional que acredita conocimientos en comercio exterior, denominado “Agente de Aduana”, definido por el decreto con fuerza de ley (DFL) N° 213 de Hacienda, de 1953, sobre Ordenanza de Aduana, artículo 195, el cual señala que “es un profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante la Aduana para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías”. Por consiguiente, una Agencia de Aduana, está identificada dentro del marco de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME)*, que prestan servicios a sus clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades de importar o exportar mercancías desde o hacia mercados extranjeros.

Al hablar de traspaso de servicios, se debe hacer mención a que es, un proceso en cual se hace entrega de un producto intangible, cuyo desempeño está asociado a un emisor cualquiera, éste emisor es por lo tanto, el responsable de cumplir con los requerimientos del cliente y de la satisfacción de sus necesidades propiamente tal.

2.2.2. Historia

La historia de las AGA en Chile cumple más de 130 años, estando ligada profundamente a lo que en entonces se conocía como Servicio de Aduanas. La Aduana, existía en los territorios que hoy es Chile, desde tiempos de la Colonia Española. Así fue como en 1774, el Gobernador Don Agustín de Jáuregui, estableció el organismo llamado Administración de Aduanas. Luego de lograda la independencia total del país en 1818, se fueron dictando una serie de normas que aumentaron el tráfico comercial, como la leyes que decretaron la creación de una ordenanza de aduanas; la creación de nuevas aduanas regionales y almacenes fiscales para mercancías; la importancia del puerto de Valparaíso como centro neurálgico de ingreso de mercancías; etc.²⁰

Ya hacia 1885, la Administración de Aduanas (hoy Servicio Nacional de Aduana), tuvo la necesidad de contar con personal auxiliar para el ingreso de mercancías al país, dado que ésta había aumentado explosivamente en los últimos años, en parte ayudado por los nuevos recursos obtenidos en la Guerra del Pacífico (1879-1883). Así fue como al final de esa década, se otorgaron las primeras investiduras a profesionales del transporte y comercio de la época, denominados Agentes

²⁰ Servicio Nacional de Aduana, *Historia de la Aduana de Chile*, www.aduana.cl. Quienes somos – Historia. 10-12-2013 12.30 PM.

Aduaneros²¹. Aún están vigentes algunas de esas AGA, debido a que fueron heredándose de generación en generación. Algunos ejemplos de esto son:

- AGA Santibáñez, desde 1890.
- AGA I.P. Hardy y Cía. Ltda., desde 1891
- AGA Moya, desde 1905

Durante los siguientes 100 años, la cantidad de AGA y sus funciones fue creciendo paulatinamente, pasando por crisis como la económica mundial de 1929 o la crisis del salitre hacia la década de los 40. Hoy en día ya son casi 300 AGA, y se espera que este número aumente en razón de la mayor actividad económica y desarrollo del país.

2.2.3. Funciones

Los servicios que prestan las AGA a sus clientes son variados en lo relativo al comercio internacional, siendo las principales las nombradas a continuación:

- Asesoría en obtención de tasas de interés bancarias,
- Negociación de tipos de cambio, tanto de coberturas de importación, como liquidación de exportaciones.
- Presentación y tramitación de cartas de crédito.

²¹ Fuente: Daniel Lillo de la Cuadra, *Los orígenes de la Cámara Aduanera de Chile*, Revista de la Cámara Aduanera de Chile, edición N°269 año 2002, página 11.

- Cobranzas extranjeras u otra forma de pago internacional, con o sin acceso al mercado formal de divisas.
- Tramitaciones aduaneras en importación y exportación
- Tramitación de autorizaciones y fiscalizaciones ante SAG, Sernapesca, Instituto de Salud Pública (ISP), entre otros.
- Recuperación de derechos aduaneros de importación y aplicación de franquicias tributarias.
- Ingreso de mercancía a zona primaria de jurisdicción aduanera, obtención de almacén particular para perfeccionamiento activo.
- Asesoría en contratación y negociación de fletes locales e internacionales
- Verificación de sellos
- Asesoría en contratación los seguros asociación a las importaciones y exportaciones, y en general cualquier tipo de asesoramiento en materias vinculadas al comercio internacional.
- Obtención de transporte terrestre, aeropuerto-ciudad, puerto-bodega y en general transportes locales e internacionales, los cuales se contratarían por cuenta y cargo del cliente.

2.2.4. Ley Reguladora

En Chile, las AGA se encuentran reguladas por el texto del Decreto con Fuerza de ley (DFL) del Ministerio de Hacienda N° 213 de 1953 sobre Ordenanza de Aduanas.²²

Es importante señalar, que el Ministerio de Hacienda juega a su vez un rol importante en la regulación de todo lo relacionado con el comercio exterior, teniendo como algunos objetivos específicos:

- El Diseño y apoyo de iniciativas legales que permitan incrementar la tasa de crecimiento económico, que están directamente relacionados con los objetivos del Gobierno.
- La Profundización en temas de apertura de los mercados financieros, de esta manera se estimula la integración financiera del país con el mercado internacional.
- Tener una gran participación en los procesos de negociación de acuerdos de libre comercio, los cuales permitan favorecer el intercambio comercial y tecnológico.

Según el artículo 4° de la ley Orgánica de Aduanas²³, el Director Nacional de Aduanas es el Jefe Superior del servicio, y será nombrado por el Presidente de la

²² Fuente: Biblioteca Congreso Nacional, *DFL 213 de 1953*, www.leychile.cl 15-12-2013 16:50 PM.

²³ Fuente: Biblioteca Congreso Nacional, *DFL 329 de 1979*, www.leychile.cl 15-12-2013 17:00 PM.

República, siendo de su exclusiva confianza. El Director Nacional dentro de sus obligaciones y responsabilidades debe dictar según la ley, el nombramiento de los Agentes de Aduana y con ello debe procurar que se cumpla todo lo que este estipulado en la misma.

2.2.5. Requisitos para ser Agente de Aduana

Los requisitos para ser agente, se encuentran señalados en el artículo 196 del DFL 213, siendo los siguientes:

- Ser Chileno, persona natural, capaz de contratar
- No haber sido condenado por la comisión de delito
- No encontrarse inhabilitado para cargos públicos
- Haber aprobado estudios relacionados con comercio exterior con un mínimo de 5 semestres
- Haber sido aprobado en un concurso de antecedentes y conocimientos en materias aduaneras²⁴.

²⁴ Fuente: Biblioteca Congreso Nacional, *DFL 213 de 1953*, www.leychile.cl 15-12-2013 16.50 PM.

2.2.6. Empresas relacionadas

Las agencias de aduanas durante el proceso de importación y exportación marítima, se relacionan con distintas empresas privadas y organismos públicos, para poder llevar a cabo sus tareas, presentándose en la medida que la carga y las autoridades así lo determinen. Estas empresas son:

- Empresas Navieras

Las empresas navieras son aquellas que poseen barcos o buques de transporte comercial, ofreciendo sus servicios a empresas particulares que necesiten transportar mercancías; o vendiendo espacios de carga (bodega de buque o dentro de contenedores), a intermediarios, denominados embarcadores, los que se contactan con personas o empresas particulares que desean mover carga, para revender ese espacio. También, pueden representar los intereses de Armadores²⁵, cuando éstos no disponen de oficinas propias en países donde la naviera si tiene, buscando representar sus intereses.

Existen otras funciones propias de las navieras, como: notificar y tramitar ante las autoridades pertinentes los permisos de atraque y desatraque; informar a los operadores portuarios la hora en que los buques atraquen y zarpen; preocuparse por la contratación de los servicios de remolcadores. En Valparaíso, las principales

²⁵ Armador: es el constructor de naves de transporte, quien puede explotarlas para su beneficio mediante la entrega de su administración a navieras (servicio llamado Agenciamiento) o venderles a ellas los buques para la explotación propia.

navieras y armadores que tiene oficinas son: Hamburg Sud; Kawasaki Kisen Kaisha(K-Line); Nippon Yusen Kaisha (NYK); Hapag Lloyd; Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV); Compañía Chilena de Navegacion Interoceanica (CCNI); China Shipping; Mitsui O.S.K. Lines (MOL); entre otras.

- Embarcadores

Son los llamados también Freight Forwarders (agentes de carga o transitarios), encargados de entregar un servicio logístico a las personas o empresas que muevan carga nacional y/o internacionalmente. Su principal actividad es la venta de espacios en buques de navieras y/o armadores, para transportar en sus bodegas o en contenedores, las mercancías de sus clientes. Además, prestan servicios de almacenaje, empaquetado, revisión de calidad, entre otras.

- Empresas de Agenciamiento:

Son las entidades privadas que prestan distintos servicios portuarios, entre ellos: el de representar a las navieras en los puertos, encargándose del atraque de las naves²⁶, el manejo de su estiba y desestiba²⁷; gestión documental, entre otros. En Valparaíso, las principales empresas de agenciamiento son: Ultramar; Agencias Universales Sociedad Anónima (AGUNSA); SAAM; Marítima Valparaíso; AJ Broom, entre otras.

²⁶ Atraque: poner un buque junto al muelle o junto a otra nave, asegurándola para que no se mueva

²⁷ Estiba: acción de subir carga o mercancías a bordo de un buque. Desestiba: acción de descargar mercancías de un buque.

Cuando las Agencias de Aduana deben realizar el proceso de garantización de un contenedor FCL en Ultramar, dado que esta empresa es la que atiende a la naviera Hamburg Sud, es un ejemplo claro de la relación entre la agencia y la agenciadora.

- Aseguradoras

Son empresas privadas nacionales y multinacionales que, en materia de comercio exterior, generan pólizas para asegurar distintos aspectos (y con distintas coberturas), tales como: póliza para aseguramiento de las mercancías; póliza para el contenedor cuando este ingresa al país; póliza para el vehículo de carga, entre otras.

Un ejemplo común en donde se nota la interacción entre la Agencia de Aduana y una aseguradora, es cuando la primera le solicita a ésta última una póliza de contenedor, necesaria para ser presentada en conjunto con el manifiesto de carga y el formulario respectivo en la empresa de agenciamiento que representa a la naviera donde viene la carga del cliente.

- Empresas de transporte

Son aquellas que prestan el servicio de transporte terrestre o ferroviario para la movilización de las mercancías desde los recintos portuarios a la bodega cliente (importación), o desde las bodegas del cliente hasta los recintos portuarios (exportación). Estas empresas que prestan este servicio logístico son de las más

variadas, pudiendo especializarse en la movilización de contenedores FCL, cargas LCL, carga de gancho²⁸, o por rubro de mercancías.

Un ejemplo de vinculación entre la agencia de aduana y una empresa transportista, se da al momento en que debe retirarse una mercancía LCL desde un almacén extra-portuario en Placilla (Valparaíso), donde el funcionario tramitador²⁹ de la agencia debe hacer entrega de la guía de despacho al chofer del vehículo que ha sido cargado con la mercancía, documento elaborado por la agencia, que identifica al consignatario, mercancía, transportista, fecha de retiro y lugar de destino.

- Almacenes

Los almacenes son empresas dedicadas al bodegaje o almacenamiento de la carga que llega a puerto o sale de este en caso de una exportación. Las cargas que pueden almacenar son de las más variadas, partiendo por contenedores full, carga LCL, carga de gancho, vehículos, maquinaria industrial de grandes dimensiones, entre otras. Se puede distinguir 2 clases de almacenes:

- Portuarios: son aquellos sitios dedicados a almacenar las mercancías dentro de los mismos recintos del puerto por donde estas saldrán. Ej: Valparaíso, sitio 6 al 8 están controlados por la Terminal Cerros de Valparaíso (TCVAL), donde la carga que llega a estos sitios es almacenada en el mismo muelle de atraque.

²⁸ Carga de gancho: es la mercancía que se estiba y desestiba a través de una grúa que utiliza un gancho. Es carga que generalmente por su peso y dimensiones no entra en un contenedor.

²⁹ Tramitador: es el empleado de una AGA que realiza gestión documental y física para el retiro o ingreso de mercancías desde o hacia recintos portuarios.

- **Extra-portuarios:** son aquellas bodegas que realizan el almacenamiento de la carga fuera de los recintos del puerto por donde llega o se va las mercancías.
Ej: En Valparaíso los principales almacenes extra portuarios se encuentran en Placilla (TEXVAL); SAAM Placilla; SITRANS), en cerro cárcel (Zeal; el Roble) y Barón (SAAM).

La vinculación entre los almacenes y las agencias de aduana se puede ver cuando los funcionarios tramitadores de esta última van hasta los recintos de almacenaje a retirar la carga junto con el transporte asignado, presentando una carpeta con los documentos base necesarios para esta situación y pagando los costos a nombre del cliente, por los servicios prestados a su mercancía.

- o **Empresas portuarias**

Estas son las entidades públicas y privadas que tienen bajo su administración el total de los sitios de cada puerto o parte de ellos, llamado recintos portuarios. Se encargan de la recepción de las naves; su carga y descarga de buques en caso de requerir grúas; de entregar las instalaciones para el ingreso de contenedores y cargas de gancho; control de entrada y salida de camiones; el manejo documental de la carga; entre otras.

En Valparaíso existen dos empresas portuarias que administran los puertos, ellas son:

- Terminal Pacifico Sur (TPS): empresa privada que tiene la concesión de los sitios 1 al 5.
- Terminal Cerros de Valparaíso (TCVAL): empresa del privada que tiene la concesión de los sitios 6 al 8.

Un ejemplo de vinculación entre estas empresas y las Agencias de Aduana, es al realizarse el proceso de visación de contenedores FCL en una importación, que corresponde a la presentación de documentos base de la carga ante la empresa portuaria, la cual puede ser la designada también como la almacenista de la carga o la deriva a otra empresa. Esto es con el objeto de que las agencias acrediten el tipo de carga, consignatario, pago de derechos, documento de ingreso (DI), seguros, etc. En Valparaíso, las agencias deben presentarse en las oficinas de TPS, la cual asigna quien es almacenista de los contenedores, pudiendo ser ellos mismos o SAAM Barón. En cualquiera de los dos casos, el funcionario tramitador de la agencia presenta los documentos ante el personal correspondiente, obteniendo el timbraje de la documentación, acreditando que la agencia tiene a cargo el manejo de la mercancía.

- Organismos públicos

Son las entidades a los que el Estado de Chile les ha conferido las funciones de fiscalización y regulación de materias propias del comercio exterior, con el objeto

de llevar un control documental y físico de materias importantes para la salud, el comercio y seguridad del país.

Entre los principales organismos públicos que se relacionan con las AGA, están:

- Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)
- Servicio Nacional de Aduana (SNA)
- Instituto de Salud Pública (ISP)
- Servicio de Impuestos Interno (SII)
- Gobernación Marítima de Puerto (Armada de Chile)
- Banco Central

Un ejemplo de relación entre las agencias y estos organismos se puede observar al importar un producto de madera desde un país asiático, caso en el cual debe realizar una inspección física por parte del SAG, con el fin de evaluar que la madera no anide insectos que podrían afectar la cosecha de algún producto en el país. En este caso, la Agencia de Aduana debe solicitar por escrito la presencia de un fiscalizador del SAG al momento de desconsolidar³⁰ una carga LCL por ejemplo, funcionario que determinara si procede o no su internación al país, y así el funcionario tramitador puede seguir con el proceso de retiro desde almacenes de las mercancías.

³⁰ Desconsolidar: acción de retiro de mercancías que se encuentran ingresadas en un contenedor o en una plataforma de transporte.

2.3. Teoría de la empresa

2.3.1. Conceptos básicos

El hombre desde que dejó la vida nómada y comenzó a vivir en comunidad, empezó a tener necesidades mayores que cuando viajaba de territorio en territorio (problema económico), y para poder satisfacerlas, comenzó a desarrollar en comunidad diferentes actividades racionales (actividad económica), que les permitirían usar la mínima cantidad de recursos, satisfaciendo el máximo de necesidades (eficiencia). La Economía se preocupó de esta situación, entendiéndose esta, como la ciencia social que estudia el comportamiento humano ante los problemas de escasez; por tanto su objetivo es analizar la forma de administrar y asignar los recursos escasos y de uso alternativo³¹, con el fin de solucionar necesidades jerarquizables y múltiples. Respecto de la escasez, es importante notar que es siempre relativa, pues si un recurso existe en mayor cantidad que las necesidades, se le considera un bien de libre acceso o gratuito; en caso contrario, si un recurso es escaso en relación a los requerimientos a satisfacer, se le considera un bien con precio o económicos.³²

³¹ Se refiere a que los recursos pueden ser destinados a satisfacer necesidades diferentes.

³² Que tiene un valor equivalente a dinero, o sea, un valor de cambio (metales, monedas, papel moneda u otros) establecido en base a una convención social.

El lugar donde se transan los bienes económicos, denominado *Mercado*³³, el cual se puede clasificar de diferentes formas, pero para efectos de este informe, las más importantes son: según el grado de elaboración de los bienes; según el grado de competitividad³⁴ del mercado.

- Según el grado de elaboración de los bienes
 - a) *Mercado de bienes y servicios finales*: son aquellos en que los productos y las prestaciones son adquiridos por agentes consumidores (persona natural; familia) que no los utilizarán para su reventa o producción de otros bienes y servicios.
 - b) *Mercado de bienes y servicios intermedios*: son aquellos en que los productos y prestaciones son adquiridos por agentes productores (empresas; personas jurídicas), para la elaboración de otros bienes o servicios de mayor complejidad, que serán revendidos.

³³ Fuente: Samuelson Paul y Nordhaus William, *Macroeconomía*, Décimo sexta edición, España: Editorial Mc Graw Hill, 2001, Pág. 27.

³⁴ Fuente: Sanfuentes, Andrés y otros autores, *Manual de Economía*, Tercera edición, Chile: Editorial Andrés Bello, 1994, Pág. 18.

- Según el grado de competitividad del mercado

❖ Cuadro N° 1 ³⁵ : Tabla grafica sobre competencia de mercados.

MERCADOS	NÚMERO DE VENDEDORES	PRODUCTO	EJEMPLOS
Competencia Perfecta	Muchos	Homogéneo	Trigo, maíz, etc.
Oligopolio	Pocos	Homogéneo Diferenciado	Ind. Acero Ind. Automotriz
Competencia Monopolística	Muchos	Diferenciado altamente sustituible	Farmacias en venta de remedios contra resfríos
Monopolio	Uno	Diferenciado sin sustitutos próximos	Recolección residuos Provisión agua, luz.

- a) *Mercado de competencia perfecta*: son aquellos caracterizados por existir una gran cantidad de consumidores y productores (el precio no se ve afectado), que transan un producto homogéneo a un precio conocido por todos. Además, en este tipo de mercado existe la posibilidad de que cualquier persona puede convertirse en vendedor y existe libre circulación de los factores productivos (mano de obra, capital, recursos naturales y organización empresarial). Ej. mercado del trigo.

³⁵ Elaboración propia.

b) *Mercados oligopólicos*: son aquellos caracterizados por presentar pocos vendedores o proveedores de bienes y servicios (en relación a la cantidad de consumidores), existiendo acuerdos tácitos entre ellos para determinar la cantidad producida y su precio. Se pueden identificar dos tipos de oligopolios:

- Oligopolio homogéneo: pocas empresas producen un mismo producto o servicio de similares características. Ej.: Acero
- Oligopolio diferenciado: pocas empresas producen un mismo producto o servicio pero con características diferenciadas. Ej. Automóviles

c) *Competencia monopolística*: es aquella organización del mercado donde existe un gran número de vendedores o proveedores (en relación a la cantidad de consumidores) de bienes y servicios similares pero con alguna característica diferente, por lo tanto altamente sustituibles entre sí. Aquí, los agentes productores pueden subir o bajar los precios debido a la diferenciación de los productos, que puede radicar en la publicidad o el grado de facilidad de acceso que tiene el consumidor a ellos. Ej. venta en farmacias de una comuna de remedios para el dolor de cabeza basados en Paracetamol.

d) *Monopolio*: es aquella organización del mercado donde sólo existe un vendedor o proveedor de bienes y servicios únicos, donde ellos son los que fijan el precio y la cantidad producida. Hoy en día, monopolios sobre ciertas materias están a los privados prohibidos o permitidos bajo fuertes restricciones fijadas por los Estados (vía contrato de concesión), debido a la función pública que cumplen. Ej. recolección de basura en una región.

Como ya se ha visto, existen dos agentes económicos relevantes para el mercado, como lo es la *empresa* y el *cliente*, respecto de este último se hablará en páginas más adelante.

La empresa, es un concepto que se viene desarrollando a partir de finales del siglo XVIII, con el comienzo de la revolución industrial. A través de los años, ha sido objeto de estudio por disciplinas como la economía, el derecho, la psicología, la sociología, entre otros, mutando según el contexto histórico en que se desarrolla. El profesor Illanes Frontaura define a la empresa como un “organismo o entidad cuyo objeto esencial es producir bienes y/o servicios que satisfagan necesidades de una comunidad”³⁶. Ante este concepto moderno y formal, surge una pregunta esencial: ¿Quién o quiénes son los que crean estos organismos y porque hacen empresa? Un

³⁶ Fuente: Illanes Frontaura, Pablo, *El Sistema empresa, una visión integral de la administración*. ed. actualizada Santiago de Chile: Manepa impresores, 1996. Pag. 18.

autor clásico, el británico Marshall, señala que “el empresario es el cuarto factor productivo en la economía, junto con el trabajo, la tierra y el capital”³⁷.

De lo anterior se puede inferir que el empresario está dotado de cierto ánimo, motivación interior o espíritu emprendedor, manifestado en una iniciativa y una acción. La *iniciativa* equivale a tener una capacidad innovadora que permita usar la creatividad, para generar diversas soluciones ante las necesidades de la sociedad, previa observación de sus costumbres. El empresario puede detectar oportunidades de negocio, llevándolo a tomar una *acción*, la cual consiste en reunir recursos necesarios y organizarlos, con el objeto de crear el objeto o servicio que satisfaga la necesidad encontrada. La solución creativa e innovadora del empresario es lo que se suma a los bienes de producción reunidos y organizados, generando ese grado adicional a dichos bienes, denominado *valor añadido*. Este *valor añadido* debe ser recompensando, basado en que es el empresario quién toma un riesgo, consistente en invertir sus recursos monetarios, jurídicos, de tiempo y organizar otros elementos (como lo es el factor humano, al tener responsabilidad con empleados), ante lo cual la teoría económica clásica ha señalado que el objetivo último y final del empresario, es obtener el máximo beneficio en cada periodo de producción al menor costo o uso de los factores productivos.

³⁷ Fuente: Marshall, Alfred .en su libro “*Principios de la economía*” de 1890

Pero teorías económicas modernas señalan que el “máximo beneficio” no es el único objetivo de las empresas, hay otros objetivos como: tener poder de mercado³⁸; ser competitivo y tener estabilidad en el mercado; ser responsable con el ambiente externo que rodea a las empresas; entre otras. El profesor español, doctor en ciencias económicas y empresariales, García Echevarría, señala que *las “empresas forman parte de un sistema competitivo donde hay otras empresas que ofrecen los mismos bienes y servicios, llamado Industria, ante lo cual no se puede considerar como el único objetivo de las empresas el maximizar beneficios, sino otros tan importantes, como lo es sobrevivir en un sistema productivo que busca la eficiencia mediante la competencia, sacando del mercado y de la industria a las entidades que por diversos factores no pueden sustentar su existencia”*³⁹.

De acuerdo a los manifiestos de los autores señalados con anterioridad, la empresa de hoy vive en un ambiente competitivo, que la obliga a tener objetivos más allá de la sola maximización de beneficios económicos, estando el empresario obligado a conocer más que sólo lo que produce y/u ofrece, sino que una serie de factores externos a su organización que determinaran si su emprendimiento se mantendrá, progresara o desaparecerá.

³⁸ El *poder de mercado* corresponde a la capacidad que tienen las empresas para fijar precios.

³⁹ Fuente: García Echevarría, Santiago. en su obra *Teoría Económica de la empresa, fundamentos teóricos: teoría institucional, teoría de producción y teoría de costes*, editorial Diaz de Santos, 1993, pag. 7.

Es entonces importante que el empresario adopte una estrategia para competir en el mercado al cual pertenece, para mejorar la competitividad y la eficiencia del actuar en las empresas. De acuerdo a la obra “Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia” del autor Michael E. Porter⁴⁰, es posible encontrar estrategias competitivas genéricas, las cuales se dividen en: diferenciación; liderazgo global en costos; de enfoque o concentración.

- Estrategia en diferenciación: busca diferenciar un producto o servicio, con el fin de proporcionar protección respecto de la competencia, mediante la generación de lealtad y la disminución de la sensibilidad al precio⁴¹ por parte del consumidor. Una estrategia en diferenciación supone la entrega de un producto o servicio único en el mercado.

- Estrategia de liderazgo global en costo: está enfocada en lograr el liderazgo en el mercado, mediante la implantación de políticas gerenciales que en su conjunto, logren el objetivo de reducir costos de producción del bien o servicio generado por la empresa, obteniéndose una ventaja competitiva ante sus rivales o competidores.

⁴⁰ Fuente: Michael E. Porter en su obra “Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia”, Compañía editorial Continental, trigésima sexta edición, México, 2006. pág 55

⁴¹ Sensibilidad al precio: es una variable que demuestra el aumento o disminución en la compra de un producto o servicio, según varíe el precio del mismo.

Usualmente el logro de la reducción de costos, se ve determinado por una serie de factores, tales como:

- *La experiencia que posee la empresa en el negocio*, es decir, el manejo de antecedentes y conocimiento de cuáles son sus estadísticas de costos, según datos históricos y sus proyecciones.
 - *Exista un control riguroso de gastos variables y fijos*, es decir, mantener registros ordenados y actualizados de todos los gastos en que incurre la organización, que van desde, gastos de producción, hasta gastos de administración y ventas.
 - *Evitar las cuentas de clientes menores*, es decir, evitar poseer clientes pequeños, que utilicen tiempo y recursos valiosos, cuyos beneficios otorgados no sean suficientes para la empresa.
 - *Minimizar los costos en áreas específicas*, como investigación y desarrollo de productos, fuerza de venta, publicidad y otras. Es decir, destinar la menor cantidad de recursos a las áreas que no tengan directa relación con el área de producción u operativa.
- Estrategia en enfoque o concentración: este tipo de enfoque está orientado principalmente a otorgar un excelente servicio a un mercado en particular, ejecutando una de las estrategias antes mencionadas, o una mezcla de ellas. Este enfoque supone que “...la compañía podrá prestar una mejor atención a

su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos...⁴², aludiendo a la idea de que la empresa puede satisfacer las necesidades de mejor forma, debido a que no sólo se enfoca aplicar una sola estrategia, sino que, puede abarcar ambas estrategias (por diferenciación y/o por costos)

2.3.2 Factores que inciden en la competitividad de las Agencias de Aduana

Como se mencionó en el punto 2.2.1, las empresas coexisten con otras dentro de un ámbito organizacional denominado mercado. El mercado en donde las Agencias de Aduana compiten, se denomina *mercado aduanero*, donde existen distintos actores, pero como ya se ha visto, el ámbito de recepción y despacho documental de mercancías sólo está asignado por ley a las AGA.

Las Agencias de Aduana pueden aplicar distintas estrategias competitivas, por lo que su análisis requiere de un estudio particular y acabado, cuyo objetivo no es el de este informe, dado lo amplio del tema. Lo que si es posible acotar en las siguientes páginas, son los factores externos a las AGA, que influyen en que estas sean más o menos competitivas, respecto de los cuales, cada Agente en calidad de empresario, debe prestar atención, para conseguir sus objetivos empresariales.

⁴² Fuente: Michael E. Porter en su obra “Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia”, Compañía editorial Continental, trigésima sexta edición, México, 2006 pág 55

Los factores externos que influyen en la competitividad de las AGA y que están lejos de su dominio o manipulación son: nivel de comercio exterior; crecimiento de la oferta; homogeneidad del tipo de servicios; Freight Forwarders; lealtad de los clientes.

- Nivel del comercio exterior

Lo anterior ha generado que nuevos negocios se generen en el país, tanto a partir multinacionales que se instalan su territorio nacional, como de la generación de nuevas PYMES de bienes y servicios, en parte ayudado por políticas que han disminuido considerablemente la burocracia para su generación y funcionamiento más expedito⁴³

Un ejemplo de cómo se ha incrementado el intercambio internacional de mercancías, por empresas situadas en Chile, es lo que se presenta en los cuadros estadísticos elaborados por el Banco Central de Chile, respecto a las importaciones y exportaciones chilenas de bienes, en los períodos comprendidos entre 1998-2001 (véase Anexo N°); 2005-2006 (véase Anexo N°); 2011-2012 (véase Anexo N°). De dichos cuadros se concluye lo siguiente:

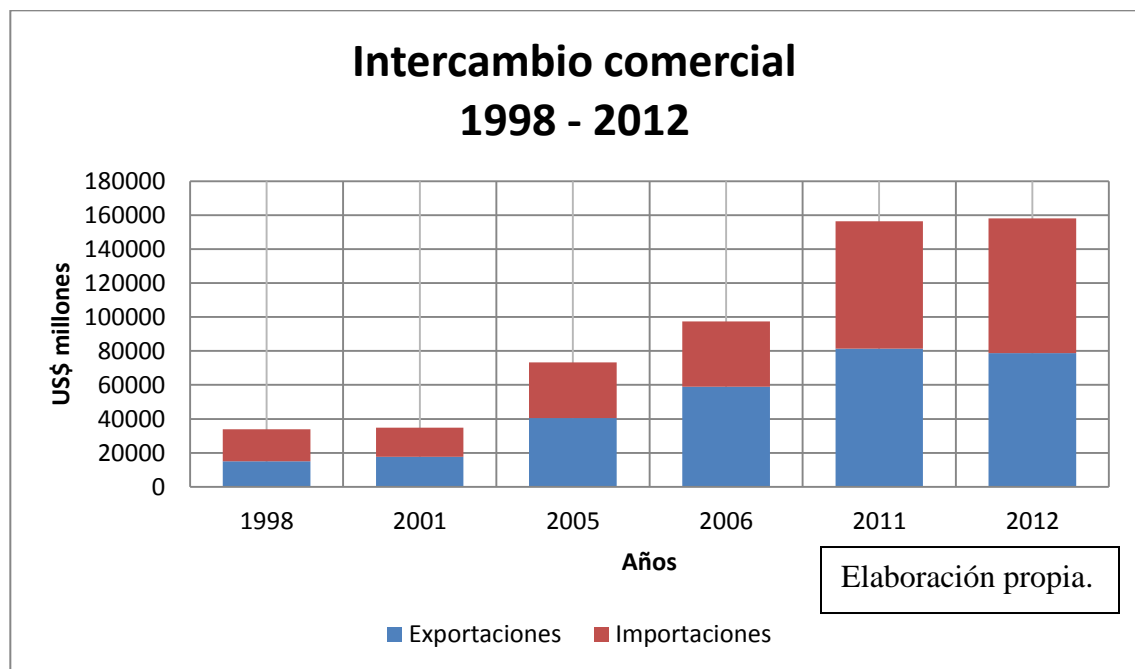
- En el Anexo N°4, de la comparación entre el año 1998 y el 2001, en el ítem exportaciones, estas crecieron en US\$2.645 millones; en materia de importaciones, estas disminuyeron en US\$1601 millones.

⁴³ Ejemplo: ley 20.659 sobre reducción de trámites para constitución de pymes.

- En el Anexo N°3, de la comparación entre el año 2005 y el 2006, en el ítem exportaciones, estas crecieron en US\$18.422 millones; en materia de importaciones, estas aumentaron en US\$5.853 millones.
- En el Anexo N°5, de la comparación entre el año 2011 y el 2012, en el ítem exportaciones, estas disminuyeron en US\$2.599 millones; en materia de importaciones, estas aumentaron en US\$4.370 millones.

En base a las conclusiones anteriores, se puede establecer que desde 1998 a 2012, el intercambio comercial⁴⁴ se ha incrementado 4 veces, como se puede apreciar a continuación en el cuadro N°(*)

❖ Cuadro N°2: Intercambio comercial chileno de bienes entre 1998 – 2012.



⁴⁴ Es la suma de los bienes y servicios, que entran y salen del país anualmente, valorados en moneda extranjera (Dólar Americano)

La importancia del comercio internacional para el país, es ratificada por el porcentaje que este representa en el Producto Interno Bruto (PIB), el cual es “cercano al 60% de este, existiendo más de 7.000 empresas exportadoras y 70.000 importadoras operando en territorio nacional⁴⁵

Es por estas razones, que las empresas de servicios ligadas al comercio exterior, se han ido incrementando en número y a la vez tomando gran importancia, necesitando incrementar inversión en especialización, tecnología, personal y todo aquello que las puedan hacer más competitivas.

- Crecimiento de la oferta

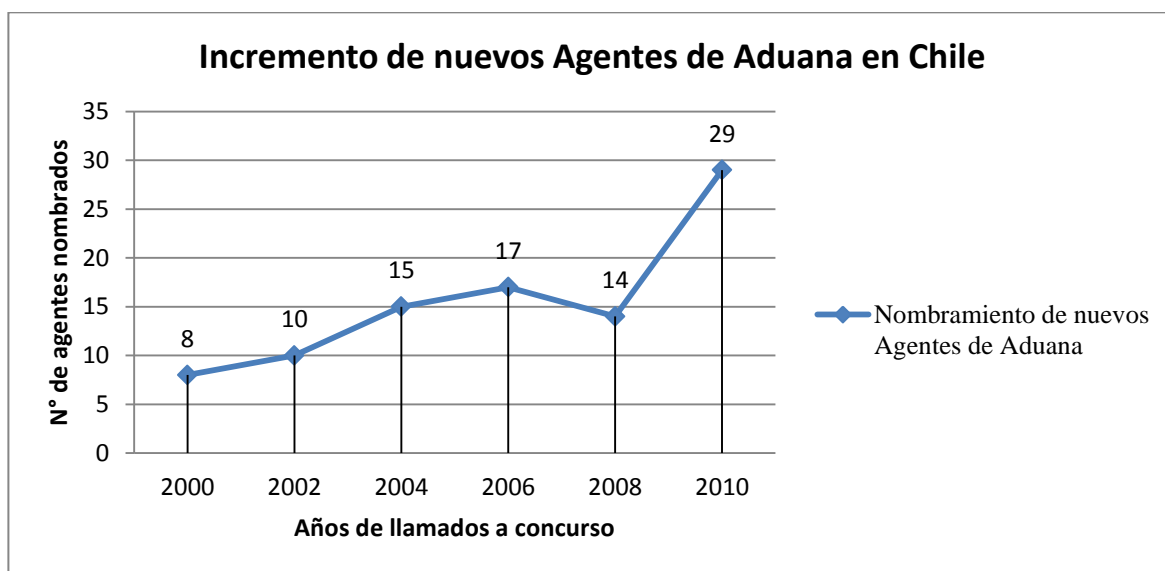
La entrega de nuevas licencias, para ejercer como Agente de Aduana en los últimos años, ha sido en función directa de cómo ha crecido el comercio internacional chileno. El interés por obtener este nombramiento se ha visto reflejado por la gran cantidad de postulantes que cada dos años se presenta a rendir los correspondientes exámenes, superando hasta en 3 veces los candidatos a los cupos. Además, luego de obtenidos los resultados de los exámenes y emanada la correspondiente resolución sobre nombramiento finales, el director del SNA debe recibir las apelaciones de los candidatos que

⁴⁵ Fuente: Ministerio de Hacienda, Chile <http://www.gob.cl/blog/2013/04/29/una-revolucion-para-el-comercio-exterior-chileno.htm> 12-01-2014 18:02 AM.

no están conformes con sus calificaciones, pudiéndose incrementar el número de agentes por sobre los cupos disponibles en el llamado de la época.

En la década de los años 90, cada dos años el número de cupos para ser agentes era estable, cercano a 6 cupos por llamado. Desde el año 2000 en adelante, la cifra aumentó considerablemente (ver cuadro N°)⁴⁶ teniendo en cuenta el director del SNA: el aumento del comercio; las inhabilitaciones, suspensiones y fallecimiento de agentes. Actualmente, el número de AGA es de 287⁴⁷, incluyendo a los agentes suspendidos, descartándose a los cancelados y fallecidos.

❖ Cuadro N° 3: Incremento de nuevos Agentes de Aduana en Chile⁴⁸



⁴⁶ Cuadro elaborado en base a información otorgada por las AGAs Jorge Vega Díaz y Guillermo Morales, vía entrevistas personales con los autores de este informe.

⁴⁷ Fuente: http://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20130416/asocfile/20130416185505/matriz_actualizada_direcciones_agentes_de_aduana_vigentes_al_09_01_2014.pdf

⁴⁸ Fuente conversaciones: Jorge Vega Díaz, Agente de Aduana, Junio 2013, of. Valparaíso / Guillermo Morales Anabalón, Agente de Aduana, Octubre 2013, Valparaíso.

- Homogeneidad en el tipos de servicios

El artículo 195 de la Ordenanza de Aduana⁴⁹, sindicada a los Agentes de Aduana como profesionales auxiliares de la función pública y ministros de fe, por lo que sus funciones se encuentran bastante limitadas (*Ver punto 2.2.3 de este informe*) en comparación a todas las actividades del comercio exterior que se pueden desarrollar por profesionales o empresas dedicadas a esta industria. Por ejemplo, no pueden ejercer a la vez como agentes de carga; no pueden actuar como agencia aseguradora de mercancías; no pueden tener giro de bodega; entre otros.

Esta situación hace que las AGA busquen elementos diferenciadores en los servicios que ofrecen o se dediquen a especializarse en ciertos tipos de carga, en función del tipo que quieren lograr captar. Un elemento diferenciador en la prestación de sus servicios es la tecnología que emplean para gestionar su proceso operativo o para mantener informado a sus clientes. Un ejemplo de especialización, se puede observar cuando una agencia decide concretarse en captar clientes de alimentos de exportación, dedicándose especialmente a la exportación de frutas y verduras.

- Freight Forwarders

Los agentes embarcadores a nivel mundial son los encargados de manejar la cadena logística en cuanto a la importación y exportación de mercancías. Sus servicios son variados (ver Cuadro N°), incluso el de tener las facultades de

⁴⁹ Fuente: Biblioteca Congreso Nacional, *DFL 329 de 1979*, www.leychile.cl 15-12-2013 17:00 PM.

agente aduanero. Pero esto último no ocurre en Chile o Colombia, dado que la función de despachador de cargas corresponde a otra empresa o profesional, el llamado Agente de Aduana. La ley chilena no permite que ambas empresas puedan realizar la labor o funciones del otro, a pesar que ambos ofrecen algunos servicios muy similares.

A nivel nacional, con el paso de los últimos años, los embarcadores han ido especializándose a nivel técnico, tecnológico y comercial, dado que su rubro ha aumentado su nivel de competencia. Es por esto, que han declarado en innumerables oportunidades la necesidad de que la ley les permita acceder a la licencia de agente aduanero, argumentando que con esto los riesgos de que los clientes tengan costos adicionales por mal manejo de las AGA de sus cargas, se verían reducidas. Además, podrían ofrecer precios más competitivos, dado que ellos manejarían toda la cadena logística, aumentando el nivel de comercio y la reduciendo los tiempos operativos.

En el año 2012, dentro del programa de “Agenda de Impulso Competitivo” impulsada por el Gobierno de Chile, en uno de sus puntos establecía eliminar a los Agentes de Aduana, con el fundamento de modernizar el servicio aduanero y reducir costos para los empresarios. Esto fue fuertemente rechazado por el gremio de AGA, por diversos sectores políticos y sociales, dado el impacto negativo que recaería sobre cientos de puestos de trabajo y podría llevar al caos del sistema, dado que la experiencia y conocimiento de las AGA no es sencillo

de transferir. Al final, este punto fue sacado de la agenda, constituyendo una victoria para el gremio aduanero, pero en ningún caso significa que los embarcadores y otros actores sigan presionando para su desaparición del proceso de comercio exterior.

❖ Cuadro N°4 : Servicios de los Freight Forwarders

Servicios de los Freight Forwarders:

- Vender espacios de cargas en bodegas de un buque o dentro de contenedores.
- Entregar consejo a los clientes sobre los medios de transporte más rápidos y económicos
- Asesorar a los clientes en lo relativo al empaque de mercancías, en lo relativo a protegerlas de daño durante el transporte.
- Desaduanamiento
- Asesorar al cliente en el cumplimiento de las regulaciones del comercio internacional y las instrucciones de carta de crédito.
- Provisión de documentos entregados por transportistas y agentes de carga.
- Asesoría al cliente en lo relativo a bodegaje y distribución
- Contratación de seguros de transporte
- Consolidación de carga como modo de obtener ahorro en el transporte de mercancías

○ La lealtad de los clientes⁵⁰

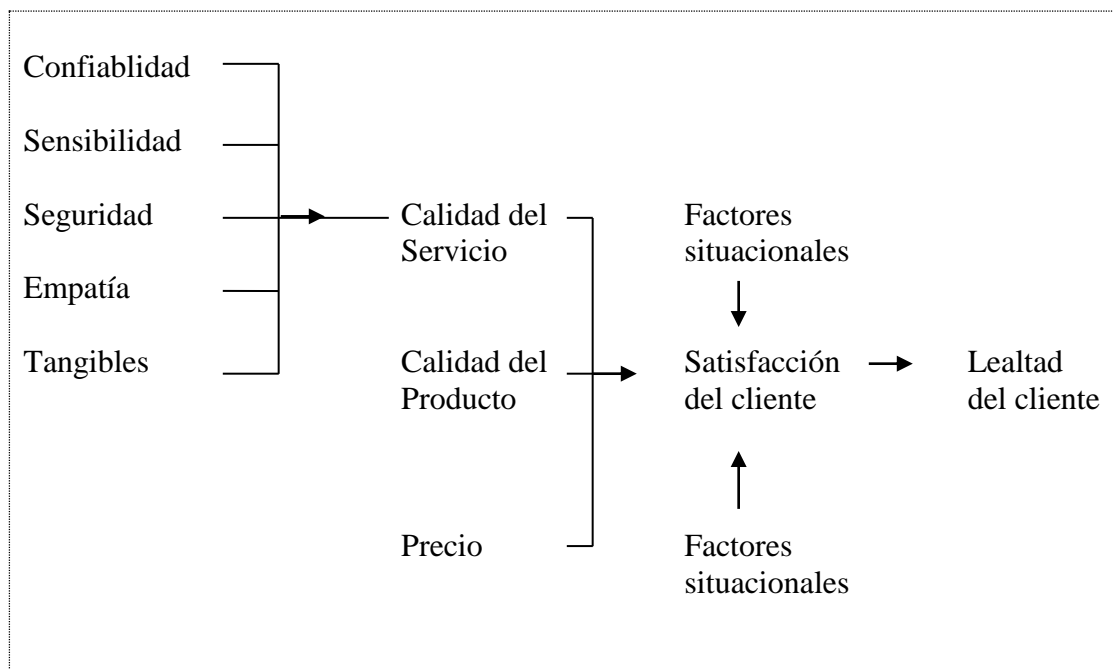
Cuando un consumidor contrata un servicio, independiente de su naturaleza, éste toma una determinada apreciación sobre la prestación recibida, denominada “percepción del cliente”⁵¹, ésta percepción finalmente determinará la lealtad del consumidor. Existen tres elementos que determinarán la lealtad, estos son: la calidad del servicio, el precio y la satisfacción del cliente.

El esquema que se explicará a continuación (*ver cuadro N°5*), fue elaborado por los profesores Thomas O. Jones y W. Earl Sasser; y desarrollado en la obra llamada “Estrategia: de la visión a la acción” del autor Juan Carrión Maroto, el que permite explicar cómo a partir de la satisfacción del consumidor, se logra la lealtad de él para con la empresa proveedora del producto o servicio.

⁵⁰ Fuente: Zeithaml, Bitner, Gremler, en su obra “*Marketing de servicios*”, Quinta edición, México, 2009, pág. 102

⁵¹ Percepción del cliente: la forma en que los clientes perciben los servicios, cómo evalúan si han experimentado un servicio de calidad y si están satisfechos.

- ❖ Cuadro N°5: Esquema de percepción de los clientes de la calidad y satisfacción del cliente⁵².



- Satisfacción del cliente:

En términos simples, la satisfacción del cliente⁵³, es el resultado de un proceso de evaluación de un servicio, en función del cumplimiento de las necesidades y las expectativas que el cliente tiene del servicio.

Los factores que determinan la satisfacción, está dada por factores personales, factores situacionales, precio y calidad del servicio.

⁵² Fuente: Zeithaml, Bitner, Gremler, en su obra “*Marketing de servicios*”, Quinta edición, México, 2009, pág.103

⁵³ Fuente: Zeithaml, Bitner, Gremler, en su obra “*Marketing de servicios*”, Quinta edición, México, 2009 pág.104.

- Factores personales: Se encuentra determinado por el estado de ánimo⁵⁴ del cliente.
- Factores situacionales: Se encuentra determinado por las opiniones vertidas por familiares, quienes también influirán en la satisfacción.
- Precio: Está determinado como la cantidad de dinero que la sociedad debe dar, a cambio de la adquisición de un bien o un servicio. Es también el monto asignado a un bien o un servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener, usar o disfrutar de un bien o un servicio.
- Calidad del servicio: la calidad del servicio⁵⁵ es una evaluación, que refleja la percepción del cliente en función de múltiples factores, que serán definidos a continuación:
 - Confiabilidad: capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma digna de confianza y con precisión.
 - Sensibilidad: es la disposición de ayudar a los clientes y proporcionar un servicio expedito.

⁵⁴ Estado de ánimo: estado psicológico que refleja las vivencias afectivas y emocionales que está teniendo una determinada persona.

⁵⁵ Fuente: Zeithaml, Bitner, Gremler, en su obra "*Marketing de servicios*", Quinta edición, México, 2009, pág.103

- Empatía: orientado al cuidado o atención individualizada dada a los clientes.
- Seguridad: el conocimiento, cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza al interlocutor.
- Tangibles: es la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales impresos.

Una vez que se tiene identificado todas las variables que componen la percepción del cliente, se puede determinar la lealtad y los tipos de clientes de acuerdo a ella.

- Lealtad del cliente:

La lealtad del cliente, es un compromiso que implica la contratación constante de un mismo servicio a un mismo oferente. Dicha lealtad es el resultado del proceso que comienza con la evaluación de la calidad del servicio (calidad del servicio o producto y precio), seguido por la satisfacción (la suma de la evaluación con los factores personales y situacionales), obtenida del paso anterior.

La lealtad del cliente ha sido foco de evaluación por algunos autores, que para efectos de este informe, los alumnos se referirán a la obra de Juan Carrión Maroto titulada “Estrategia: de la visión a la acción”, donde se explica los tipos de clientes existentes según lealtad y satisfacción,

definiendo una clasificación según estos factores. La clasificación de tipos de cliente⁵⁶ según lealtad es la siguiente:

- Clientes apóstoles: son aquellos que no sólo son leales con la compañía, sino que también son capaces de recomendar el servicio a otras personas. (Está satisfecho y es fiel)
- Clientes mercenarios: son aquellos cuya lealtad se rige por la obtención de precios menores, aun cuando estén satisfechos con el servicio. (Está satisfecho pero no es fiel)
- Cliente rehén: son aquellos que están en su totalidad disconformes con la entrega del servicio, sin embargo por no tener otras opciones deben permanecer con el mismo servicio. Generalmente se presenta esta condición en aquellos servicios con carácter monopólico. (No está satisfecho pero es fiel)
- Cliente terrorista: son aquellos que poseen de múltiples alternativas para un mismo servicio y en cualquier minuto hacen uso de esa ventaja. Cambian de oferente cada vez que pueden y en cuanto a su

⁵⁶ Fuente: Juan Carrión Maroto en su obra “Estrategia: de la visión a la acción”, editorial ESIC, 2007, pág 243

disconformidad, no dudan en mencionarlo a otros clientes (no está satisfecho ni es fiel)

❖ Cuadro N°6 : Relación satisfacción – Lealtad⁵⁷

		Lealtad	
		No	Si
Satisfacción	No	Terrorista	Rehén
	Si	Mercenario	Apostol

Huete, en Carrión Maroto, Estrategia de la visión a la acción

El cuadro muestra la relación entre lealtad y satisfacción y da connotación a cuatro tipos de clientes que ya han sido identificados. Las empresas hoy en día direccionan sus estrategias en la captación y mantención de clientes que ellos estimen convenientes para el logro de sus objetivos, algo a lo que no están ajeno las Agencias de Aduana.

⁵⁷ Fuente: Juan Carrión Maroto en su obra “Estrategia: de la visión a la acción”, editorial ESIC, 2007, pág 244

2.4. Mezcla de marketing extendida de los servicios y su relación con las estrategias planteadas.

La temática principal de este informe, según sus autores, está orientada a la detección de errores en el proceso operativo de importación marítima de las AGA identificadas con anterioridad y luego proponer soluciones correctivas a los fallos encontrados. Para poder identificar los errores, los alumnos han establecido la necesidad de utilizar un modelo teórico aceptado, denominado “Las siete P del Servicio” (7p) o mezcla de marketing extendida. Los elementos que conforman las son: producto, plaza, promoción, precio, personas, evidencia física y proceso.

A modo histórico, este modelo de las 7p se desarrolló a partir de un modelo planteado por el profesor E. J. McCarthy en el año 1964, llamado “Modelo de las cuatro P” (4p). Éste último modelo, planteaba la mezcla de cuatro variables que servirían como herramienta, para satisfacer un determinado mercado que entregara bienes a sus consumidores. Estas variables correspondían a: producto, plaza, promoción y precio.

Estos factores fueron la base para diversos autores, los cuales crearon sus propios modelos y cuyo contenido fue modificado según los cambios que se presentaban en la industria y la evolución en las necesidades del cliente. Es así como surge, ya en el año 1981, un nuevo modelo planteado por Bernard Booms y Mary Bitner, cuya teoría estaría enfocada en identificar los elementos que controla una organización

los que son usados para mejorar la comunicación y la satisfacción del cliente, esta teoría es denominando, “Las siete P del Servicio”, siendo éste una extensión del modelo de las 4p originales, agregando las siguientes variables: personas, evidencia física y proceso. Ésta extensión de factores, cobra vital importancia para efectos de este informe, debido a que las AGA en su proceso operativo, debe tener como foco de preocupación esta tres últimas variables. Cada factor constituyente del modelo de las 7p, incluye ítems cuya importancia radica en que servirán de base para la detección y solución de problemas.

- Intencionalidad de la utilización del modelo de las “7p”.

La intención de los alumnos con la utilización de esta herramienta del marketing, es poder proponer soluciones a los procesos operativos de las Agencias de Aduana, sustentados por un modelo que identifique aquellos puntos de control críticos dentro de una empresa, de los que sea necesario prestar un foco de atención, con el objetivo de mejorar la competitividad de la empresa

- Clasificación del modelo de las “7p”.

El modelo de la “siete P” o marketing extendida de los servicios, se clasifica en la forma que muestra el cuadro (N°7), y cuyos factores componentes serán desarrollados en profundidad en las siguientes páginas.

❖ Cuadro N°7 Mezcla de Marketing expandida para servicios⁵⁸

Pes (7p)	FACTORES QUE LA COMPONEN
1° PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de calidad • Garantías • Buenas características físicas • Accesorios • Empaque • Líneas de producto • Técnica de marca
2° PLAZA	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de canal • Exposición • Intermediarios • Ubicación de puntos de venta • Transporte • Almacenamiento • Gestión de canales
3° PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla de Promoción • Vendedores • Selección • Capacitación • Incentivos • Publicidad <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de medio - Tipos de anuncio • Promoción de ventas • Propaganda • Estrategia de internet web
4° PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Términos

⁵⁸ Fuente: Zeithaml, Bitner, Gremler, en su obra “Marketing de servicios”, Quinta edición, México, 2009, pág.24

	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de precios • Diferenciación • Descuentos • Complementos
5° PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados <ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento - Capacitación - Motivación - Recompensas - Trabajo en equipo • Cliente <ul style="list-style-type: none"> - Educación - capacitación
6° EVIDENCIA FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la instalación <ul style="list-style-type: none"> - Equipo - Señalización - Atuendo del empleado - Otros tangibles • Informes • Tarjeta de presentación • Declaraciones • Garantías
7° PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de actividades <ul style="list-style-type: none"> - Estandarizados - Personalizados • Número de pasos <ul style="list-style-type: none"> - Simple - Complejo • Participación del cliente

a) 1° P: Producto

El factor producto, hace mención aquellos bienes y servicios que una organización puede ofrecer a un grupo determinado de personas.

En el caso de los servicios, se ofrece una oferta de productos intangibles los que son valorados y pagados por el cliente.

De los factores anteriormente mencionados en el Cuadro N°7, se describirán sólo aquellos elementos que inciden mayormente, en las características de los servicio orientados a Agencias de Aduana.

- Buenas características físicas: para los servicios, las características deben estar orientadas a las expectativas del cliente, y para tener resultados satisfactorios se debe realizar un estudio en torno al mercado y al público objetivo, el cual dará como resultado, las necesidades de los clientes, sus gustos y preferencias, cuanto pagarían por el servicio, entre otros.
- Nivel de Calidad: la calidad en un servicio está dado según la evaluación de los clientes influida por los siguientes factores: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles. Una vez valorados lo factores anteriores, se percibe la calidad del servicio, que en conjunto con la variable precio y factores personales, derivan a la satisfacción del cliente, para finalmente determinar la lealtad del cliente.

- Garantías: las garantías son una promesa o seguridad de que el producto o servicio será entregado como se prometió, de lo contrario, la empresa se compromete a algún tipo de devolución o compensación. Existen dos tipos de garantías: en primer lugar, las garantías de satisfacción incondicionales, en cuyo caso la empresa se compromete a entregar si o si el servicio ofrecido, de lo contrario se otorgan recompensas al cliente; y en segundo lugar, las garantías de atributo al servicio, donde la empresa se compromete a la entrega de un beneficio adicional asociado al servicio en sí. Para la elaboración de una garantía efectiva, ésta debe constar de las siguientes características:

- Ser incondicional, es decir, sin condiciones.
- Debe ser fácil de entender, es decir, su redacción y comunicación debe ser entendible tanto para el cliente como para los empleados.
- Debe ser fácil de hacer efectiva.

Beneficios de tener garantías:

- Una buena garantía obliga a las compañías a enfocarse en sus clientes, debiendo saber que es importante para sus clientes lo que esperan y valoran.
- Una garantía efectiva establece estándares claros para la organización, con esto la organización establece con claridad lo que espera de sus empleados ayudándolos a cumplir los objetivos organizacionales.

- Una garantía efectiva proporciona información proveniente de sus clientes, en cuanto ellos comuniquen sus impresiones del servicio, es decir una garantía comunica a los clientes que tienen derecho a quejarse.
- Cuando una garantía es solicitada da la oportunidad a la organización de determinar donde existen problemas, con la oportunidad de revertirlo a tiempo.
- Una garantía genera en cliente una sensación de confianza, reduciendo así la percepción de riesgo.

Condiciones de uso o no uso de las garantías:

- No se debe utilizar una garantía cuando la calidad es mala. Antes de tener una garantía la empresa debe resolver cualquier problema de calidad, con el fin de que esto no perjudique tanto los ingresos como la imagen.
- No se deben utilizar si la imagen no concuerda con la garantía, sería innecesario otorgar garantías si los estándares de calidad del empresa son muy altos.
- No se deben otorgar garantías cuando la calidad del servicio no es controlable, no se pueden otorgar garantías teniendo altas posibilidades de incumplimiento del servicio.

- No se deben otorgar cuando existe la posibilidad que el cliente abuse de este beneficio.
 - Cuando los costos de otorgar la garantía superan los beneficios de la misma.
 - No es necesario otorgar garantías cuando el servicio presenta poco riesgo de cumplimiento, y por el contrario cuando los procesos de entrega del servicio son complejos y con riesgo de insatisfacción, es muy necesario una garantía.
 - Es efectiva una garantía en aquellas industrias donde los competidores demuestran una gran variabilidad en la calidad.
- Técnicas de marca: En los servicios, las técnicas representan la manera de cómo introducir la marca en la mente del consumidor, esto se logra través de la coordinación de una comunicación externa, cuyos factores son: publicidad (cualquier forma pagada de promocionar las ofertas del servicio): sitios web; promoción de ventas (incentivos que estimulen la adquisición del servicio); relación de ventas (relación con medios masivos de publicidad); marketing directo (uso de teléfono, correos electrónicos y otros para la comunicación con el cliente); y ventas personales (es la presentación al cliente cara a cara con el fin de gestionar una venta y construir una relación con el cliente).

b) 2°P: Plaza

El elemento plaza relaciona la manera cómo se entrega el producto o servicio y el medio por el cual se hace. De los factores anteriormente mencionados en el cuadro N°7 los autores describen lo siguiente:

- Tipo de canal: alude a la distribución del servicio, en cuyo caso puede ser directa al cliente o a través de intermediarios.

Entrega directa de servicios: la manera de distribuir los servicios (intangibles) suele ser usualmente ésta, efectuándose la distribución entre quien lo entrega y quien lo adquiere.

Entrega de servicio a través de los intermediarios: los intermediarios entregan servicios y realizan funciones que son importantes para los titulares del servicio principal a entregar, algunos ejemplos son; las franquicias, agentes, corredores, y canales electrónicos.

El logro eficaz en la entrega de los servicios, se ve determinado por una serie de estrategias que pueden ser utilizadas por las organizaciones, según sea la necesidad. Bajo esta mirada existe una estrategia que potencia el trabajo en conjunto entre intermediarios y titulares, llamada estrategia de sociedades.

Estrategia de sociedades: en general las asociaciones con intermediarios proporcionan a las compañías una operatividad eficaz, donde ambos en conjunto se unen en la búsqueda del acercamiento con el cliente,

estableciendo especificaciones que mejoran la entrega del servicio, conllevando a una comunicación fluida, honesta y fructífera. Este enfoque incrementa las habilidades y las fortalezas del titular y del intermediario, creando un sentido de confianza que mejora la relación.

Para el logro de esta estrategia se debe tener en consideración los siguientes factores:

- Alineación con las metas: es decir, acordar desde el principio de la operación las metas que se deben alcanzar. Ambos tendrán metas individuales que querrán obtener y si evalúan que trabajando en conjunto optimizan sus propios ingresos y utilidades, es entonces cuando comienza la relación con un objetivo en mente.
 - Consulta y cooperación: ésta estrategia no busca establecer metas comunes, pero si resulta que los intermediarios participan de las decisiones.
- Ubicación punto de venta: es el lugar físico donde se hace visible el servicio, donde se brindan las soluciones y se satisface una necesidad. Su ubicación supone una ventaja estratégica para cada empresa y así llegar a su público objetivo, por lo que al minuto de evaluar esta variable se debe tener en consideración los siguientes factores:
- Condiciones del entorno: son aquellas variables que ayudan al potenciamiento del punto de venta, tales como: accesibilidad,

visibilidad, nivel de tránsito de personas, y ubicación cercana con intermediarios que colaboren con el servicio, entre otros.

- Determinación de público objetivo: esto supone, que el lugar donde se entregará el servicio debe estar ubicado en una parte estratégica la cual sea transitada en su mayoría por el público objetivo del servicio.

- o Transporte y almacenamiento: para que los productos estén a disposición de los clientes, a veces es necesario trasportarlos de un lugar a otro, es entonces cuando al momento de elegir el medio más idóneo se deben tener en consideración ciertas variables tales como: el costo que implica el transporte; la velocidad en la que se realiza; su capacidad; la disponibilidad del transportista cuando es requerido; la fiabilidad del mismo; y la flexibilidad. El almacenamiento a veces los clientes no siempre requieren todo el producto de una vez, es entonces cuando se debe proveer de un almacenamiento propicio para la mantención del mismo.

c) 3°P: Promoción

A partir del modelo que planteaba el profesor E. J McCarthy, se explicaba la Promoción como un factor importante, cuyo foco principal son; las ventas mediante la publicidad, la promoción de ventas y propaganda, Sin embargo al nuevo modelo creado por Bitner y Booms orientado a los servicios, éste factor se

ve transformado y ya no está enfocado sólo a las variables antes mencionadas sino que también está enfocado a la fuerza de venta del servicio⁵⁹, debido a que son éstos quienes están implicados en la entrega del mismo.

De los factores anteriormente mencionados en el Cuadro N°7, se mencionarán los siguientes:

- Mezcla de promoción: son todas aquellas herramientas comunicacionales, que en su conjunto busca la mejor comunicación con sus clientes, con el objeto de lograr las metas organizacionales. Las variables que determinan la mezcla son las siguientes:
 - Fuerza de venta: esta variable está enfocada a la venta frente a frente con el cliente, dirigida por el personal capacitado de la empresa prestadora de servicios. Con el personal adecuado, las posibilidades de venta son aún más probables y como consecuencia la promoción del servicio aumenta. Dicho lo anterior surgen tres variables asociadas a la fuerza de venta, cuya administración debe estar enfocada al cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa, siendo estas: la capacitación de personal orientado a la promoción del servicio; selección adecuada del personal; e incentivos por buenas gestiones promocionales.

⁵⁹ Fuerza de venta del servicio: Conjunto de vendedores con los que cuenta una determinada empresa

- Publicidad: es la forma de promoción pagada, por el cual una empresa presenta su producto o servicio a los clientes. Éste tipo de publicidad debe estar enfocado al público objetivo y ser distribuido por el medio más apto.
 - Promoción de ventas: todo aquel incentivo que la compañía entregue a sus clientes, con el fin de que adquiera sus servicios.
 - Relaciones públicas: incluyen las actividades que construyen una imagen favorable de la compañía con los públicos de una empresa por medio de la publicidad.
 - Marketing directo: incluye el uso de correo, fax, correo electrónico y otras herramientas para comunicarse directamente con el consumidor, con el fin de obtener respuestas directas.
-
- o Propaganda: la utilización de todo material publicitario, difundido a través de los medios o canales, al igual que la publicidad la propaganda pretende modificar una conducta en el consumidor con la diferencia que ésta, pretende informar a la población generando conciencia sobre el tema tratado. La propaganda por lo general no tiene un fin comercial, es decir su mayor enfoque no es lucrar con la información entregada.
 - o Estrategias de internet web: la utilización de la plataforma internet permite mantener la comunicación directa con el cliente y con ello generar

publicidad para la organización. La utilización de estos medios, hoy en día suelen ser los más beneficiosos, debido a la aceptación que tienen estos por parte del cliente, en respuesta al avance tecnológico en el cual está inmersa la sociedad y de su interés por conocerla y adquirirla.

d) 4°P: Precio

El precio, hace relación a la cantidad de dinero que será cobrado al demandante por la adquisición o utilización de un servicio o producto.

De los factores anteriormente mencionados en el Cuadro N°7, se explican los siguientes:

- Nivel de precios y términos: Éstos se establecen bajo los siguientes factores:
 - En el costo, determinado por la fijación de precios acorde a los costos de operación de producción del producto o entrega de servicio.
 - La competencia, donde el precio es fijado según el cobro de la competencia.

- La demanda, donde se fija de acuerdo a la percepción de los clientes, es decir los precios se establecen según el estimado de pago por parte del oferente.
- o Diferenciación: esta herramienta apunta a la rebaja de precios con el fin de captar clientes. Sin embargo, es una estrategia riesgosa, debido a que una fuerte diferenciación en precios puede provocar una guerra de precios con la competencia, teniendo como consecuencia pérdidas para la industria.
- o Descuentos: ésta es una estrategia realizada por las empresas cuyo fin es otorgar a sus clientes descuentos esperando captar nuevos clientes o mantener los ya establecidos.
- o Complementos: existen servicios que están altamente relacionados y por lo tanto realizan estrategias de fijación de precios complementarios, es decir existe un acuerdo entre competidores sobre fijar un mismo precio para un mismo servicio, logrando un beneficio mutuo mediante una igualdad de precios en el mercado, reduciendo la necesidad de disminuir los precios en función de la captación de clientes.

e) 5°P: Personas

Se refiere a todas aquellas personas que participan en la entrega del servicio. Por lo tanto, la contratación de personal adecuado cobra gran importancia en el

minuto de elaborar estrategias y medidas de corrección dentro de las organizaciones.

En el siguiente cuadro se explican cuatro variables que determinan la entrega del servicio orientada al cliente, cada una de ellas se ve compuesta por tres acciones que deben ser aplicadas en las organizaciones para la correcta entrega del servicio.

❖ Cuadro N° 8: Estrategias de recursos humanos para entregar calidad en el servicio a través de las personas.⁶⁰

VARIABLES	ACCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a las personas 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar en busca de habilidades para el servicio e inclinación por el servicio. - Competir por las mejores personas - Ser el empleador preferido.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar a las personas para entregar calidad en el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar en habilidades técnicas e interactivas. - Facultar a los empleados. - Promover el trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar los sistemas de respaldo necesarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar procesos internos orientados al servicio. - Proporcionar tecnología y equipo de respaldo. - Medir la calidad del servicio interno.
<ul style="list-style-type: none"> • Retener a los mejores empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Medir y recompensar a los empleados con elevado - Tratar a los empleados como clientes. - Incluir a los empleados en la visión de la compañía.

⁶⁰ Fuente: Zeithaml, Bitner, Gremler, en su obra “*Marketing de servicios*”, Quinta edición, México, 2009, pág.361

- Empleados: son quienes realizan y entregan el servicio requerido, por lo que sus capacidades y motivaciones deben ser el foco de preocupación de toda organización. Son los gestores de las experiencias a los clientes, y los encargados del retorno de los mismos.

Mencionado lo anterior, las organizaciones deben mantener especial cuidado en ciertos procedimientos que influirán en dichas capacidades y motivaciones, estas son las siguientes:

- i. Reclutamiento: para entregar un servicio de calidad, se debe buscar a las personas más aptas para el cargo que se está ofreciendo, siendo a veces necesario competir con otras compañías con el fin de obtener su personal, siempre y cuando éste último cumpla con tener mayores competencias que son necesarias para la organización.

Las competencias que debe tener un empleado son las siguientes:

Habilidades para el servicio: es decir, debe poseer de las capacidades y de los conocimientos necesarios para realizar las operaciones necesarias en la ejecución trabajo.

Inclinación por el servicio: está dirigido a la contratación de aquellas personas que tengan interés por el servicio que presta la compañía, consiguiendo empleados quienes se identifiquen con el servicio que entregan.

Un proceso exitoso de reclutamiento puede contraer los siguientes principales beneficios:

- Persona adecuada para el cargo.
- Disminución en la rotación de personal dentro de la empresa
- Personal comprometido con la organización y satisfechas con sus labores.
- Conocer al empleado en todos sus aspectos.
- Reducir costos, por concepto de reducción de rotación de personal.

A veces las organizaciones se ven en la necesidad de desarrollar estrategias que ayuden a equilibrar la capacidad de la empresa con la demanda, esto se logra con un **ajuste de las necesidades**, esto apunta a ajustar, extender y alinear la capacidad organizacional en función de las necesidades de los clientes, bajo este concepto las organizaciones en períodos de temporada alta donde la cantidad de operaciones suelen aumentar, se utiliza la contratación de empleados de tiempo parcial, quienes sólo desempeñan labores en la empresa por un tiempo determinado con una fecha límite de contrato.

- ii. Capacitación: para poder otorgar un servicio de calidad, los empleados deben ser capacitados con conocimientos técnicos, enfocados al desarrollo de habilidades avanzadas e interactivas enfocadas a brindar

un servicio cortés, comprensivo y afectuoso por medio de la comunicación interactiva con el cliente.

Bajo el mismo concepto anterior sobre ajuste de capacidad, la capacitación también se ve involucrada con una estrategia llamada capacitación cruzada, donde a los empleados se les proporcionan distintas capacitaciones, con el objetivo de tener un equipo de trabajo que sepa hacer todo en la empresa, de manera tal que el empleado pueda trabajar donde más se les necesite.

iii. Motivación: dentro de una organización el mantener la motivación de sus empleados, suele ser una herramienta útil en el momento de otorgar un servicio de excelencia. Existen diversas formas de mantener a un empleado motivado, ya sea por medio de recompensas, constante capacitación y/o empoderamiento. Respecto de esto último, significa dar a los empleados la autoridad, habilidades, herramientas y el deseo de servir al cliente.

iv. Recompensas: pueden ser tangibles o intangibles, suelen otorgarse a los empleados una vez que han cumplido con metas o han desarrollado un trabajo impecable por un tiempo prolongado, este tipo de recompensas ayudan al aumento en la motivación del empleado al

entregar el servicio, lo que se traduce en un servicio de calidad y clientes conformes.

- v. Trabajo de equipo: generalmente el ambiente de entrega de servicios puede ser frustrante, demandante y desafiante, por lo que un buen trabajo en equipo suele aliviar las tensiones. Las empresas deben procurar mantener buenos equipos de trabajos, que se apoyen unos a otros, traduciéndose esto en una mejor entrega del servicio.

Características de un trabajo en equipo eficaz:

- Un buen grupo de trabajo, trabaja en función de un objetivo en común.
- Se logra un trabajo coordinado entre los integrantes de todas las partes involucradas.
- Presenta la imagen de un líder que organiza coordina y cohesiona al equipo de trabajo.
- Los roles o funciones individuales se encuentran claramente establecidas permitiendo que los empleados sepan cual es su aporte y el efecto que generan sus acciones al cumplimiento de los objetivos.
- Los equipos de trabajo deben presentar altos rangos de motivación con el cumplimiento de las metas, ésta labor es tanto del líder como de todos los integrantes de la organización

Un buen trabajo en equipo conlleva a algunos de los principales beneficios:

- Aumenta el empoderamiento y el compromiso de los miembros.
 - Produce resultados de mayor calidad.
 - Implemento de nuevas y mejores ideas.
 - Mejora la comunicación dentro de la organización.
 - Desarrolla las relaciones interpersonales.
 - Cumple con los objetivos planteados.
- Educación y capacitación del cliente: los clientes necesitan que principalmente los eduquen, mediante lo que se llama sociabilización. Esto último corresponde a entregar información sobre los valores de la compañía, pudiendo de ésta manera entregar el servicio de manera exitosa. Por lo general la capacitación al cliente se genera mediante los medios escritos entregados. Sin embargo, entregar información relacionada sólo con los valores no es suficiente, porque cuando se capacita a un cliente se debe proporcionar dos tipos de orientación: primero, la del lugar referente al donde estoy y el cómo llego ahí; y segundo, la función, es decir cómo funciona la organización y qué se supone de que debo hacer.

f) 6°P: Evidencia Física

La evidencia física está relacionada con todas las representaciones tangibles del servicio, ya sea través de folletos, tarjetas de presentación, informes, señalización y equipo. Para algunos servicios, las instalaciones también son parte de la evidencia física. La finalidad de la evidencia, es enviar señales a los oferentes sobre los propósitos de la organización.

De los factores anteriormente mencionados en el Cuadro N°7, se describen los siguientes elementos:

- Equipo tecnológico: en una organización, la obtención y mantención de equipos se vuelve una necesidad imperante, debido al crecimiento intensivo de las compañías y las nuevas tecnologías emergentes. Si una empresa prestadora de servicios no posee de equipos adecuados, puede generar una gran desventaja competitiva.

Hoy en día es cada vez más visto la utilización de nuevas tecnologías en las organizaciones, ya que la tendencia por su desarrollo ha venido creciendo exponencialmente en los últimos años, por lo que no adaptarse podría significar una inminente salida del mercado. Frente a este panorama las empresas de servicios se enfocan en el desarrollo de aquellas

tecnologías blandas⁶¹ que permitan el mejoramiento de las actividades administrativas y operacionales.

La tecnología está compuesta por las siguientes características:

- Posee de una alta especialización, esto quiere decir que si las organizaciones utilizan tecnología para ayudar a sus procesos operativos, ésta debe ir acorde al aumento de la misma especializándola cada vez que sea necesario, con tal de no quedar obsoleta.
- Su obtención es de fácil o difícil acceso según su integración en la sociedad donde se encuentra el público objetivo, esto quiere decir que si el mercado al que se está apuntando cuenta con alta tecnología, el avance tecnológico utilizado implicará mayor complejidad.
- La tecnología es discontinua, es decir el avance tecnológico se ve marcada por nuevos descubrimientos por lo que siempre se estará adaptando, y las organizaciones deben adaptarse con ellas.
- Finalmente existe una relación paralela entre tecnología y revolución social, esto quiere decir que todos los cambios que surjan en una sociedad, la tecnología la traducirá en un nuevo avance con tal de adaptarse o anticiparse a dicho cambio. Es por

⁶¹ Tecnologías blandas: utilizadas en productos intangibles o servicios, son tecnologías que pretenden mejorar el funcionamiento de la institución u organización con el fin de cumplir los objetivos. Un ejemplo de tecnologías blandas es el desarrollo de software que ayude a las áreas administrativas.

esto que las organizaciones suelen estar atentos a las necesidades y cambios sociales con tal de adaptarse al nuevo cambio y así cumplir con los objetivos planteados.

- Diseño de la instalación: al igual que un producto tangible, en los servicios, el diseño de las instalaciones suele ser de vital importancia, debido a que representa la imagen proyectada de la prestación ofrecida, de manera tal que las instalaciones deben ser las propicias para gestionar los negocios y entregar el servicio en sí.

Los objetivos de un buen diseño en las instalaciones son:

- Imagen: entregar una determinada imagen deseada por la organización con el fin de cumplir los objetivos.
 - Idoneidad: proporcionar a los trabajadores un lugar idóneo con tal de facilitar la rapidez y precisión en la entrega del servicio.
 - Satisfacción del trabajador: proporcionar un lugar de trabajo en el cual los trabajadores se sientan a gusto y así puedan mantener un buen clima laboral.
 - Costos: el diseño debe estar acorde con los costos de mantención, los cuales no deben exceder el beneficio entregado.
- Señalización: todo aquel material comunicacional que ayude a la identificación del lugar y de las características del servicio.

- Atuendo del empleado: el atuendo cumple varias funciones, entre ellas: entregar la imagen que el servicio quiere proyectar a través de sus empleados; proporciona a los empleados seguridad al andar en lugares en que requiera equipo especializado; y finalmente uniformidad dentro de la empresa.

- Informes: los informes permiten mantener el orden de la información dentro de la organización, a través de base de datos de clientes, planillas, estado de los servicios, etc. En ocasiones las organizaciones mantienen éstos informes a disposición del cliente, creando lazos de cercanía con ellos, traducidos en una posible fidelización.

Importancia de la elaboración de informes:

- Ayudan a visualizar si el trabajo se está realizando en función de las metas esperadas.
- Demuestran los avances de propuestas realizadas, con el fin de implementar mejoras o sustituciones.
- Determinan los puntos críticos de cada área, demostrando sus fallas.
- Sirven para llevar un control organizacional de todas las áreas, con el que se pueden realizar posteriores evaluaciones.
- Sirven como respaldo en caso de que sea necesario justificar alguna acción.

g) 7°P: Proceso

Son todos aquellos procedimientos y actividades utilizados para la entrega de un servicio. El proceso se divide en: la entrega del servicio y en los sistemas operativos. Algunos servicios son tan complejos y burocratizados que la participación del cliente se hace a veces al margen del proceso.

De los factores anteriormente mencionados en el Cuadro N°7, se explican a continuación:

- Flujo de actividades estandarizadas: ésta variable está dada por procesos secuenciales ya estandarizados, tales como el proceso de bienes de consumo masivo. La estandarización puede adoptar tres formas:
 - Sustitución de contacto personal y esfuerzo humano por tecnología
 - Mejora en los métodos de trabajo
 - Combinación de ambos

Ayudan a la estandarización del servicio, en cuanto a tiempo de transacción, a la precisión de ejecución y la identificación de errores que se pueden presentar.

- Flujo de actividades personalizadas: se relaciona con los ajustes realizados al proceso de gestión del servicio, según las necesidades del cliente.

La gestión del servicio se puede evaluar por medio de indicadores de gestión, que son la relación cuantitativa y cualitativa de las tendencias de cambio observadas en el objetivo final.

Los indicadores deben abarcar las siguientes dimensiones:

- Economía, deben existir instrumentos que midan el manejo adecuado de los recursos financieros.
 - Eficacia, deben existir instrumentos que midan el logro de los objetivos institucionales
 - Eficiencia, deben existir instrumentos que midan el logro de la ejecución de las acciones utilizando el mínimo de recursos.
 - Calidad del servicio, deben existir instrumentos que midan la satisfacción de los requerimientos de los usuarios y evalúen la calidad de los procesos.
- Número de pasos simples y complejos: los pasos de entrega también son juzgados por el cliente, según la participación que tengan en el proceso.

Cuando los pasos son muy complicados y burocráticos la participación del cliente tiende a enajenarse del proceso, teniendo una visión distinta del proceso.

- Participación del cliente: la participación del cliente puede variar de bajo a moderado, para finalmente llegar a una participación alta.

El siguiente Cuadro N°9 muestra la diferencia de características entre los diferentes niveles de participación del cliente en el proceso.

- ❖ Cuadro N°9: Niveles de participación de los clientes a través de distintos servicios⁶²

	Bajo: Presencia del consumidor requerida durante la entrega del servicio.	Moderado: Se requiere aportaciones del cliente para la creación del servicio	Alto: El cliente coproduce el servicio.
	- Los productos son estandarizados.	- Aportaciones del cliente (información, materiales), personaliza un servicio estándar.	- Una participación activa del cliente guía el servicio personalizado.
	- El servicio se entrega sin importar las compras individuales.	- La provisión del servicio requiere la compra del cliente.	- El servicio no se puede crear por separado de la compra del cliente y una participación activa.
	- El pago puede ser la única aportación requerida por el cliente.	- Las aportaciones del cliente son necesarias para un resultado adecuado, pero la empresa de servicios brinda el servicio.	- Aportaciones, alternativas y acciones de los clientes coproducen en el resultado.

⁶² Fuente: Zeithaml, Bitner, Gremler, en su obra “Marketing de servicios”, Quinta edición, México, 2009, pág.388

CAPITULO 3:

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Conceptualización del proceso de importación

Primeramente, se debe tener en conocimiento el concepto de importación, siendo éste “la introducción legal de mercancía extranjera para su uso o consumo en el país”⁶³.

Quienes pueden importar son todas las personas naturales y jurídicas que posean Rut e iniciación de actividades ante el SII.

En cuanto a mercancía permitida para importar, será todo aquel producto manufacturado o materia prima, producida por una fábrica o instalación ya registrada y controlada por la institución o autoridad competente correspondiente al país de origen.

Previo a toda importación, es importante que el importador realice un estudio de mercado en su país, con el fin de definir si su negocio es comercialmente competitivo como para traer mercancía desde el extranjero, en la eventualidad de que los mismos sean fabricados a nivel nacional o ya estén siendo comercializados por otro importador en el país. Además, para que la importación sea exitosa, es necesario evaluar los requerimientos técnicos y administrativos asociados al proceso de importación, dependiendo de su uso final y naturaleza.

⁶³ Sitio Web Portal del comercio exterior: http://www.portalcomercioexterior.cl/como_importar 22-09-2014 14:30 PM

Una vez tomada la decisión de importar por parte del importador, se debe contactar a un AGA con el fin de que este profesional lo guíe en todo lo que concierne al trámite de importación.

Es importante señalar que no será necesario acudir a un AGA en las siguientes situaciones:

- La tasación de las mercancías es por un valor FOB facturado inferior a USD\$1000.-
- La mercancía arriba en conjunto con el viajero o esta consignadas a un tercero, siempre y cuando el valor FOB facturado no exceda los USD\$1000.- y pertenezca a una sola persona natural o jurídica
- La mercancía importada sea transportada por empresas de envíos o entrega rápida, con un valor FOB facturado hasta USD\$1000.
- Se importe mercancías a Isla de Pascua provenientes del extranjero o zona franca (*), tengan o no carácter comercial, por un valor FOB facturado hasta USD\$1000.

En Chile, toda importación está sujeta al pago de derechos (6%) e impuestos aduaneros (IVA 19%), salvo que exista un acuerdo comercial o tratado con el país exportador que reduzca o elimine el pago de estos, o que la mercancía este avaluada por valor igual o inferior a USD\$30. El cálculo de derechos e impuestos a pagar, lo realiza el AGA según la partida aduanera en donde se clasifique la mercancía,









mediante la tramitación de la Declaración de Ingreso (DI). Posterior a esto, el AGA presenta la DI ante el SII para su verificación y aprobación.


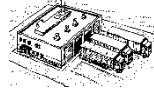









Finalmente se deberán cumplir con otros trámites requeridos por las distintas instituciones del Gobierno de Chile, que están asociadas al proceso de importación de según el tipo de mercancía, antes que esta llegue a la bodega del importador

3.2 Proceso operativo de las AGA en las importaciones marítimas

A continuación se procederá explicar cómo es el proceso operativo promedio de las AGA, al intervenir en una importación marítima a petición de un cliente, sea que esta venga transportada en un contenedor formato FCL o en LCL. Además, se señalaran el costo y tiempo promedio en que se incurre en cada etapa, valores calculados en base a la experiencia obtenida por los autores de este informe.

❖ Tabla N°10 de simbología utilizada

SIMBOLOGÍA	DETALLE	SIMBOLOGÍA	DETALLE
	Cliente		Carga en formato LCL
	Agente de Aduana		Empresa portuaria
	Secretaria / Secretaria comercial de AGA		Internet
	Documentos presentados; aceptados, rechazados; planilla.		Zona primaria portuaria (retiro de contenedores)

	Carpeta de importación		Zona primaria portuaria (aforo físico o SAG)
	Pedidor de AGA		Carretera
	Inspector SNA, SAG o ISP.		Transportista
	Banco		Descarga de carga
	Tramitador AGA		Dirección de información o acciones
	Carga en formato FCL		

○ Etapa N°1: Negociación

El proceso aduanero se inicia con una reunión entre el cliente y el agente aduanero, o en su defecto con el encargado del departamento comercial de la agencia, con el objeto de negociar: aspectos tarifarios por la prestación de servicios; el acuerdo de requerimientos operativos especiales; y la solicitud de los documentos necesarios para iniciar la tramitación aduanera.

Costo: la AGA no incurre en costo alguno. **Tiempo:** espera máxima de 10 minutos para la atención al cliente desde que este se comunica o visita a la AGA.



○ Etapa N°2: Documental

El cliente hace entrega de la documentación base a la AGA, la que consiste en:

- Conocimiento de embarque (B/L)
- Factura comercial
- Certificado seguro de carga internacional
- Lista de empaque
- Certificado de origen
- Declaración jurada(cuando valor mercancía es superior a US\$5.000 FOB)
- Mandato del cliente a la AGA.

Además, se le solicita al cliente que deposite en la cuenta corriente de la AGA, una cantidad de dinero estimada, para de pagar todos los costos propios de la importación.

Ejemplo: vistos buenos; canje; garantización; etc.

Costo: no hay costo para AGA. **Tiempo:** comunicación con el cliente, entre 5 a 15 minutos luego de la recepción de los documentos, para confirmar esta última y resolver dudas operativas del cliente.

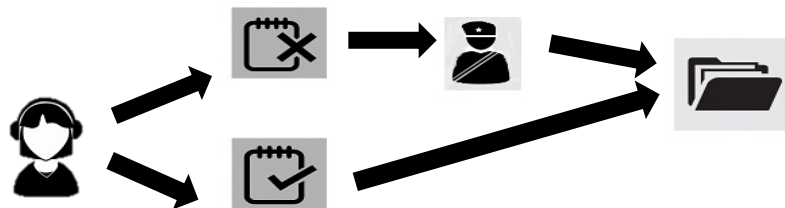


○ Etapa N°3: Revisión Documental

Se procede a la creación de una carpeta, la que contendrá todo los documentos antes mencionados, asignándole un numero de despacho, el cual es único e irrepetible propio de cada importación. Además, se verifica que la mercancía a importar requiera o no un visto bueno⁶⁴ por parte del SAG o ISP, y en caso de necesitarse, se debe gestionar la repartición correspondiente a la brevedad.

También, se verifica si el BL se encuentra canjeado o no por el cliente. En caso de requerirse canje⁶⁵, se lleva el BL a la oficina de la agencia naviera o del embarcador que sea representante del emisor del BL, pagando los costos asociados a éste.

Costo: de la carpeta y fotocopias para la AGA. **Tiempo:** 15 minutos para la creación de la carpeta; 10 minutos para solicitar online un visto bueno; entre 30 a 60 minutos para el canje.



⁶⁴ Visto bueno: aprobación realizada por parte de una autoridad respecto de un proceso que requiere autorización previa a su ejecución.

⁶⁵ Canje de BL: consiste en intercambiar la fotocopia de un BL por el mismo BL pero en papel especial u original, emanado de la Naviera transportadora que lo emitió en origen, previo pago de dinero.

- Etapa N°4: Valorización Aduanera

Luego de realizado el canje del BL, se entrega copia de éste último al pedidor, junto con los demás documentos comerciales de la importación, para iniciar la tramitación de la DI ante el SNA de forma presencial u online.

Paralelamente, se entrega el BL canjeado al empleado encargado de realizar la tramitación de la carga ante la(s) empresa(s) naviera(s) y almacenes extra-portuarios, generalmente denominado tramitador.

Costo: no hay costo para la AGA. **Tiempo:** 20 a 60 minutos para tramitar una DI, según la cantidad de mercancías y experiencia del pedidor.



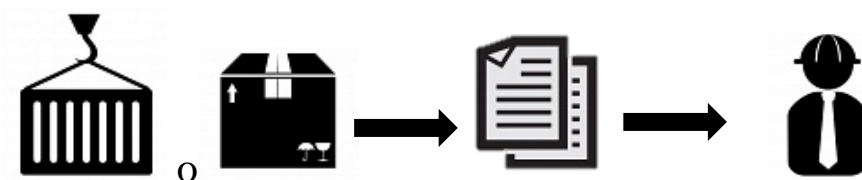
- Etapa N°5: Inscripción de la Carga

Luego se determina si la carga ocupa un contenedor lleno o solo una parte de él (FCL o LCL respectivamente). Si la carga es FCL, se inscribe el número del BL master en la empresa portuaria donde la empresa naviera haya manifestado la carga, luego de esto se procede al canje del mismo en las oficinas de la empresa naviera correspondiente.

Si la carga es LCL, se procede a la inscripción del número del BL hijo o nieto en el almacén donde el contenedor portador de la carga ha sido manifestado por la empresa embarcadora. Esta labor la gestiona el tramitador, teniendo a mano el BL master original o una copia de este.

Solo en el caso de las mercancías transportadas en formato FCL, luego de realizado la inscripción de la carga, se procede a garantizar el contenedor en las oficinas de la naviera que tiene a su cargo o es dueña del contenedor. Se debe firmar una carta de garantía que entrega la naviera; comprar una póliza de seguro; y pagar el costo de la garantía.

Costo: no hay costo para la AGA. **Tiempo:** 5 minutos para inscribir la carga; 45 minutos para comprar póliza y garantizar.

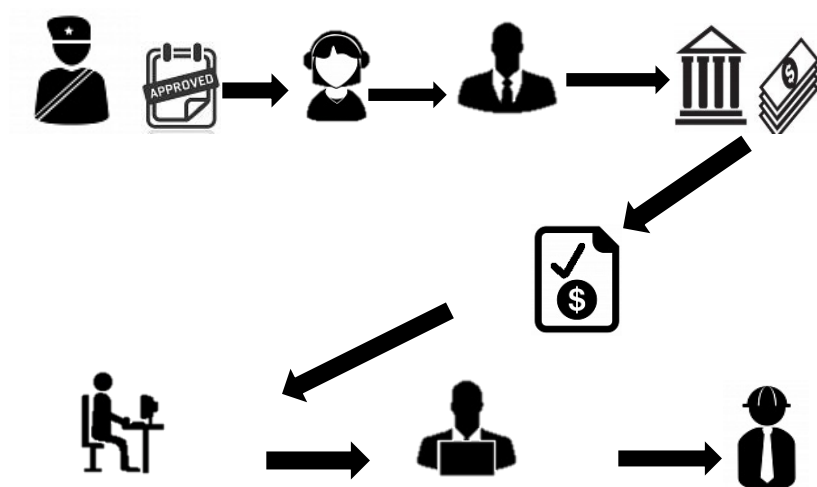


- Etapa N°6: Derechos e Impuestos Aduaneros

Una vez aprobada la declaración de ingreso se pide al cliente la remesa, que consiste en la petición de dinero para el pago de impuestos y derechos aduaneros que aplique a la carga. Esto lo puede realizar directamente el cliente ante la Tesorería General de la

República, ante un banco intermediario en forma presencial o vía Internet. También la AGA puede hacerlo de la misma forma en representación del cliente. Los derechos e impuestos deben estar pagados con anterioridad al proceso de visación, para el caso de contenedores FCL, y antes del retiro de la carga en formato LCL. La visación es explicada en una etapa posterior (Nº8).

Luego el pedidor imprime la DI y hace entrega de esta al Agente Aduanero o a su apoderado para la firma. Firmada la DI, esta es entregada al departamento de Operaciones o tramitación. **Costo:** La AGA no incurre en costos. **Tiempo:** 5 minutos para pago vía internet y entre 10 minutos a 1 hora por pago en caja de banco; 30 a 60 minutos para imprimir y obtener la firma del agente o su suplente.



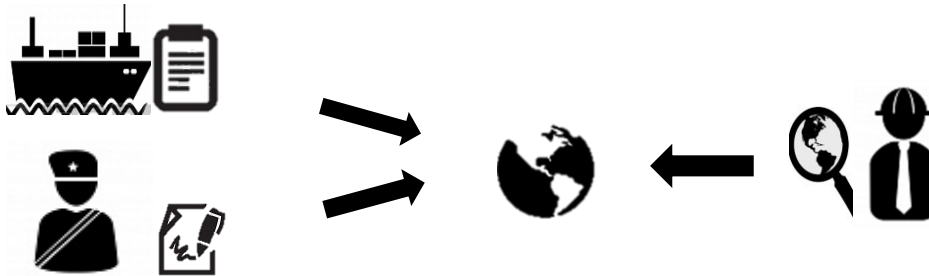
- Etapa N°7: Planificación

La empresa portuaria emite un informe diario llamado planificación naviera, la cual determina la hora y fecha de atraque del buque, junto con el horario en que trabaja la nave en puerto. Según esta planificación, el tramitador deberá coordinar el transporte, personal, y tiempo necesario para el retiro de la carga.

Luego que la nave ha atracado y ha comenzado a trabajar en puerto, la empresa portuaria emite un comunicado denominado programación, en el cual se señala los horarios para la visación y retiro de la carga, siendo esta última, consistente en la presentación de los camiones en la zona primaria del puerto, para ser cargados con sus respectivos contenedores. Hay que señalar que todas las mercancías que sean transportadas en contenedores, ya sean FCL o LCL, están sujetas a este procedimiento. Solo en caso de carga LCL, el retiro de esta es responsabilidad del agente de carga internacional que haya arrendado el contenedor, y la visación la hará el tramitador de la AGA correspondiente a cada carga, en las dependencias del almacén extra-portuario, donde el contenedor en su totalidad, ha sido designado para su desconsolidación. (día y hora lo señala por internet el almacén)

Paralelamente a este procedimiento, SNA realiza un sorteo de los contenedores que deberán someterse a aforo físico y/o documental, informando vía internet.

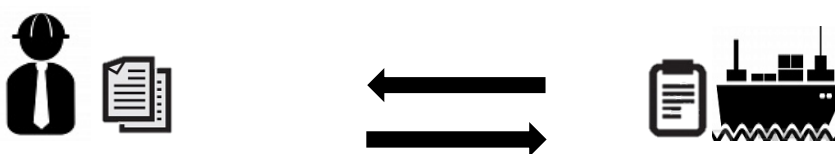
Costo: no hay costo para la AGA. **Tiempo:** 15 minutos para revisar la planificación naviera; coordinar personal y transporte para el retiro de la carga.



○ Etapa N°8: Visación

Posterior a la planificación, el tramitador deberá asistir en la fecha y hora estipulada por la empresa portuaria, para realizar la visación de los contenedores que contienen mercancías en formato FCL a cargo de su AGA. Una vez realizado esto, la empresa portuaria a través de la planilla denominada “horarios”, entrega los datos necesarios para el retiro de los contenedores desde los recintos portuarios, como lo son: Número de tarjetón; número de máquina; fecha; hora y observaciones. Se deberá pagar a la empresa portuaria el valor por visar los papeles.

Costo: Costo de movilización para la AGA. **Tiempo:** entre 1 a 4 horas, porque se atiende por orden de llegada a la fila.

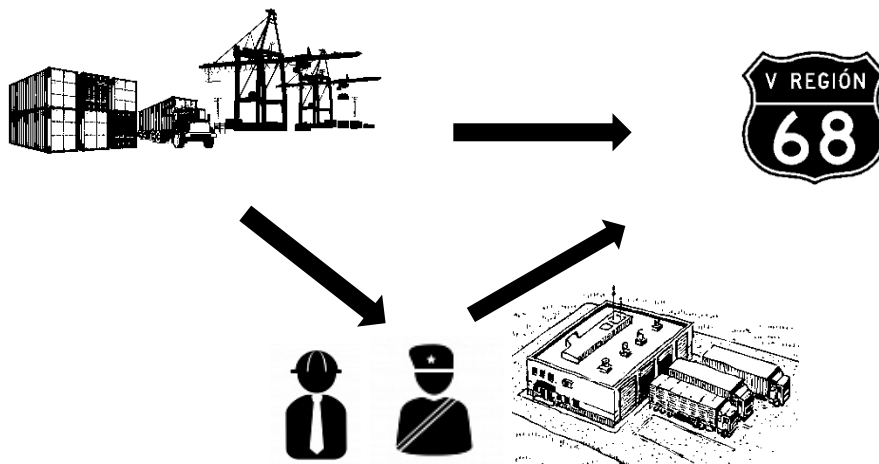


○ Etapa N°9: Retiro

El proceso de retiro de las mercancías diferirá de acuerdo si esta viene transportada en formato FCL o LCL.

a) **FCL:** si el contenedor no ha sido sorteado para aforo físico o no deba cumplir con inspección del SAG, ésta es retirada desde los recintos portuarios en base a la planilla horarios, por el transportista asignado. Si el contenedor tiene aforo físico o inspección del SAG, el transportista procede a cargar el contenedor y llevarlo a los recintos portuarios asignados para la correspondiente fiscalización, debiéndose presentar ante este acto el tramitador de la AGA.

Costo: La AGA asume el costo de: horas extras; transporte y alimentación del tramitador en espera de fiscalización. **Tiempo:** 0 a 72 horas, dependiendo de disponibilidad de fiscalizadores y que el tramitador este a una hora adecuada en el recinto portuario.



b) **LCL:** para el retiro de la carga LCL, los horarios son fijados por el almacén extra-portuario correspondiente, programando una fecha y hora de desconsolidación que es informada vía internet. Llegado el día programado, tanto el transportista contratado como el tramitador de la AGA, deberán estar presentes en el almacén con los documentos preparados, para hacer retiro de la carga y así llevarlo donde el dueño de la mercancía ha dejado estipulado como destino. Se debe considerar que el tramitador debe pagar los costos por almacenaje que cobre el almacén.

En caso que la carga tenga ser fiscalizada por el SAG, esta inspección se realizara en los mismos almacenes extra-portuarios, previa citación al fiscalizador.

Costo: costo de movilización y alimentación del tramitador para la AGA. **Tiempo:** 30 minutos a 2 horas. En caso de problemas o fiscalización, 4 horas a 36 horas.



o Etapa N°10: Entrega

Una vez que la mercancía ha salido de los recintos portuarios o extra-portuarios, ésta es llevada hasta el lugar que el dueño de la carga ha señalado como bodega o destino. Es importante señalar que el tramitador de la AGA debe entregar al transportista una guía de despacho, donde se detalla quién es el dueño de la mercancía; descripción de la

carga; peso; impuestos y derechos pagados; número de sello si corresponde y lugar de destino o bodega. En caso que la carga sea en formato FCL, el contenedor luego de desconsolidado, debe ser llevado al depósito de contenedores que indique la empresa naviera que da el número de TATC.

Costo: no hay costo para la AGA. **Tiempo:** depende de la prontitud con que el tramitador entregue los papeles al transportista y en el tiempo que este demore en llegar a la bodega.



○ Etapa N°11: Facturación

Finalmente, luego que las mercancías han sido entregadas al cliente, la AGA procede a realizar la factura de cobro e enviarla al importador. En la factura, se solicita el pago de los honorarios del Agente, de los gastos de gestión documental si procede y cualquier valor que se haya pagado a una empresa relacionada a nombre del cliente o importador.

Costo: de envío vía mensajería, de la factura al cliente. **Tiempo:** entre 2 a 7 días luego de las mercancías han llegado a manos del cliente.



3.3. CASO: Importación marítima de mercancías en formato FCL.

Uno de los objetivos de esta obra, es poder mejorar el proceso operativo de las AGA donde los autores realizaron su práctica profesional. Para lograr esto, han decidido crear el caso de una importación marítima de mercancías transportadas en formato FCL, que se verá acompañado con situaciones complejas propias de las operaciones portuarias, y que será comparado con el proceso operativo promedio descrito en el punto 3.2 de este informe. A partir de la comparación, se podrán identificar los problemas que aquejan a cada agencia y se podrá entregar las soluciones adecuadas para lograr un actuar más eficiente ante sus clientes.

3.3.1. Supuesto general:

Una empresa importadora ubicada en Santiago de Chile, decide importar una gran cantidad de *carga general unitarizada*⁶⁶ proveniente de Asia. La empresa busca contratar los servicios de un nuevo agente aduanero, que le permita tramitar una destinación aduanera de importación, a través de una declaración de ingreso anticipado. La mercancías están consolidadas en 20 contenedores, del tipo 40 pies

⁶⁶ Significa que la carga esta integrada por mercancías individuales agrupadas en unidades, como pallets o contenedores, para su mejor manipulación.

High Cube⁶⁷, en formato FCL, todo lo cual se encuentra señalado en un BL ya canjeado por el cliente.

El puerto donde atraca la nave es Valparaíso, la cual viene viajando hace 30 días desde Asia. El destino de los contenedores y su carga es la oficina comercial y bodega del cliente importador, ubicadas en la ciudad de Santiago.

3.3.2. Supuestos específicos:

Se han establecido criterios de días y horas, solo con el fin de reflejar las situaciones diarias que ocurren en el proceso de internación de mercancías y que están muchas veces fuera del control de las AGAs.



○ **DIA 1:**

El cliente visita la oficina de la AGA elegida, con el objetivo de plantear la operación de importación y negociar una tarifa de honorarios. El cliente solicita una pronta entrega de los contenedores en su bodega, estimando que esto no debe superar los 2 días desde que la nave haya entregado los contenedores en puerto.

El agente señala que solicitara dos remesas, para pagar costos de importación y derechos e impuestos aduaneros respectivamente.

⁶⁷ Recipiente de carga, cuyas medidas son: 12.1x2,4x2,7 mts y soporta carga hasta 28.590 kgs.

Aceptada la propuesta comercial de la AGA, el cliente se compromete a entregar al día siguiente, toda la documentación aduanera necesaria para la internación de la carga.

○ **DIA 2:**

En este día, los documentos comerciales y aduaneros llegan a la oficina de la AGA. Además, el cliente ha señalado la necesidad que se le entregue a él y al transportista contratado, información por escrito, clara y oportuno de:

- Identificación de los contenedores (numero)
- Máquina, fecha y horario en que se debe retirar los contenedores desde los recintos portuarios.
- Depósito donde el transportista dejara los contenedores luego de la desconsolidación de la carga en bodega del cliente.

El horario para hacer la presentación de la DI anticipada ante el SNA, finaliza a las 13:00 horas de este día. A la misma hora termina el plazo para la inscripción del BL en el sistema online de la empresa portuaria.

Durante el transcurso de la tarde, la empresa portuaria emite la programación con los horarios para la visación de contenedores, con fecha del día 3.

Cliente tiene disponibilidad para pagar derechos e impuestos o enviar remesa a la AGA, hasta las 15:00 horas de este día.

○ **DIA 3:**

Según la programación emitida el día anterior, la visación ocurre en este día, entre las 09:30 am y las 11.30 am

Una hora antes del inicio de la visación, el SNA ha levantado una comunicación vía internet, señalando que los 20 contenedores incluidos en la DI presentada por la AGA serán objeto de aforo físico.

A las 11.00 am la empresa portuaria emite el documento denominado horarios, señalando a las 04:00 am del día siguiente (DIA 4) el inicio secuencial del retiro de los 20 contenedores.

En este mismo día, la AGA debe hacerse cargo del retiro de 2 cargas LCL: una de un cliente denominado B, teniendo ésta inspección SAG; y otra de un cliente denominado C, teniendo ésta inspección del ISP. Las mercancías están desconsolidadas en 2 almacenes distintos en el sector de Placilla (Valparaíso)

3.3.3. Metodología de evaluación

Para evaluar el caso práctico en la Agencia de Aduana Jorge Vega y Guillermo Morales, se ha decidido utilizar algunos de los factores del modelo teórico de las 7p. Los elementos seleccionados, se escogieron en razón de que representan de mejor forma cada supuesto de la teoría y porque permiten una evaluación acorde a la naturaleza del proceso de importación marítima.

Los factores de las 7p seleccionados y adaptados al proceso aduanero son los siguientes:

- Calidad esperada: que la Agencia en la etapa evaluada cumpla con los cinco factores que determinan la *calidad del servicio*⁶⁸.
- Garantías ofrecidas: que de existir éstas, cumplan con las condiciones de incondicionalidad, fácil entendimiento, fácil cumplimiento y uso o no uso de la garantía.
- Ubicación de puntos de venta: que cumpla(n) con las condiciones del entorno y determinación del público objetivo.
- Tipos de canales: se debe tener en consideración la utilización de las *estrategias de sociedades* por parte de la Agencia con las empresas relacionadas, en función de la *alineación con las metas*.
- Vendedores: se debe tener en consideración que la Agencia cumpla con las tres variables asociadas a la *fuerza de venta* (capacitación, selección adecuada e incentivo)

⁶⁸ Véase página 73 de este informe.

- Nivel de precios y términos: los valores del servicio prestado por la Agencia, deben encontrarse dentro del rango establecido en el caso práctico, en concordancia al factor elegido por ésta (costo, competencia o demanda).
- Reclutamiento: que se observen en los empleados de la Agencia participantes de la etapa, las competencias que dicen relación con las habilidades e inclinación al servicio.
- Capacitación: se debe observar que los empleados de la Agencia posean conocimientos técnicos acorde al desarrollo de sus actividades laborales.
- Trabajo en equipo: se debe tener en consideración que los empleados de la Agencia posean las características de un trabajo en *equipo eficaz*.
- Instalaciones: se debe considerar que el diseño y la distribución de las instalaciones en la Agencia, cumplan con las condiciones de *imagen, idoneidad, costos y satisfacción para los trabajadores*.

- Proceso Personalizado: se debe considerar que existan *instrumentos* que permitan medir el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Agencia.

- Equipos tecnológicos: que se observe en la Agencia la utilización de tecnologías acorde a la evolución y tendencias del mercado, que le permitan obtener ventajas competitivas.

La metodología de evaluación consiste, en que cada alumno evalúe el proceso de importación marítima de la Agencia donde realizó su práctica profesional, de acuerdo a su apreciación y experiencia allí obtenida, comparándolo con el proceso estandarizado definido en el punto 3.2 y teniendo en cuenta los supuestos de los puntos 3.3.3 y 3.3.4. Finalmente los autores propondrán soluciones prácticas a los problemas detectados en la evaluación, basados en el marco teórico desarrollado en este texto, gracias a los conocimientos adquiridos en la práctica y aula de clases.

A continuación, se presenta el modelo de tabla de evaluación (véase cuadro N°11), la que debe ser completada de acuerdo a las siguientes instrucciones:

- 1) Enumerar y determinar el nombre de la etapa a evaluar.
- 2) Describir el cómo opera la Agencia de Aduana en la etapa evaluada, incluyendo las variables costo y tiempo.

3) Ingresar la calificación adecuada, de acuerdo a la tabla que se describe en el cuadro N°12.

4) Otorgar los argumentos que determinan la calificación.

❖ Cuadro N°11 : Tabla de evaluación

Etapa N° : 1)
Descripción: 2)

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	3)	4)
Garantías ofrecidas		
Ubicación de puntos de venta		
Tipos de canales		
Vendedores		
Nivel de precios y términos		
Reclutamiento		
Capacitación		
Trabajo en equipo		
Instalaciones		
Procesos personalizados		
Equipos tecnológicos		

❖ Cuadro N°12 : Tabla de calificación

DESCRIPCIÓN DE CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
○ El factor se presenta en la etapa y se cumplen totalmente las condiciones esperadas de él.	3
○ El factor se presenta en la etapa pero se cumple parcialmente las condiciones esperadas de él.	2
○ El factor se presenta en la etapa pero no se cumple condición alguna esperada de él.	1
○ El factor no se presenta en la etapa, por lo tanto no es posible su evaluación.	0

3.4. Problemas detectados en ambas Agencias y soluciones planteadas

A partir de la evaluación realizada por los autores, que se observa en los Anexos N° 8 y N° 9 , se obtuvieron resultados ponderados en el Anexo N° 13 , brindando de esta manera la información que se expondrá en la siguiente tabla resumen:

❖ Cuadro N°13 : Tabla resumen de ponderación

FACTOR EVALUADO	AGA JORGE VEGA	AGA GUILLERMO MORALES
Calidad esperada	2,6	2
Garantías ofrecidas	3	3
Ubicación de puntos de venta	3	3
Gestión de canales	2,6	2,5
Vendedores	3	2
Nivel de precios y términos	3	1,6
Reclutamiento	2,7	1,9
Capacitación	2,6	1
Trabajo en equipo	2,6	2
Instalaciones	3	2
Proceso estandarizado	1	1
Equipos tecnológicos	2,7	2
PROMEDIO	2,89	2,18

De lo anterior, se pueden observar problemas específicos en cada AGA, en relación a la gestión de sus servicios. La identificación de los anteriores, permite proponer soluciones prácticas, con el fin de generar una mayor optimización de sus procesos operativos. Los autores han agrupado los problemas específicos de cada AGA, dentro de un concepto o problema más general, indicando sus causas y efectos, entregando finalmente una solución que ampare los problemas que cada Agencia.

La clasificación de los problemas es el siguiente:

- Trabajo en equipo.
- Reclutamiento.
- Procesos
- Comunicación
- Tecnología

3.4.1. Trabajo en Equipo

- Problema N°1:

“Falta de coordinación en las labores que deben realizarse en equipo”

(Agencia Jorge Vega y Guillermo Morales)

No se hacen los apoyos necesarios en el tiempo requerido, para que un proceso se realice en forma expedita y sin retrasar las demás labores ejercidas por compañeros que también dependen de ese proceso.

a) Causas:

- i. Sobrecarga de trabajo en los empleados, no pudiendo dejar de lado otras labores que son importantes en su cargo.
- ii. Falta de empatía respecto de la labor de los compañeros y su importancia en el cumplimiento de etapas en un proceso.
- iii. Falta de jefatura operativa que fiscalice el cumplimiento de procesos preestablecidos y reorganice a los empleados ante circunstancias inesperadas

b) Efectos:

- i. Cansancio físico y mental, en conjunto con el aumento de licencias médicas.
- ii. Retraso en el horario laboral de salida.
- iii. Malos tratos entre jefatura y subordinados
- iv. Deterioro del clima laboral
- v. En caso de situaciones problemáticas, no existe una reacción de coayuda entre los trabajadores de la empresa.
- vi. Se ocasionan situaciones donde aparecen malas prácticas (operatividad ineficiente e ineficaz, irregularidades fiscales)
- vii. Pérdida de clientes.

○ Soluciones:

Las soluciones que proponen los alumnos, para el problema de la de trabajo en equipo, son las siguientes:

a) Entrenamiento de las habilidades blandas de los trabajadores:

En Chile, existe un gran número de empresas y centros de educación, que realizan cursos de capacitación en distintas áreas relativas a la relación del recurso humano con la productividad en las empresas. La mayoría de estas empresas y centros de estudio se encuentran inscritos y acreditados en un registro nacional y público denominado OTEC, en donde publican los distintos cursos que ponen a disposición de las empresas, siendo algunos de ellos dirigidos al: liderazgo y comunicación; motivación y ventas; trabajo en equipo; resolución de conflictos; entre otros. La ventaja que presentan los cursos otorgados por las organizaciones registradas en la OTEC, es que permiten a las empresas que los contratan, optar a un incentivo tributario, consistente en descontar un porcentaje del impuesto a la renta a pagar anualmente, por concepto de gastos incurridos en la capacitación del personal.

Las Agencias de Aduana pueden tomar la opción de capacitar a su personal, en alguno de los cursos ofrecidos por estos organismos, ya sea en la sede(s) de estos últimos o en las oficinas de la AGA. Esto permitiría mejorar la relación entre los trabajadores, haciéndoles entender la importancia que su propia labor sea realizada a tiempo y con la mejor calidad posible, porque ésta afectará la labor de sus compañeros, pudiendo aportar al incremento de una sinergia positiva del trabajo.

b) Gestión por procesos de negocios (BPM):

En la búsqueda de los alumnos por encontrar un método que mejore el trabajo en equipo, se identificó la necesidad de establecer una figura, reguladora, evaluadora y coordinadora de los procesos operativos de cada área de negocio de las Agencias. El resultado se traduce en BPM (Business Process Managment) o Gestión por procesos de negocios.

En simples palabras esto se define como, la herramienta que es utilizada para el logro de los objetivos empresariales, mediante el mejoramiento en el control y gestión de los procesos de negocio.

Los objetivos que plantea BPM son los que hacen su implementación una necesidad dentro de las Agencias..

Los objetivos que plantea están dirigidos a:

- Mejorar la agilidad del negocio, es decir la capacidad que tiene la organización a adaptarse al entorno.
- Lograr una mayor eficacia, es decir lograr en mayor o menor medida los objetivos estratégicos.
- Mejorar los niveles de eficiencia, es decir mejorar la productividad teniendo en cuenta la relación, resultado obtenido y recurso utilizado.

Con estos objetivos cumplidos se puede lograr el fortalecimiento de equipos de trabajos, teniendo como resultado un mejor clima laboral, que al corto plazo se traduce en mayor productividad y cumplimiento de los objetivos.

El cargo para BPM, puede ser implementado de las siguientes maneras:

- Por un profesional, que esté capacitado en gestión por procesos de negocios.
- Contratando a un tercero.
- O dirigido por el Agente de Aduana, si está capacitado.

De las opciones que los alumnos proponen como opciones para contratación de terceros, se encuentran las siguientes opciones:

- i. SONDA: los servicios de SONDA en el ámbito de Gestión de Procesos de Negocios se relacionan principalmente con las siguientes actividades:
- Levantamiento de Procesos de Negocio.
 - Diagnóstico desde el punto de vista de su alineamiento con las estrategias de negocio y del cumplimiento de buenas prácticas en la gestión de procesos.
 - Rediseño de Procesos orientado a definir cambios o mejoras en el flujo de proceso, estructura organizacional, cultura organizacional y tecnologías de información de apoyo.
 - Diseño de Indicadores de Gestión para medir el desempeño de los procesos.
- ii. Microsystem: la gestión de procesos se diseña siempre con el foco en el negocio del cliente, para lo cual Microsystem utiliza plataformas tecnológicas de primer nivel, altamente validadas por su implementación en los más variados tipos de negocios e industria, gran parte en procesos estratégicos. Con el equipo BPM de Microsystem, las empresas automatizan sus procesos en una plataforma computacional ágil, interoperable, de bajo costo, y a corto plazo.

c) Reuniones Semanales:

La importancia de tener reuniones semanales con todos o gran parte de los colaboradores, radica en la necesidad de mantener equipos de trabajo consolidados y orientados al cumplimiento de los objetivos, tanto al corto como al largo plazo.

El objetivo de tener un plan de reuniones semanales, está orientado a; favorecer el flujo multidireccional de la comunicación, fomentar la participación de todos los actores en la toma de decisiones, desarrollar una coordinación operativa eficiente, fomentar el trabajo en equipo con tal de mejorar el clima laboral y obtener como consecuencia de esto y lo anterior, que los colaboradores se sientan identificados con su lugar de trabajo y adquieran un sentido de pertenencia con la estrategia de la Agencia.

La planificación de las reuniones debe ser liderada y organizada por la persona que esté a cargo de Control de Gestión de la Agencia, es decir, aquella persona que conozca y esté en constante contacto con los colaboradores y sus actividades, ya que debe ser capaz de orientar a los distintos departamentos de la Agencia para así lograr una gestión efectiva.

d) Organización administrativa e identificación de los puestos de trabajo:

La creación y puesta en marcha de una empresa, requiere el cumplimiento de una serie de pasos, que van desde la producción del producto y servicio, hasta la asesoría y seguimiento post venta de los mismos. Las empresas pequeñas o pymes, muchas veces olvidan la realización de ciertos pasos, que vienen a establecer el orden administrativo y el establecimiento claro de las labores que deben realizar cada individuo dentro de la empresa.

Los alumnos proponen que el encargado de recursos humanos en las respectivas Agencias de Aduana, procedan a publicar o en su defecto crear, la estructura organizacional de la empresa. Esto permitirá:

- Establecer la estructura de los papeles que los individuos juegan en la empresa.
- Asignar las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas
- Asignación de las personas mejor capacitadas para realizar las distintas labores.
- Definir áreas o departamentos: consiste en delimitar un área o división de una organización sobre la cual un administrador o supervisor tiene autoridad respecto del desempeño de labores específicas desarrollada por otros empleados.

Todo lo anterior, permite que los trabajadores sepan con claridad, en que área se encuentran, con que otras áreas se relacionan y quien es el supervisor o superior jerárquico al cual responden por su actuar, el cual en conjunto con otros supervisores, podrán tomar decisiones correctivas más prestamente en caso de problemas o circunstancias especiales. Finalmente, esto le da mayor orden a las labores de los empleados, permitiendo que las actividades que realizan, estén conducentes a ser más eficientes.

Otro elemento que ayuda al establecimiento claro de las actividades laborales, es la identificación de los cargos. La identificación, es un proceso por el cual, el encargado de recursos humanos de la empresa, establece:

- Título del cargo
- Área del cargo
- Supervisor o superior jerárquico
- Objetivos generales del cargo
- Descripción de las funciones
- Perfil técnico y de competencias
- Personal de apoyo y suplencia
- Entre otros.

La definición de los cargos, permite a cada trabajador saber cuáles son claramente sus funciones dentro de la organización; los objetivos o metas a cumplir; y a quienes debe requerir o dar apoyo laboral en casos de saturación. Además, sirve para definir los parámetros de reclutamiento en caso de desvinculación laboral, no perdiendo tiempo valioso en entrevistas con gente no idónea para el cargo.

○ Comentarios:

El aumento en las transacciones nacionales han llevado al ingreso al mercado de nuevos competidores, quienes cada día trabajan arduamente por la captación de nuevos clientes ofreciendo los mismos servicios, a esto mismo se debe agregar la orientación de los negocios como oligopolios homogéneos quienes se destacan por ser altamente competitivos, es por esto que es de suma importancia tener equipos que entreguen un servicio de calidad mediante una comunicación fluida orientado al cumplimiento de objetivos.

Con las soluciones anteriormente planteadas, se puede en gran medida lograr una coordinación dentro de un equipo de trabajo y liderazgo enfocado al cumplimiento de metas. Adicionalmente se obtiene claridad en los roles empresariales de cada trabajador y un aumento en la motivación laboral.

Los logros obtenidos de las soluciones anteriores se verán reflejados en el cumplimiento de los objetivos mediante un trabajo en equipo eficaz, esto proporcionará beneficios tales como: mayor calidad en el servicio, alto compromiso

organizacional, mejor comunicación traducida en nuevas y mejores ideas de desarrollo, y el logro de los objetivos.

Estas soluciones no solo aportan una mejor organización dentro de la empresa, sino que también, al ser un grupo cohesionado y orientado al cumplimiento de objetivos, logra beneficiar mediante las mismas acciones, a un cliente que espera un servicio que satisfaga completamente sus expectativas. Estas acciones lograrían generar una mayor lealtad de la demanda, generando la captación y mantención de clientes apóstoles, reduciendo así el riesgo de mantener clientes terroristas o mercenarios que puedan traer al negocio una inestabilidad comercial.

3.4.2. Reclutamiento

- Problema N°1:

“Reclutamiento de personal no idóneo” (Agencia Jorge Vega)

En la AGA hay algunos empleados que no tienen las competencias necesarias para desempeñar las labores propias del negocio aduanero. Además, no tienen un compromiso interno o motivacional por querer hacer el trabajo de la mejor forma o por perfeccionarse.

- a) Causas:

- i. El personal que ha sido contratado no tiene estudios relacionados con el comercio exterior o no han sido capacitados en aspectos propios del

negocio, como tramitación aduanera, transporte, logística y atención al cliente.

- ii. No hay interés por parte de los empleados en perfeccionar sus competencias y habilidades.

b) Efectos:

- i. Fallas en el proceso operativo de importación marítima.
- ii. Disminución en la cartera de clientes y dificultad de captación de nuevos.
- iii. Disminución de las utilidades generadas por la Agencia.
- iv. Daño a la imagen comercial de la Agencia, por gestiones mal logradas.

o Problema N°2:

“La falta de personal perjudica la imagen de la AGA ante los clientes” (Agencia Guillermo Morales)

La AGA tiene grandes problemas en el manejo de las labores administrativas y aduaneras, sobre todo cuando hay periodos cíclicos de aumento en la cantidad de trabajo. Esto los clientes lo notan y lo comparten con su entorno empresarial.

a) Causas:

- i. Falta de personal tramitador
- ii. Falta de control de gestión.

b) Efectos:

- i. Pérdida de clientes, ya que un cliente no se demorará en contratar los servicios de otra AGA.
- ii. Dificultad en la búsqueda de nuevos clientes.
- iii. Una mala imagen que continua en el tiempo, puede llegar a provocar el cierre de la Agencia.

o Soluciones:

Las soluciones que proponen los alumnos, para el problema de *reclutamiento* son las siguientes:

a) Evaluación de desempeño:

Tal como lo explica el autor Juan Carlos Rodríguez Serrano en su obra “el modelo de gestión de recursos humanos”, la evaluación de desempeño consiste en valorar la eficacia con la que el ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo.

Con esta base, los alumnos proponen la implementación del proceso de evaluación de desempeño, a todos los colaboradores de las distintas áreas de las Agencias, buscando con esto obtener un método de evaluación sistemático, y aplicable periódicamente según sea conveniente. De esta manera los alumnos buscan alcanzar los siguientes objetivos:

- Cuantificar el valor, la metodología, el compromiso, capacidades y la contribución que entregan los colaboradores a la Agencia.
- Identificar errores o malas prácticas en jefaturas y subordinados.
- Integración de personal o desvinculación si el caso fuese necesario.
- Implementación de programas de capacitación, en aquellas áreas que sean necesario.
- Otorgar información relevante, para los procesos de reajuste salariales.
- Mejorar la comunicación entre jefaturas y subordinados, con tal de dirigir el trabajo en su totalidad, en el cumplimiento de objetivos.

La evaluación de desempeño puede ser realizado por las siguientes propuestas:

- Puede ser realizado por el encargado BPM de la Agencia.
- Puede ser un proceso realizado por terceros (consultora)

b) Establecer un proceso de reclutamiento definido:

Un proceso de reclutamiento, es una parte específica de un proceso de contratación, consiste en el conjunto de pasos sistemáticos y

preestablecidos, conducentes a seleccionar el capital humano idóneo, para realizar una determinada tarea o labor en una empresa.

Las Agencias de Aduana deben considerar tener un proceso de reclutamiento definido, ya que con esta medida, podrán incorporar de forma más rápida y técnica a nuevo personal, que cumpla con requisitos de competencias y habilidades necesarias para desempeñar una labor que se encuentra abandonada o que requiere apoyo. Esto se encuentra ligado con la identificación clara de los cargos, herramienta que permite conocer claramente los objetivos, funciones y características especiales que debe cumplir el nuevo personal.

Las opciones que las AGAs tienen para implementar este proceso, puede ser mediante:

- Entregar la realización de este proceso a empresas externas, especializadas en reclutamiento de personal según áreas empresariales. Ej.: Randstad; Manpower; BVM consultores; entre otros.
- El encargado de recursos humanos en la AGA, es quien debe establecer por escrito éste procedimiento.

En el caso que el encargado de recursos humanos sea quien establezca el procedimiento de reclutamiento, una buena opción es que realicen un proceso de incorporación temprana de jóvenes estudiantes o

egresados de instituciones de educación. En la V región, existen planteles de educación técnica y profesional, del cual egresan todos los años decenas de alumnos con conocimientos en logística, transporte, administración, contabilidad, comercio exterior, entre otras. Para lograr esto, es necesario que el Agente de Aduana o el encargado de recursos humanos, pueda lograr alianzas con casas de estudio, ofreciéndoles prácticas profesionales temporales y periódicas a sus alumnos destacados. De esta forma, se puede lograr captar talento nuevo y fresco, que permita apoyar y descongestionar ciertas áreas de trabajo, a un comparativo bajo costo y proyectando a un futuro colaborador de la empresa capacitado por la misma. Algunos de los centros de estudios con los que las AGAs pueden formar alianzas son:

- Instituto Marítimo de Valparaíso: alumnos egresan de cuarto medio con especialidad en operaciones portuarias.
- Inacap y Duoc: alumnado egresa de carreras técnicas en áreas de contabilidad, comercio exterior, logística y transporte.
- Universidad de Valparaíso y otras universidades: alumnado egresa de carreras profesionales, donde se transmite conocimiento amplio sobre el funcionamiento de los negocios internacionales, logística internacional, puertos y aeropuertos, entre otras materias.

c) Capacitación del personal:

La capacitación del personal, como los alumnos ya lo desarrollaron en el problema sobre *Trabajo en Equipo*, es una herramienta clave para mejorar la productividad en las empresas. Es importante que el Agente, el encargado de recursos humanos o quien tenga a cargo la gestión de procesos de negocios, identifique cuales son los empleados que carecen de conocimientos técnicos y determine un plan de capacitación. La capacitación puede realizarse mediante el envío del personal a seminarios o a curso en centros de educación; contratando a empresas de capacitación que realicen su labor directamente las dependencias de la AGA; o a través de la modalidad virtual o no presencial que ofrecen algunas instituciones educativas (vía internet).

d) Escala de incentivos y promociones conocida:

Si el proceso de reclutamiento es hecho correctamente y se incorpora al personal adecuado a una empresa, se espera en teoría, que éste realice siempre sus labores de manera profesional y eficiente. Pero cuando lo anterior no sucede, es importante generar y aplicar herramientas correctivas que busquen la motivación constante del

trabajador en alcanzar sus objetivos de forma constante, y con ello los objetivos estratégicos de la empresa.

Ante lo anterior, los alumnos proponen que una manera de mantener motivados a los trabajadores, es que la AGA genere una estructura o escala de incentivos o premios económicos y ampliamente divulgados entre ellos. Se puede premiar con bonos en dinero cuando: se logren metas de operaciones aduaneras completadas sin errores, costos o multas emanados de las empresas asociadas u organismos públicos; cuando se logre aumentar la cantidad de clientes conformes, que respondan a una encuesta de satisfacción; se cumplan metas de áreas, secciones o grupos de trabajo. Otra manera de motivar, es otorgar premios con viajes pagados para ser utilizados en las vacaciones correspondientes. También, establecer el premio mensual y honorífico del “trabajador del mes”. Finalmente, indicar de forma clara cuales son los requisitos para lograr movilidad laboral interna o ascensos, es otra medida de mantener a los trabajadores incentivados en realizar sus funciones de la mejor manera.

○ Comentarios:

Para las dos Agencias, el no contar con personal suficiente o tenerlo pero que carece de competencias especializadas en materia aduanera, surge de un problema cuyas raíces están en los procesos de reclutamiento, capacitación y motivación que se han o no ejercido.

De acuerdo a la teoría de las 7p para los servicios, el reclutamiento del personal calificado (*véase factor PERSONAS⁶⁹*) en las materias aduaneras actualizadas, permite a la Agencia entregar un grado de mayor calidad en sus servicios que los actuales, puesto que el empleado podrá responder con veraz conocimiento ante las dudas de los clientes, como a la vez, anticiparse a situaciones complejas que sean de interés del Agente de Aduana.

Además de reclutar el personal adecuado, es importante que el personal actual sea capacitado, para que todos los empleados tengan una misma base de conocimientos. Un trabajador al cual se le permite mejorar y actualizar sus competencias, transmite renovación al ambiente laboral, que junto a las correctas medidas motivacionales, permiten no solo aumentar la eficiencia de la Agencia, sino también, mostrar una imagen más profesional a los clientes y empresas relacionadas, posibilitando atraer más operaciones aduaneras.

⁶⁹ Pág. 72 de este informe

El mercado aduanero, se clasifica en el de tipo oligopólico homogéneo, puesto que la cantidad de Agencias de Aduana está limitada por ley, al igual que los servicios que pueden ofrecer. Por lo señalado, es importante que el Agente Aduanero diseñe y aplique medidas correctivas claras a las materias ilustradas en el párrafo anterior, con el fin de corregir los problemas que perjudican la rapidez y eficacia de las operaciones, y así poder ser más competitivo frente a las AGA rivales y lograr lealtad de parte de sus clientes, en base a la prestación de un servicio de calidad.

3.4.3. Procesos

- Problema N°1:

“Incumplimiento de procedimientos laborales por parte del personal, establecidos y transmitidos verbalmente por la Agencia” (AGA Jorge Vega – AGA Guillermo Morales)

Los trabajadores no realizan sus labores de acuerdo a los procedimientos respectivos, señalados por el Agente o por los trabajadores de mayor experiencia. Además, no se cumplen los plazos estipulados y no hay una suplencia real entre compañeros de trabajo, cuando alguno de ellos no se encuentra en su puesto o fue destinado a otras actividades.

a) Causas:

- i. Desconocimiento de los procesos establecidos para la ejecución de ciertas labores.
- ii. Falta de texto o medio escrito en el cual se deje establecido los procedimientos laborales según el área.

b) Efectos:

- i. Cumplimiento insatisfactorio de los objetivos.
- ii. Mala imagen con los clientes y con las entidades con quienes se trabaja en conjunto.
- iii. Aumento de accidentes y fallas operacionales al no seguir el protocolo de acción establecido.
- iv. Personal propenso a correr riesgos y realizar acciones basados en experiencias propias.

o Soluciones:

Las soluciones que proponen los alumnos, para el problema de *procesos*, son las siguientes:

a) Manual de procedimientos por área:

Los alumnos señalan, que una solución para reducir los errores operativos y lograr el cumplimiento óptimo de objetivos de las

Agencias, es plasmar en un texto físico y /o digital, el proceso completo que debe realizar cada trabajador en el ejercicio de sus funciones y su influencia en los procesos de otros colegas. El texto o manual creado, debe encontrarse a disposición de cada trabajador, en su puesto laboral, según sea su área.

Es importante que cada trabajador, al realizar un mismo procedimiento, éste lo haga de una forma reiterada en el tiempo, lo que permite llevar un control de su trabajo, como un ahorro considerable de tiempo. Además, permite reducir la incertidumbre de las respuestas, cuando un cliente realiza consultas específicas respecto de la internación de sus mercancías.

Finalmente, el establecimiento por escrito de los procedimientos laborales, permite al encargado de recursos humanos reemplazar de forma más rápida, y con un impacto menor a la Agencia, a un empleado que se ha desvinculado voluntariamente o ha sido despedido.

b) Utilización de sistemas Workflow o BPMS

Como ya ha sido mencionado anteriormente, la implementación de BPM suele ser una herramienta útil, para la organización de los negocios empresariales. Este efecto se logra a través del monitoreo realizado por un sistema definido como Workflow o BPMS (Business Process Management Systems)

Workflow, es uno de los sistemas que forma parte de BPM, está orientado al seguimiento de tareas de un proceso de negocio, su control puede ser automatizado mediante; software, procedimientos manuales o una mezcla de ambas. Soportan circuitos de expedientes directamente a una red de ordenadores mediante un circuito central situado en el servidor de la red, los expedientes son dirigidos según las reglas determinadas facilitando así las tareas de los usuarios. Los documentos que son escaneados y almacenados pueden ser recuperados para realizar seguimientos o simplemente ser usados para las distintas operaciones.

Tiene como objetivo la organización y control de tareas, recursos y reglas necesarias para cumplir con el proceso de negocio. Los resultados se traducen al final del día, en la máxima automatización de los procesos y un control amplio de las áreas, donde toda la

información es traspasada de un punto a otro según las normas de procedimientos que tengan establecidas las empresas.

La implementación de nuevos software, para Agencia como esta puede implicar una gran inversión, por lo que se propone la utilización de aquellos software que ya se encuentran disponibles y que no están, siendo usados al cien por ciento. La idea es potenciar al máximo las capacidades de este sistema, con tal de recaudar la mayor cantidad de información posible, además de mantener monitoreado todas las áreas. Actualmente las Agencias utilizan el sistema SIGAD, por lo que se propone potenciar este sistema, para así reducir costes y tiempos de acción, además mantener un pleno control de la Agencia, por medio de BPM. Algunos de los beneficios de Workflow⁷⁰ son:

- Ahorro de tiempo y mejora de la productividad y eficiencia de la empresa, debido a la automatización de muchos procesos de negocio.
- Mejora del control de procesos a través de la normalización de los métodos de trabajo.

⁷⁰ Worklow: se refiere a un procedimiento o flujo de trabajo que es necesario seguir, para poder lograr un determinado trabajo.

- Mejor atención y servicio al cliente; un incremento en la coherencia de los procesos da lugar a una mayor previsibilidad en los niveles de respuesta a los clientes.
- Mejora en los procesos; mayor flexibilidad de acuerdo con las necesidades empresariales.
- Optimización de la circulación de información interna con clientes y proveedores.
- Integración de procesos empresariales.

Establecido lo anterior, y teniendo en cuenta que la distribución de las Agencias son en distinta ciudades, con esta propuesta se puede lograr, la unificación de todo el personal, mejoramiento de los procesos, documentación accesible para todos y monitoreo todas las áreas, logrando con esto la aceleración del trabajo por lo que se ahorra tiempo en los procesos operativos.

c) Certificación ISO

Las certificaciones, son un tipo de garantía que suelen estar por escrito, en el que se especifica que el producto o servicio cumple con los requisitos especificados en dicha certificación.

Dicho lo anterior, una vez que la Agencia desarrolle planes de estandarización de calidad, los que se puedan ver materializados

mediante manuales y evaluaciones, sería posible entonces la búsqueda de una entidad certificadora, que acredite que la Agencia está cumpliendo con los estándares de calidad propuestos, consiguiendo así la mayoría de los beneficios que proporciona una garantía. Hoy en día existen Agencias que ya están utilizando estas certificaciones, y han demostrado resultados positivos, que se traducen en el crecimiento de la organización en el mercado.

Existen distintos tipos de certificaciones, sin embargo los alumnos harán mención de la más idónea para este negocio, en cuyo caso son las denominadas ISO (International Standard Organization) y particularmente ISO 9001

Según la publicación realizada por la Secretaria Central de ISO en Ginebra, Suiza, esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se

centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

Las Normas ISO están en constante evaluación y actualización, por lo que existen distintas versiones, la que rige hoy en día es la ISO 9001:2008, la que ya se encuentra en proceso de evaluación, para ser modificada a fines de noviembre del año 2015, es por este motivo que se le recomienda a las Agencias tomar el tiempo faltante para organizar las áreas operativas, desarrollar informes, realizar evaluaciones, crear manuales y estándares de calidad organizacional, con el fin de tener materia avanzada y disminuir los tiempos de espera para así facilitar la certificación.

El proceso para lograr la certificación es el siguiente:

- Con el completo apoyo de la dirección se contratan un consultor externo para que los asesore y acompañe a implementar su sistema de gestión de calidad (SGC)
- Hacer un diagnóstico de la Empresa
- Sensibilizar y motivar a todos los implicados, en todos los niveles capacitándolos.
- Nombrar un responsable de Calidad
- Comenzar a desarrollar el SGC, identificando los procesos y sus interrelaciones

- Dejar por escrito políticas y procedimientos
- Poner en práctica el sistema.
- Mejorar y ajustar el sistema
- Una vez que el sistema está en marcha, por lo menos durante 3 meses, solicitar la auditoria de certificación a un organismo internacional competente y reconocido (En general se piden 3 presupuestos) para seleccionar el más conveniente.

El proceso de desarrollo e implementación puede durar para empresas pequeñas y medianas entre 8 y 12 meses, dependiendo de los procesos que desarrollen y de la cantidad de personal.

La certificación es entregada una vez evaluado el sistema de gestión de calidad desarrollado e implementado por la empresa.

El tiempo de vigencia de la certificación es otorgado por un lapso de 3 años a partir desde que la entidad certificadora audita el sistema y la certifica. Luego transcurrido aproximadamente 6 meses se vuelve a realizar una auditoría y así consecutivamente hasta que se cumplan los 3 años. Una óptima certificación puede lograr grandes beneficios en distintos ámbitos tales como; reconocimiento en el mercado, aumento en la cartera de clientes, eficacia en los procesos, disminución en costos por concepto de utilización eficiente de los recursos, mejoramiento de los grupos de trabajo, entre otros.

○ Comentarios:

Mediante la propuesta de las soluciones anteriores, se busca reducir todos los riesgos asociados que pueden provocar el cierre de una Agencia por concepto de ingreso de nuevos competidores, homogeneidad, crecimiento de la industria y clientes difícilmente leales. Esto es posible debido a que la utilización de estas propuestas, permite mantener una organización en los procesos y un estándar, lo que provocaría una disminución en los errores cometidos en el proceso operativo proporcionando al cliente la confianza suficiente como para transformarse en leales a la Agencia, reduciendo la posibilidad de mantener clientes *terroristas*.⁷¹

La implementación de estas soluciones puede lograr una óptima *gestión del servicio*⁷² ya que se lograría la obtención de los indicadores de gestión abarcando todas las dimensiones necesarias para mantener un flujo óptimo de las actividades personalizadas. Es decir, Las soluciones planteadas por los alumnos proporcionarían dos principales resultados, en primer lugar lograría proporcionar una estructura de procesos y procedimientos organizados y estandarizados y en segundo lugar brindará al cliente la confianza suficiente como para transformarse en un cliente leal a la empresa.

⁷¹ Pág 67 de este informe

⁷² Pag 65 de este informe

3.4.4. Comunicación

○ Problema N°1:

“Proceso de comunicación con clientes faltos de técnica” (Agencia Jorge Vega – Agencia Guillermo Morales)

Se toma contacto con los clientes sin tener una pauta de respuesta mínima ante consultas comunes y repetitivas, para transmitirle seguridad, empatía y confianza.

a) Causas:

- i. Se asignan labores a personal no capacitado en técnicas de ventas y atención al cliente.
- ii. Falta de personal contratado para labores de atención al cliente.
- iii. No existencia de protocolo de atención al cliente.

b) Efectos:

- i. Baja valoración de la imagen e insatisfacción por parte de los clientes en relación con la AGA.
- ii. Costos adicionales para los clientes, debido a la no entrega oportuna de la información o que esta sea errónea.

○ Problema N°2:

“Falla en la coordinación de actividades con empresas relacionadas” (Agencia Guillermo Morales)

Hay una comunicación deficiente entre la AGA y empresas relacionadas, que también se consideran clientes, como lo es el transportista carretero. No se están coordinando correctamente el retiro de las cargas en almacenes o la entrega de las mercancías en bodega, quedando a la voluntad de la empresa transportista relacionado. Además, hay una pérdida de tiempo en la compra de seguros de contenedores en corredoras de seguros y canjes de documentos en agencias navieras.

a) Causas:

- i. El único tramitador en la AGA, es quien gestiona la compra de seguros, canjes de documentos y de despacho físico de mercancías, todo de forma presencial, por lo que siempre carece de tiempo para estar en la oficina.
- ii. La AGA tiene un contrato de exclusividad con un empresario transportista, encargado de retirar y entregar todas los contenedores y/o las mercancías a los clientes, pero que ofrece un deficiente servicio.

b) Efectos:

- i. Pérdidas económicas para la agencia, por operaciones que se hacen con mayor tiempo y costo.
- ii. Pérdida de tiempo en el manejo de operaciones, debido a la falta de personal capacitado que realice los trámites online y presencial.
- iii. Pérdidas económicas y operativas, por no poder acceder a un mejor y más barato servicio de transporte.

o Soluciones:

Las soluciones que proponen los alumnos, para el problema de *comunicación*, son las siguientes:

a) Capacitación en servicio al cliente:

Como los alumnos han señalado anteriormente, el implementar un programa de capacitación, ayuda a profesionalizar y corregir las áreas que presentan problemas en una empresa.

Es importante que todo el personal de las AGA tenga un conocimiento básico sobre cómo atender a los clientes, pues más allá de la eficiencia del servicio aduanero prestado, para ellos altamente valorable el que se le trate oportuna y correctamente. Tener a los clientes bien

atendidos y conformes, permitirá a las AGA asegurar una cartera de clientes y optar a que nuevos clientes se sumen, en base a la buena publicidad que se comunique entre empresas.

Las Agencias deben cotizar en las variadas empresas de capacitación, algún curso virtual o presencial, sobre materias relativas a ventas, comunicación efectiva, ventas y servicios post venta, entre otras.

b) Asignación de cartera de clientes:

Según los problemas detectados en los procesos operativos, la metodología organizativa dentro de la Agencias para efectos de todos los manuales de evaluación y certificación, debe ser primordial para el logro de operaciones eficientes y eficaces.

Dicho lo anterior los alumnos proponen una organización en la cartera de clientes, y la asignación de la misma al personal capacitado que se encuentre disponible en las Agencias. Se debe hacer la salvedad, que esta propuesta está diseñada mayormente para Agencia Jorge Vega quien cuenta con la cantidad de personal necesario para mantener cuentas de clientes, sin embargo puede ser aplicable para Agencia Guillermo Morales en el caso de existir un aumento en el personal capacitado.

Se propone una distribución de la cartera de clientes, entre los colaboradores capacitados para la atención de sus requerimientos, de esta manera las operaciones se efectuaran, de forma ordenada, por equipos de trabajos colisionados y dirigidos en un objetivo común. Lo que se busca obtener como resultado, es la eficacia de la operación mediante un coordinador encargado que conozca el manejo de las cargas habituales y las necesidades de los clientes frecuentes, y que sean reconocidos por los mismo, con el fin de lograr una mayor lealtad hacia la Agencia.

c) Instructivo de preguntas frecuentes:

Un instructivo de preguntas frecuentes, es un informativo emanado de una organización, con el objetivo de establecer respuestas estandarizadas a una serie de preguntas comunes y repetitivas que hacen diferentes personas. Permite establecer una relación comunicativa clara con los destinatarios del instructivo, reduciendo los tiempos invertidos en responder y dando certeza a los servicios prestados. Además, genera una imagen positiva y de preocupación constante de la empresa hacia su entorno.

Los autores recomiendan que las Agencias de Aduana realicen un catastro interno con las preguntas más frecuentes que reciben de sus clientes y empresas asociadas, con el objeto de hacer un instructivo que las incluya. El instructivo puede tener un formato: digital (ej. Pdf), el cual se puede difundir via email o subirlo a la plataforma web de Agencia; físico (ej. tríptico) el cual se solicita a una imprenta para obtener el mejor diseño, y poder enviárselo a su clientes y empresas asociadas vía carta o entrega en mano.

Es importante que todos los trabajadores tengan a su disposición el instructivo de preguntas frecuentes y que lo aprendan, para evitar contradicciones en la comunicación.

d) Creación de alianzas estratégicas con otras Agencias y/o Forwarders:

La competitividad en la que se ven las Agencias hoy día es clara y agresiva, como se ha visto en capítulos anteriores, el crecimiento exponencial de este servicio ha hecho que surjan nuevos competidores, y las ya establecidas se han visto en la obligación de desarrollar estrategias de mercado, que les permitan mantenerse y seguir creciendo.

Para Agencias pequeñas y medianas como Morales y Vega, el desarrollo de estrategias enfocadas a la maximización de recursos, disminución de tiempos de operación y captación de nuevos clientes, se hace cada día más agresiva y difícil, es por este motivo que la propuesta de los alumnos para este problema, está enfocada en el desarrollo de alianzas estratégicas que permitan a estas Agencias la disminución de inversión, tanto en costes como en tiempo.

El objetivo de crear alianzas es darle la oportunidad de crecer a Agencias pequeñas y medianas, esto a un bajo costo y de manera rápida, de esta forma podrían percibir un alza en sus ingresos en un período corto de tiempo, para así poder implementar algunas o todas las otras medidas propuestas por los alumnos que requieran de mayor inversión.

De las alianzas propuestas se encuentran las siguientes:

- i. Alianza entre Agencias: según el artículo 198 de la Ordenanza de Aduanas con el objeto de explotar los servicios inherentes al despacho de mercancías, los Agentes de Aduana podrán asociarse con otros Agentes de Aduana o con personas naturales y formar con ellas únicamente sociedades colectivas y de responsabilidad limitada, pero sin que la compañía pueda actuar como agente ante la Aduana. **(Ley 18.853 Artículo 1º N° 23)**

Se propone el establecimiento de alianzas entre Agentes con el fin de compartir recursos, disminuir los procesos operativos e incrementar la cartera de clientes. La unificación de un equipo operativo significa que podrán abarcar de mejor forma el mercado, ya que dispondrán de una dotación superior de colaboradores, quienes coordinadamente pueden abarcar distintos sectores del país, ampliando la cartera de clientes.

Los tiempos por procesos disminuirían, ya que existiría una mayor diversificación de carga laboral, lo que traería como consecuencia un mayor rendimiento de los equipos de trabajo y el fortalecimiento de un buen clima laboral.

La constitución de estas sociedades deberá sujetarse al cumplimiento de ciertos requisitos que son explicados en extenso en el artículo 198 de la Ordenanza de Aduanas.

- ii.** Alianzas comerciales con Forwarders: a diferencia de la creación de sociedades entre Agencias, que son perdurables en el tiempo, las alianzas comerciales con Farwarders, son uniones en común acuerdo, con el fin de prestarse ayuda mutua en el proceso aduanero. Es una unión donde el Agente de aduana logra grandes beneficios comerciales, similares a los obtenidos por las sociedades, con la diferencia de que esta estrategia puede ser

disuelta en cualquier minuto y fácilmente, por cualquiera de las dos partes.

Las empresas Forwarders han demostrado un gran liderazgo en el mercado, debido a sus asociaciones con grandes navieras, también es sabido que se han convertido en la gran competencia de las Agencias, a pesar de que deban trabajar en conjunto. En base a esto se busca encontrar una estrategia de competencia que incluya a estas empresas en el plano de las Agencias, esto se lograría con una alianza entre ambos.

Los beneficios obtenidos de esta unión, son muy similares a la que se genera con la creación de sociedades entre Agencias, con la diferencia que la cantidad de beneficios para ésta alianza serían mucho mayores, debido a la red de intermediarios que poseen los Forwarders, (Transporte náutico y terrestre, Aseguradoras, entre otras) lo que les permite reducir aún más los costos operativos, y los tiempos utilizados en los procesos disminuirían mucho más.

No deja de ser interesante esta propuesta, ya que la colaboración mutua puede traer grandes beneficios en período muy corto de tiempo.

○ Comentarios:

Las dificultades en la forma y contenido de la comunicación que fluye entre las Agencia de Aduana y sus *Stakeholder*⁷³, se genera a partir de la nula planificación de esquemas y procedimientos establecidos, a los cuales los empleados deban acudir cada vez que interactúan comunicacionalmente.

De acuerdo a la teoría de las 7p para los servicios, el tener personal capacitado en técnicas comunicativas, permite que la información se transfiera con mayor rapidez y eficacia, logrando satisfacción en el interlocutor (ver factor *PERSONAS*⁷⁴). Pero la teoría referida, no solo contribuye con generar capacitación en los trabajadores, sino que también, busca que existan procesos estandarizados, plasmados en documentos de papel o digitales, debiendo ser conocidos por cada integrante de la empresa (ver factor *PROCESOS*⁷⁵). Por último, el crear medios de comunicación que transmitan en todo momento información clave de las Agencias, permite generar ahorrar tiempo y una valorización de la imagen de la empresa (ver factor *EVIDENCIA FÍSICA*⁷⁶).

⁷³ “*Aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización*” por Freeman, Edward. Fuente: *Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders* (2004) Robert A. Peterson y O.C. Ferrell (Eds.) Business Ethics 82 – 97. M.E. Sharpe, Armonk, NY.

⁷⁴ Ver pag. 83 de este informe

⁷⁵ Ver pag. 94 de este informe

⁷⁶ Ver pag. 90 de este informe

Es importante que una de las preocupaciones del área comercial de las Agencias de Aduana, sea el enfoque a dar una imagen de alta calidad no solo a sus clientes directos, sino también, a todas las empresas con las que se relaciona. Fallas en los procedimientos por mala comunicación, permite que los receptores de la información y quienes sufren las consecuencias de los errores, se den cuenta de las carencias en la empresa, transmitiendo aseveraciones en el mercado aduanero, que perjudican la captación y/o mantención de clientes. Generalmente en base a estos problemas, es que agentes intermediarios, como los Freight Forwarders, intentan acaparar la mayor cantidad de servicios accesorios que prestan las AGA a los clientes directos, prometiendo la ejecución de ellos sin errores, hasta pudiendo aconsejar al importador el cambiar de Agente Aduanero, por lo que preocuparse de la comunicación en la empresa permite generar una natural lealtad de los importadores a quienes se le prestan servicios.

3.4.5. Tecnología

- Problema N°1:

“Obsolescencia de tecnología disponible y no conocimiento acabado en su utilización” (Agencia Jorge Vega y Guillermo Morales)

Hay elementos como celulares, fotocopiadoras, computadores y de software que no se están utilizando, debido a su deterioro, falla y antigüedad. Debido a lo anterior, ciertos procesos que se están realizando a mano, ayudado en parte, porque el personal no maneja completamente el uso de la tecnología disponible en las oficinas y el que se encuentra virtualmente (internet).

Genera pérdida de tiempo en los procesos operativos, debido a la lentitud en el envío o recepción de documentación. A su vez, las Agencias incurren en gastos adicionales y pérdida de tiempo, por concepto de fotocopiado, falta de equipo computacional y uso de internet en establecimientos ajenos a la agencia.

- a) Causas:

- i. Falta de compra y renovación de equipos tecnológicos, debido a la inexistencia de una política de inversión en ellos.

- ii. No existe una investigación de parte de las Agencias, para encontrar soluciones tecnológicas que ayuden a la efectividad de los procesos operativos.
- iii. Los empleados no informan la necesidad de implementar nueva tecnología, debido a la costumbre de realizar los procesos de una misma forma y tener una postura adversa al cambio.

b) Efectos:

- i. Lentitud en el procesamiento, envío y despacho de información.
- ii. Los procesos operativos se tornan ineficientes, debido a la falta de sistemas que agilicen las operaciones.
- iii. Al no adquirir nueva tecnología y no capacitar al personal en su uso, las Agencias pierden competitividad frente otras agencias ofrecen servicios más tecnologizado.
- iv. La relación con empresas asociadas, especialmente organismos públicos, se torna compleja, debido a que estos últimos comienzan a exigir que ciertos procesos se realicen de forma más tecnológica. (Ej. Carpeta aduanera electrónica)

○ Soluciones:

Las soluciones que proponen los alumnos, para el problema de tecnología, son las siguientes:

a) Plan de renovación de equipos:

Se le recomienda a las Agencias de Aduana, que realicen un catastro de los implementos tecnológicos que disponen, indicando el año en que se adquirieron y el estado en que se encuentran. Esto lo puede hacer el encargado de informática, o en caso de no disponer de este personal, pueden tomar los servicios de consultoría.

Luego de generado el catastro, se debe establecer que equipos hace falta arreglar, vender y comprar. Las AGA pueden buscar celebrar un convenio de compra con una empresa especialista en tecnología, que le permita dar en parte de pago los equipos a renovar y arrendar equipo nuevo, que la empresa deba dar actualización cada cierta cantidad de tiempo. Además, solicitarle a la empresa convenida, la mantención de los equipos y la capacitación del personal en su uso.

Todo lo anterior, permitirá que los procesos se realicen en menor tiempo, de forma más eficiente y entregando una imagen de vanguardia a los actuales o potenciales clientes que los visiten.

b) Plan de mirada a futuro e implementación de carpetas electrónicas:

La tecnología y sus avances han llevado a las empresas a un proceso de constante innovación y adaptación, de lo contrario quedan fuera del mercado en un período muy corto de tiempo. Es por esto, que las empresas ya no sólo miran la tecnología y sus avances como algo que se adquiere al minuto de su lanzamiento, sino que miran la tecnología como el camino al futuro empresarial. Hoy en día los procesos comunicativos dentro de la organización y fuera de ella, no serían posible eficazmente si las empresas no contaran con medios de desarrollo tecnológico que las respalden, y cada día estos desarrollos avanzan a pasos agigantados, por lo que las empresas deben estar en constante renovación, o corren el riesgo de quedar obsoletos en el mercado.

Las Agencias no se quedan atrás en este mundo revolucionado, ya que existen notorias intenciones por el desarrollo tecnológico, con el objeto de hacer los procesos aduaneros más eficientes y eficaces.

En vista de lo anterior las Agencias deben estar preparadas para los cambios que depara el futuro, para esto debe contar siempre con información actualizada sobre las tendencias del mundo aduanero, esta labor puede estar a cargo de BPM quien puede realizar reportes periódicos al Agente quien puede o no tomar medidas según estime conveniente.

Siguiendo con esta lógica, hace ya unos años existe la idea en el mundo aduanero de implementar carpetas electrónicas, que sustituirían a las actuales carpetas de papel. Ya para el año 2012 la dirección del servicio nacional de Aduanas, aprobaba la utilización de dichas carpetas según lo dispuesto en la Ley 19.799 y 19.880 de la Ordenanza de Aduana. Sin embargo, hoy en día son muy pocas las Agencias que hace uso de estas carpetas. Si bien no es común que hoy día sean utilizadas, en un futuro cercano esta será la tendencia del mercado, ya que el uso de carpetas electrónicas, reducirían considerablemente los tiempos de operatividad que tengan todas las áreas.

c) Utilización de programas electrónicos disponibles en la internet:

El mundo aduanero consta de múltiples herramientas que van en ayuda de toda aquella persona que tenga el interés de realizar operaciones comerciales internacionales. Una de estas herramientas, son los documentos y programas disponibles en la Web, haciéndose especial mención de una en particular, llamada SAETA, la cual ha sido explicada con anterioridad.

Con la ayuda de SAETA, se pueden elaborar informes detallados sobre todas las últimas transacciones que se han realizado en el país, se pueden elaborar gráficos de cantidad exportada e importada, se puede analizar la factibilidad de un cliente para ir en busca de él, entre otras estadísticas que quieran ser analizadas.

o Comentarios:

En el mundo de las Agencias de Aduana chilenas, la actualización y uso intensivo de tecnología no ha sido un proceso vanguardista, solo evolucionando en la medida que empresas navieras y organismos públicos lo han solicitado, para que se adapten a sus sistemas informáticos. Los Agentes, en su gran mayoría, no han considerado a la tecnología, como una herramienta que les permite ahorrar tiempo y dinero, generando además, una imagen moderna hacia sus actuales y potenciales clientes.

Las Agencias que ofrezcan un servicio documental electrónico y una plataforma online de fácil acceso, les permitirá distinguirse de su competencia, entregando valor agregado al servicio o producto que ofrezca el cliente de la AGA, determinado por la rapidez y el control que se tiene sobre las operaciones de comercio exterior por una parte; y por otra parte, la participación de quien solicita los servicios de la Agencia, a través del envío de documentos en nuevos formatos tecnológicos y la uso de sistemas ERP.

Relacionado con lo anteriormente señalado, la tecnología y la participación del cliente, se ven reflejados en el proceso de importación marítima, y que puede relacionarse con la Teoría de las 7p, en lo que se refiere a *PROCESOS*.

Con los antecedente obtenidos por los autores, se pudo determinar que en estas agencias existe una gran falta de inversión, en aquellos recursos que otorgan mayor rapidez a los procesos operativos, sin embargo los agentes no están dispuestos a gastar grandes sumas de dinero, con tal de revertir ésta situación. Es por esto que los autores deben buscar las mejores propuestas que solucionen este problema al mínimo costo.

La tecnología ocupada en Agencias de Aduana, que van desde la utilización de equipos hasta el desarrollo de sistemas electrónicos que disminuyen el tiempo de las operaciones, dependerá sólo del interés del

agente en querer integrarla al sistema de trabajo, y ciertamente la cantidad y calidad de la tecnología influirá directamente en el servicio final entregado. Bajo este concepto, el elemento de clasificación PRODUCTO entregará la pauta para fundamentar las propuestas de soluciones, a esta carencia de tecnología, que afecta directamente a los procesos operativos de la agencia.

CAPITULO 4:

CONCLUSIONES

Conclusiones

Es indudable que las Agencias de Aduana chilenas, a través del tiempo, han sufrido cambios considerables en su forma de actuar y constituirse, debido a la evolución tecnológica del mundo, del transporte y el crecimiento del comercio internacional.

La metodología usada en este informe, sirvió para que hayan sido identificados los aspectos particulares que inciden en la competencia del mercado de las AGA, señalando cuáles fueron los errores más comunes que pueden ser optimizados en estas empresas, generando los autores, variadas propuestas de soluciones aplicables a todas ellas.

Se determinó que en las Agencias se comenten errores constantes en su actuar diario, que ponen en riesgo su competitividad en el mercado. Estos errores procedimentales surgen de una administración con limitada visión de futuro, no previniendo que el mercado exige actualización tanto en conocimientos técnicos propios del comercio exterior, sino también de la homogeneidad del servicio, de la lealtad de los clientes y el crecimiento de la oferta.

Las falencias observadas anteriormente, en el manejo de la administración, se ven determinadas por varias razones, dentro de ellas: la falta de interés en invertir tiempo y dinero en mejoras para el negocio, ya que en su constitución no establecen una visión y misión clara de la organización; existen Agentes que no visualizan a su empresa como un emprendimiento que requiere un desarrollo constante en aspectos como ventas, marketing, capacitación, contabilidad, manejo del recurso humano, canales de comunicación, entre otros, clasificándola como una simple transacción u operación

comercial; las decisiones comerciales tomadas por la administración están enfocadas a ciertos nichos de mercado que le son cómodos, debido a los conocimientos técnicos y recursos que disponen para su atención, dejando de lado la posibilidad de abarcar a una mayor cantidad de clientes; en las Agencias donde el Agente ha trabajado por años y no tiene un socio o descendiente que continúe con el negocio, existe una falta de motivación para elaborar un plan de crecimiento, lo que genera un estancamiento en ella; entre otras razones.

Los altos estándares de calidad y eficiencia que exigen el comercio internacional hoy en día, obligan a las AGA a realizar reestructuraciones en sus procesos de manera rápida y simple en el corto plazo, pero sustentable en el tiempo. Es por lo antes mencionado que, los errores identificados a partir de la “*Tabla de análisis de evaluación para procesos de Importación (ver pag. 119)*”, son factibles de corrección presta, puesto que en su mayoría son falencias relativas a la baja utilización de los medios comunicacionales-tecnológicos actualmente presentes en el mercado y la falta de un plan eficaz sobre procedimientos que deban ser seguidos a por todos los trabajadores de la empresa.

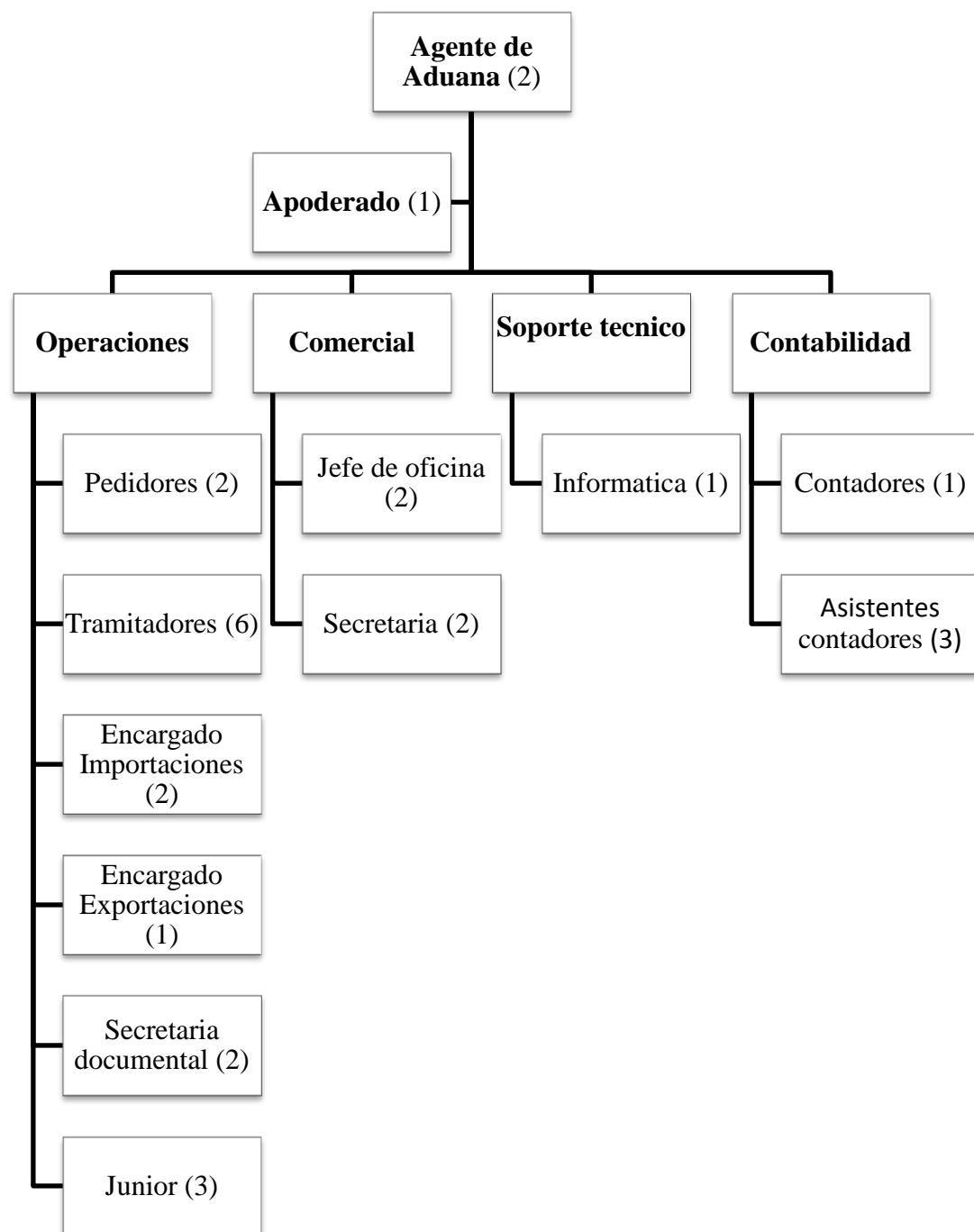
Las propuestas de mejoras planteadas en este informe, intentan ser una buena guía de ayuda ante situaciones procedimentales y administrativas que comúnmente están presente en este tipo de negocios, porque son de naturaleza esencialmente prácticas y con un costo económico de implementación variado, pudiendo cualquier Agencia del país implementarlas según sean sus recursos físicos, humanos y monetarios del que dispongan.

Pero las soluciones por si solas no son suficientes, porque lo más importante es la política interna que los Agentes o Administradores adopten sobre la optimización de recursos y procesos, es decir, que identifiquen que un proceso de mejora genera valor agregado a la empresa y por consiguiente, a sus clientes. Si el cliente ve la AGA como un socio que está constantemente buscando mejorar sus servicios, la sinergia de esta decisión también se transfiere hacia él, pues podrá acceder a mayor y más completa información, una mejor asesoría técnica y reducción de tiempo logístico, aumentando su productividad y eficiencia ante clientes finales, a los cuales también se le transfiere valor. Además, tener un capital humano en constante capacitación y recursos tecnológicos actualizados, permite ser parte del grupo de empresas líderes en sus segmentos de mercado, dando pautas a éste y dejando atrás a aquellas que solo están siendo seguidores de tendencias, generando un valor de marca que queda en la mente de quienes requieren sus servicios.

Finalmente, es importante que quienes apliquen estas propuestas de optimización, sepan que pueden no funcionar en sus empresas, si es que no se realiza una planificación previa en cuanto a: tener información válida y actualizada sobre qué o quiénes se quiere aplicar los cambios; la determinación de los objetivos y metas a cumplir; saber cuál es la cantidad de recursos de tiempo y dinero que se destinaran a este fin; indicar quién o quiénes serán los encargados de llevar a cabo las mejoras; fijar la forma y fecha en que se controlaran los objetivos a propuestos y las medidas correctivas a aplicar, en caso de que sea necesario. Por último, es de utilidad conocer la opinión de los clientes luego que se lleven a cabo las soluciones, para verificar la utilidad y calidad de los cambios.

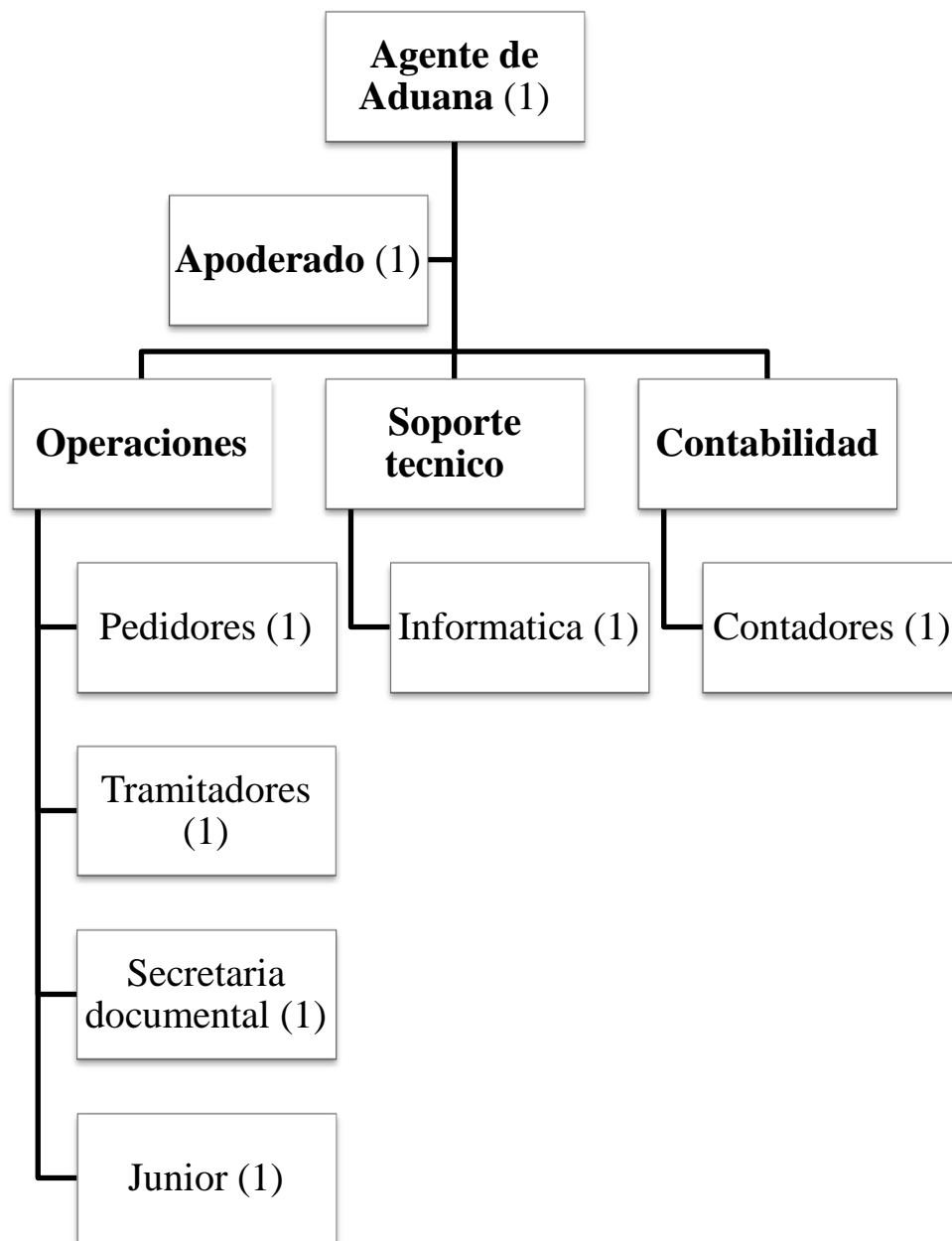
ANEXOS

- Anexo N°1 : Organigrama Agencia de Aduana Jorge Vega Díaz⁷⁷



⁷⁷ Elaboración propia, de acuerdo a las áreas funcionales de la Agencia. Entre paréntesis se encuentra el número de empleados en cada puesto laboral.

- Anexo N°2 : Organigrama Agencia de Aduana Guillermo Morales⁷⁸



⁷⁸ Elaboración propia, de acuerdo a las áreas funcionales de la Agencia. Entre paréntesis se encuentra el número de empleados en cada puesto laboral.

○ Anexo N°3: Indicadores de Comercio exterior Chile 2005-2006

CUADRO 1 COMERCIO EXTERIOR DE CHILE POR SECTOR, 2005-2006 (Millones de US\$)								
Ítem	2005		2006				Año	Var. (%) 06/05
	IV trim.	Año	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.		
EXPORTACIONES (fob)	11.024,6	40.573,9	13.556,0	15.221,0	15.861,1	14.357,4	58.995,5	45,4
Agricultura, fruticultura, ganadería, silvicultura y pesca extractiva	340,7	2.475,0	1.080,6	927,3	322,9	423,6	2.754,4	11,3
Minería	6.356,9	22.499,1	8.354,8	9.677,6	10.469,0	9.065,8	37.567,3	67,0
Industria	3.910,3	14.261,6	3.706,4	4.179,7	4.615,8	4.495,9	16.997,8	19,2
Otros (Incluidos bienes adquiridos en puerto)	98,4	317,7	124,0	123,6	123,8	69,1	440,4	38,6
Zona franca	318,2	1.020,5	290,2	312,7	329,6	303,0	1.235,5	21,1
IMPORTACIONES (cif)	8.732,6	32.636,6	8.989,6	9.357,3	9.992,1	10.150,6	38.489,6	17,9
Agricultura, fruticultura, ganadería, silvicultura y pesca extractiva	122,8	435,2	188,0	153,1	172,8	188,5	702,4	61,4
Minería	1.453,0	5.439,0	1.632,9	1.619,4	1.749,2	1.569,5	6.570,9	20,8
Industria	6.417,4	23.904,4	6.310,3	6.667,9	7.078,5	7.391,7	27.448,5	14,8
Otros	151,2	876,5	335,9	347,4	326,6	304,9	1.314,8	50,0
Zona franca	588,2	1.981,6	522,4	569,6	665,0	696,0	2.453,1	23,8
INTERCAMBIO GLOBAL	19.757,2	73.210,5	22.545,6	24.578,3	25.853,2	24.508,0	97.485,1	33,2

(Fuente: *Indicadores de Comercio Exterior*, Banco Central. 2001 pág. 11.)

○ Anexo N°4:Resumen del comercio exterior Chile 1998-2001

CUADRO 1	RESUMEN DEL COMERCIO EXTERIOR DE CHILE				
	(Millones de US\$)				
Ítem	1998	1999	2000	2001	% Var. 01/00
1. EXPORTACIONES (fob)	15.076,5	16.255,7	18.761,6	17.721,4	-5,5
Agricultura, fruticultura, ganadería, silvicultura y pesca extractiva	1.706,5	1.719,1	1.749,1	1.722,1	-1,5
Minería	6.409,3	7.091,5	8.540,5	7.516,1	-12,0
Industria (*)	6.881,8	7.348,2	8.352,7	8.350,1	0,0
Otros	78,9	97,0	119,2	133,2	11,7
2. IMPORTACIONES (cif)	18.779,0	15.143,6	18.089,8	17.178,7	-5,0
Agricultura, fruticultura, ganadería, silvicultura y pesca extractiva	351,3	397,8	381,0	332,1	-12,8
Minería	1.214,1	1.527,0	2.420,5	2.210,7	-8,7
Industria	15.507,2	12.044,6	13.959,8	13.530,2	-3,1
Otros	491,8	349,1	299,6	334,4	11,6
Zonas francas	1.214,6	825,1	1.028,9	771,3	-25,0
3. INTERCAMBIO GLOBAL	33.855,5	31.399,3	36.851,4	34.900,1	-5,3

(Fuente: Indicadores de comercio exterior 4° trimestre 2006 Banco Central)

Anexo N°5: Indicadores de comercio exterior

CUADRO 1	COMERCIO EXTERIOR DE CHILE POR SECTOR								
	(Millones de US\$)								
Sector	2011		2012					Var. 2012/2011	
	IV trim.	Año	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	Año	%	Monto
EXPORTACIONES (fob)	20.565,4	81.411,4	19.872,8	19.787,0	17.449,7	21.703,3	78.812,8	-3,2	-2.599
Agricultura, fruticultura, ganadería, silvicultura y pesca extractiva	720,4	5.032,5	2.044,6	1.632,7	705,1	664,9	5.047,3	0,3	15
Minería	13.115,7	50.134,9	11.693,4	11.865,1	10.784,7	14.484,6	48.827,8	-2,6	-1.307
Industria	6.729,1	26.243,1	6.134,6	6.289,2	5.959,7	6.553,7	24.937,2	-5,0	-1.306
Otros	0,2	1,0	0,2	0,1	0,1	0,1	0,5	-52,8	-1
IMPORTACIONES (cif)	19.336,5	74.908,4	18.276,8	19.250,8	20.493,1	21.257,4	79.278,0	5,8	4.370
Agricultura, fruticultura, ganadería, silvicultura y pesca extractiva	349,9	1.078,6	262,7	205,5	354,8	355,1	1.178,2	9,2	100
Minería	1.920,8	9.213,5	2.131,7	2.067,3	1.969,5	2.178,5	8.346,9	-9,4	-867
Industria	17.030,7	64.547,9	15.879,3	16.972,4	18.165,4	18.721,1	69.738,3	8,0	5.190
Otros	35,1	68,3	3,1	5,5	3,4	2,7	14,6	-78,6	-54
INTERCAMBIO GLOBAL	39.901,9	156.319,8	38.149,6	39.037,7	37.942,8	42.960,7	158.090,8	1,1	1.771

(Fuente: Indicadores de comercio exterior 4° trimestre 2012 Banco Central)

- Anexo N°6: Tablas de análisis de evaluación para procesos de importación, basado en modelo tipo. Jorge Vega
 - a) AGA Jorge Vega Díaz

Etapa N°1: NEGOCIACIÓN
<p>Descripción: En el DÍA 1, el cliente visita la sucursal de la AGA ubicada en Santiago, al lado de la estación de metro Pedro de Valdivia. Él es atendido dentro de 5 minutos, contados desde que la secretaria notifica su llegada. La atención ocurre en una oficina dedicada a reuniones y atención al cliente, entregando refrigerios.</p> <p>La jefa de la oficina recibe al cliente, la cual tiene todas las atribuciones para negociar honorarios y aceptar la operación comercial, puesto que tiene conocimientos aduaneros acabados y obtiene porcentajes de dinero por cada venta de servicios.</p> <p>La jefa, después de escuchar al cliente sobre la operación de importación que está realizando, le indica el porcentaje de comisión que el Agente cobra sobre el valor CIF de la importación, más un cobro de 100 dólares americanos, por gastos en que incurre la AGA para realizar el servicio de despacho. El cliente por su parte, le indica algunas condiciones que deben cumplirse, a lo que la encargada gentilmente contesta que el proceso se cumplirá con esas condiciones, garantizándole que en caso de incurrirse en costos adicionales por culpa de la AGA, estos serán descontados automáticamente de la factura de honorarios, sin condición alguna.</p> <p>La reunión concluye satisfactoriamente, donde el cliente acepta celebrar un contrato de prestación de servicios con la AGA, comprometiéndose a poner a disposición de esta última, todos los documentos comerciales de la importación a primera hora del día siguiente.</p> <p>La AGA no sufre un costo extra al considerado para esta etapa.</p>

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	3	Existe una dedicación especial por parte de la Agencia en hacer sentir al cliente la mejor y más confiable experiencia al momento de contratar, con el objeto que la siga prefiriendo en el futuro.
Garantías ofrecidas	3	Se le entrega al cliente una garantía por costos adicionales en caso de error de la Agencia, ejecutable sin otra condición.
Ubicación de puntos de venta	3	El acceso a la oficina de la AGA en Santiago es de fácil ubicación, cercana a bancos, Freight Forwarders y servicios de transporte de valijas.
Tipos de canales	0	-----
Vendedores	3	Quien ejecuta la oferta de servicios se encuentra capacitada y con experiencia en cerrar un contrato de prestación de servicios aduaneros.
Nivel de precios y términos	3	La Agencia cobra un valor por sus servicios dentro de los rangos establecidos tácitamente en el mercado de prestaciones aduaneras.
Reclutamiento	3	Personal interviniente cumple con los conceptos relativos a habilidades e inclinación al servicio.
Capacitación	3	Personal tiene los conocimientos necesarios para realizar la labor de negociación y cierre de negocios.
Trabajo en equipo	3	Los empleados que actúan en esta etapa realizan su labor mancomunadamente, para una atención rápida y eficaz al cliente.
Instalaciones	3	Cada trabajador se encuentra en un módulo amplio, con los artículos de oficina necesarios para su labor. Existe cocina y comedor. La ambientación es grata, con cuadros y fotografías.
Proceso personalizado	1	No existe instrumento de medición.
Equipos tecnológicos	0	-----

Etapa N° 2: DOCUMENTAL

Descripción:

La documentación comercial de la importación llega a la oficina de la AGA, ubicada en Santiago, donde los recibe la secretaria general encargada de recepcionar los documentos que llegan diariamente. Luego, ella los entrega a la secretaria comercial (la cual es conocedora de los requisitos documentales) pasado 30 minutos, para que esta última confirme al cliente la recepción de los papeles y proceda luego a la inspección documental.

La secretaria comercial, 30 minutos después que ha tomado posesión de los papeles (pero fuera del plazo interno fijado para este proceso) se comunica con el cliente para confirmar la recepción de los documentos y le indica que debe enviar una remesa, por un monto estimativo de dinero que cubra los costos de importación. Además, ella le asegura amablemente, que en caso de quedar con un saldo positivo a su favor, esto le será reintegrado mediante un descuento automático a la factura de cobro de honorarios.

Por último, la secretaria comercial le indica que ante cualquier problema en el proceso, se le contactará para informarle. Con esto busca que el cliente se mantenga tranquilo durante el tiempo que demore la carga en llegar a su bodega.

No hay costo extra en esta etapa para la AGA.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	2	Existe una demora en la toma de contacto con el cliente, lo que puede generar costos adicionales o un reclamo por parte del cliente.
Garantías ofrecidas	3	Se le promete al cliente que se le reembolsara excedentes de dineros.
Ubicación de puntos de venta	0	-----
Tipos de canales	0	-----
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	2	Aunque hay una atención cordial hacia el cliente, la desprolijidad del tiempo en que se revisan los documentos y toma contacto, puede generar costos adicionales y reclamos del contratante.
Capacitación	3	La secretaria comercial tiene los conocimientos necesarios para interactuar de buena forma con el cliente.
Trabajo en equipo	2	La labor documental se realiza con retraso, lo que retarda los tiempos de actuación de los demás empleados intervinientes en el proceso operativo general.
Instalaciones	3	Existen las condiciones adecuadas para ejecutar las tareas propias del trabajo, delatando a la vez, una buena imagen para quien visita la oficina.
Proceso personalizado	1	No existe instrumento de medición.
Equipos tecnológicos	3	Existencia de equipos de comunicación adecuados.

Etapas N° 3: INSPECCIÓN DOCUMENTAL

Descripción:

En esta etapa, la secretaria comercial de Santiago realiza una inspección de los documentos, concluyendo que no se deben solicitar vistos buenos dada la naturaleza de la carga y tampoco canjear el BL, ya que lo ha hecho el cliente con anterioridad. Luego, ella confecciona una carpeta para almacenar los documentos y le asigna un número de despacho que entrega el programa computacional SIGAD, al cual previamente ella debe ingresar los datos del cliente y de la operación de importación. Esto demora 15 minutos.

Como la tramitación y retiro de la carga se debe hacer en el puerto de Valparaíso, la secretaria comercial aplica por lógica un procedimiento establecido para esta situación, que consiste en enviar por valija rápida los documentos del cliente a la oficina de la ciudad antes mencionada. La valija llegará a las 09:00 horas del DÍA 3.

Como la valija llegara a la ciudad puerto al día siguiente, la secretaria comercial procede a escanearlos y enviarlos vía email a la oficina de Valparaíso, antes de ingresarlos a la carpeta y despacharlos por valija. Con esta acción, el pedidor y el tramitador de la AGA pueden adelantar trabajo. El tiempo entre escanear y armar la valija para envío, demora 15 minutos.

En esta etapa, existe un cobro extra para la AGA, consistente en el pago de una valija especial para los documentos que son enviados a Valparaíso.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	3	El proceso de inspección documental se hace fluidamente.
Garantías ofrecidas	0	-----
Ubicación de puntos de venta	0	-----
Tipos de canales	3	Existe un acuerdo con la empresa proveedora de servicios de correo-valija, donde se privilegia el retiro y entrega de los documentos de forma prioritaria entre las oficinas de la AGA.
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	3	Secretaria comercial realiza su trabajo prolijamente sin requerir personal adicional.
Capacitación	3	La secretaria demuestra dominar la etapa, de acuerdo a su experiencia y conocimientos técnicos.
Trabajo en equipo	3	Se respetan tiempos adecuados para que todos los empleados intervinientes en el proceso operativo puedan actuar de buena manera.
Instalaciones	0	Existen las condiciones adecuadas para ejecutar las tareas propias del trabajo, delatando a la vez, una buena imagen para quien visita la oficina.
Proceso personalizado	1	No existe un procedimiento de medición de objetivos a cumplir.
Equipos tecnológicos	3	Se presentan las herramientas tecnológicas adecuadas.

Etapa N° 4: VALORIZACIÓN ADUANERA

Descripción:

Aproximadamente, 1 hora y media después que los documentos fueron recepcionados en Santiago, el pedidor con las copias escaneadas y recibidas por email, procede con la tramitación de la DI ante el SNA (vía online). El pedidor, contrario al proceso interno que indica no realizar paralelamente 2 o más tramitaciones a la vez, procede a tramitar la DI de otros 2 clientes mientras va tramitando la importación de 20 contenedores.

El pedidor alcanza a terminar la tramitación las DI antes señaladas, en el plazo máximo indicado por el SNA.

Existe un pequeño costo extra para la AGA, debido al gasto en impresiones de los documentos escaneados.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	2	Existe un exceso de confianza por parte del pedidor, llevándolo a tramitar los documentos ante el SNA en plazos límites, lo cual perjudica a sus clientes internos (demás trabajadores de la AGA)
Garantías ofrecidas	0	-----
Ubicación de puntos de venta	0	-----
Tipos de canales	0	-----
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	3	El pedidor realiza su labor de acuerdo a las habilidades evaluadas al momento de ser contratado.
Capacitación	2	El pedidor tramita varias DI al mismo tiempo, pudiendo incurrir en errores perjudiciales para la Agencia. Además, retrasa la labor de los demás empleados intervinientes en el proceso operativo.
Trabajo en equipo	2	Se ve en parte perjudicada por el retraso del pedidor en terminar la DI, generando demora en la ejecución de las consecuentes etapas.
Instalaciones	3	Existen las condiciones adecuadas para ejecutar las tareas propias del trabajo, delatando a la vez, una buena imagen para quien visita la oficina.
Procesos personalizados	1	No existe procedimiento de medición respecto del cumplimiento de objetivos.
Equipos tecnológicos	3	Existe la tecnología adecuada para proceder de forma adecuada en esta etapa.

Etapa N° 5: INSCRIPCIÓN DE LA CARGA

Descripción:

Paralelo a la valorización aduanera que hace el pedidor, el tramitador realiza la inscripción del BL y número de los contenedores, en los portales web de TPS y SAAM Barón. Ambas, son empresas portuarias donde los contenedores pueden estar manifestados por las navieras en general.

El tramitador comienza esta labor 20 minutos después que las copias escaneadas han llegado a su email, no cumpliendo con las indicaciones internas que señalan darle prioridad a la inscripción de los BLs con una cantidad superior a 10 contenedores, por sobre cualquier otra tarea que se esté ejecutando al momento de recibir la información. Así, procede a imprimirlas y transcribir los datos del BL a los portales web.

El tramitador, al no tener conocimientos computacionales avanzados, demora aproximadamente 5 minutos por la inscripción de un contenedor en cada portal. Ante la situación que no alcanzaría a terminar la inscripción antes de la hora señalada por las empresas navieras, es que solicita a la encargada de la oficina, la ayuda de algún compañero para inscribir en otro computador una parte de los contenedores. La ayuda es provista al tramitador, con lo cual alcanza a terminar las inscripciones en el horario estipulado.

En esta etapa, no hay un costo extra para la AGA, a los establecidos para este proceso.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	2	Aunque los objetivos de la etapa se consiguen, se obtienen con cierta falta de prolijidad, asumiéndose riesgos muy cuantiosos en cuanto no se alcancen a inscribir la carga.
Garantías ofrecidas	0	-----
Ubicación de puntos de venta	0	-----
Tipos de canales	0	-----
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	2	El tramitador designado para realizar esta etapa, tiene solo conocimientos básicos en computación, por lo tanto responde lento a la sobrecarga de trabajo (en cuanto a inscripción online)
Capacitación	1	El tramitador no ha sido capacitado al nivel que sus compañeros, en el manejo computacional en nivel medio o avanzado.
Trabajo en equipo	2	Aunque existe un apoyo asignado por la jefa o encargada de la oficina, la labor que se deja de hacer por el personal que presta ayuda, no es realizada por otra persona, generando retraso.
Instalaciones	3	Existen las condiciones adecuadas para ejecutar las tareas propias del trabajo, delatando a la vez, una buena imagen para quien visita la oficina.
Procesos personalizados	1	No existen procedimientos de medición en el cumplimiento de objetivos.
Equipos tecnológicos	3	Existe la tecnología adecuada para que el personal trabaje eficientemente en esta etapa.

Etapa N° 6: DERECHOS E IMPUESTOS ADUANEROS

Descripción:

Durante el horario de almuerzo de los empleados (14:00 a 15:00 horas), sale aprobada la DI con los 20 contenedores. Existe la recomendación por parte de Gerencia, que los empleados puedan dar atención inmediata a las situaciones que deban ser resueltas antes de la expiración de un plazo y luego compensar los minutos perdidos, ya sea como horas extras o extendiendo el horario de colación.

En esta situación en particular, el pedidor sale del comedor, para llamar a la secretaria comercial de Santiago, indicándole que solicite la segunda remesa al cliente y así proceder al pago de derechos e impuestos. La secretaria se comunica inmediatamente con el cliente y le indica que haga una transferencia electrónica a la cuenta corriente de la Agencia, asegurándole que en caso de quedar un saldo a su favor, este va a ser descontado automáticamente de la factura de honorarios a pagar.

Antes que se cumplan las 15:00 horas, la transferencia se encuentra efectuada, procediendo la secretaria comercial a pagar, vía internet, los derechos e impuestos ante la Tesorería General de la Republica.

Paralelamente, el pedidor procede a imprimir la DI y adjuntarla a la carpeta de la respectiva carga, dejándola a la firma del Agente durante la tarde.

Puede existir un costo extra para la AGA, si los funcionarios identificados en este proceso, deciden compensarse vía cobro de horas extras.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	3	La labor realizada en esta etapa cumple de los parámetros de calidad pre establecidos.
Garantías ofrecidas	3	La garantía de devolver el dinero sobrante al cliente, si se da el caso, permite dar seguridad al cliente en esta etapa.
Ubicación de puntos de venta	0	-----
Tipos de canales	0	-----
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	3	El personal interviniente realiza su labor enfocada a la satisfacción del cliente, aun en horario de almuerzo.
Capacitación	3	El personal tiene los conocimientos necesarios para realizar de buena forma su labor.
Trabajo en equipo	3	El objetivo de la etapa se concreta gracias al coordinado trabajo en conjunto que realiza el Pedidor con la Secretaria Comercial.
Instalaciones	3	Existen las condiciones adecuadas para ejecutar las tareas propias del trabajo, delatando a la vez, una buena imagen para quien visita la oficina..
Procesos personalizados	1	No existe procedimiento de medición respecto del cumplimiento de objetivos.
Equipos tecnológicos	3	Existe la tecnología adecuada para proceder de forma adecuada en esta etapa.

Etapa N° 7: PLANIFICACIÓN

Descripción:

Durante la tarde del DIA 2, las empresas navieras emiten la programación vía internet, donde señalan la hora de visación de los contenedores, lo que ocurre durante la mañana del DIA 3.

De acuerdo al proceso interno de la AGA, el tramitador revisa la programación, procediendo posteriormente a enviar un email al transportista y al cliente, indicándoles que los contenedores tienen aforo físico, que serán visados al día siguiente y que deben estar atentos a la próxima comunicación de parte suya, dado que allí se informara el horario de carga y retiro de los contenedores desde puerto

Costo: no hay costo extra al normal asociado a esta etapa.

*Nota: aquí el trabajo en equipo no aplica, dado que esta etapa es exclusiva del tramitador de la AGA Jorge Vega D.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	3	Tramitador realiza su gestión en conformidad a los parámetros de calidad ya establecidos.
Garantías ofrecidas	0	-----
Ubicación de puntos de venta	0	-----
Tipos de canales	0	-----
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	3	El tramitador posee las habilidades necesarias para realizar su función, enfocado en la atención oportuna al cliente.
Capacitación	3	El conocimiento computacional que posee el tramitador basta para realizar su labor con eficiencia en esta etapa.
Trabajo en equipo	0	-----
Instalaciones	3	Existen las condiciones adecuadas para ejecutar las tareas propias del trabajo, delatando a la vez, una buena imagen para quien visita la oficina.
Procesos personalizados	1	No existen procedimientos de medición en el cumplimiento de objetivos.
Equipos tecnológicos	3	Existe la tecnología adecuada para que el personal trabaje eficientemente en esta etapa.

Etapa N° 8: VISACIÓN

Descripción:

Durante la mañana del DÍA 3, el tramitador concurre a primera hora a las oficinas de las empresas navieras, con la carpeta de la importación de 20 contenedores lista para ser visada.

Como la AGA tiene más clientes con retiro de carga en almacenes extra-portuarios (Placilla) en el mismo día, los 2 tramitadores de la Agencia se ponen de acuerdo, para que uno asista al retiro durante la mañana de una carga en formato LCL del cliente “B”; y el otro tramitador luego de terminada la visación, proceda a viajar al otro almacén a retirar la carga LCL del cliente “C”.

Además, se deja al junior como suplente del tramitador que va al almacén extra-portuario, para que verifique la planilla “horarios” que las empresas navieras suben a internet, y pueda comunicar al transportista y al cliente, la hora en que deben presentarse los camiones a retirar los respectivos contenedores.

De forma muy rápida y sucinta, el junior comunica lo anterior y señala el número de celular del tramitador, para que le puedan preguntar otra información técnica que él no puede entregar, por no saber interpretar la planilla “horarios”.

Esta situación de suplencia no es la que Gerencia de la AGA indica que debe proceder, puesto que uno de los 2 tramitadores siempre debe estar en la oficina. Esto no se hizo posible, porque la carga del cliente “B” tenía inspección del SAG, el cual requiere de un actuar especial, que el junior con carnet aduanero no domina.

Dado que el proceso de visación dura aproximadamente 3 horas, el tramitador que está encargado de este proceso, probablemente no pueda llegar al retiro de la carga que se encuentra en el almacén extra-portuario, derivando en un costo extra para el cliente “C” o para la AGA, según sea el contrato que hayan firmado estos dos últimos.

Costo: no hay costo extra asociado a esta etapa.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	2	La confiabilidad en esta etapa se ve comprometida, debido a la información entregada al cliente de los 20 contenedores es incompleta y la carga del cliente “C” puede que no sea retirada el mismo día.
Garantías ofrecidas	3	Aquí la garantía de la AGA por responder de costos extras generado por sus empleados, puede verse activada.
Ubicación de puntos de venta	0	-----
Tipos de canales	2	Existe relación comunicacional del tramitador con la Naviera y el SAG, con el objetivo de apurar los trámites necesarios para retirar la carga. Es una comunicación informal, que podría mejorarse si el Agente habla directamente y buscan asociarse.
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	2	Existe la falta de un miembro de apoyo, para reemplazar en oficina al tramitador que sale de esta, que maneje acabadamente el proceso comunicativo computacional con clientes.
Capacitación	2	Junior que hace de tramitador y personal de apoyo, no tiene la educación técnica adecuada para actuar en reemplazo de los tramitadores.
Trabajo en equipo	3	Existe trabajo en equipo adecuado para que la s respectivas cargas puedan salir de los almacenes, siempre y cuando no existan demoras atribuibles a empresas asociadas.
Instalaciones	3	Existen las condiciones adecuadas para ejecutar las tareas propias del trabajo, delatando a la vez, una buena imagen para quien visita la oficina.
Procesos personalizados	1	No existen procedimientos de medición en el cumplimiento de objetivos.
Equipos tecnológicos	3	Existe la tecnología adecuada para que el personal trabaje eficientemente en esta etapa.

Etapa N° 9: RETIRO

Descripción:

Dado que el horario de retiro de los contenedores involucrados en esta importación, principia a las 04:00 am del DIA 4, el tramitador de esta carga deberá presentarse antes de las 07:00 am, en las oficinas del recinto portuario donde se realizara el aforo físico, con el fin de obtener un buen lugar en la fila y buscar retirar los contenedores durante el transcurso de ese día.

Esta situación de trabajar antes de comenzar el día laboral según contrato, está prevista por la Gerencia de la AGA, lo cual será compensado con el pago de las horas extras correspondientes, de la movilización y alimentación del tramitador. Él se pondrá en contacto vía celular, con los choferes de cada camión y con el cliente, para asegurarle a este último, cómo va el proceso de fiscalización, pudiendo el cliente planificar de mejor manera la hora de desconsolidación en su bodega de los contenedores.

Como el aforo se hace a los 20 contenedores, no pudiéndose mover ninguno desde el recinto portuario hasta que se termine la fiscalización de la última unidad, es que el tramitador, con una carta firmada por el Agente de Aduana, solicita al jefe de fiscalización, que solo abran una cantidad pequeña y al azar de contenedores, basado en la reputación de la AGA y los clientes que han tramitado por 24 años. Esto surge efecto y se fiscalizan solo 6 unidades, terminando el aforo a las 15:00 horas. El tramitador informa esto al cliente, para que pueda tener los hombres necesarios en la recepción y desconsolidación de la carga (bodega)

Quién reemplazará al tramitador en la oficina de la AGA, será el otro tramitador o en su defecto el junior, en caso que el primero no pueda.

Costo: hay un costo adicional para la AGA, por concepto de transporte, alimentación y pago de horas extras al tramitador.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	3	Se cumplen adecuadamente los parámetros de calidad establecidos en esta etapa.
Garantías ofrecidas	3	La carta del Agente dirigido al Jefe de fiscalización para apurar el proceso de aforo físico, es un tipo de garantía entregada, la cual genera una valiosa disminución de tiempos.
Ubicación de puntos de venta	0	-----
Tipos de canales	3	Existe un buen entendimiento entre la AGA y el SNA, avalado por una relación de años de buenas prácticas aduaneras, lo que beneficia a sus clientes.
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	3	El personal interviniente realizar todas sus labores acorde al conocimiento aduanero necesario para esta etapa.
Capacitación	3	El personal interviniente tiene la capacitación aduanera adecuada para realizar eficazmente su labor en esta etapa.
Trabajo en equipo	3	Existe los relevos necesarios entre el personal tramitador y el junior para cumplir con la prestación de servicios a los clientes.
Instalaciones	0	-----
Procesos personalizados	1	No existen procedimientos de medición en el cumplimiento de objetivos.
Equipos tecnológicos	3	Existe la tecnología adecuada para que el personal trabaje eficientemente en esta etapa.

Etapa N° 10: ENTREGA**Descripción:**

Durante la tarde del DÍA 4, los 20 contenedores ya han salido de los recintos portuarios hacia la bodega del cliente en Santiago.

El tramitador, previamente a la salida de cada camión cargado, hizo entrega de las respectivas guías de despacho a los choferes.

Luego, llama al cliente para infórmale que no hay mercancía faltante y del éxito total de la operación, indicándole que se comunique con él una vez que las unidades ya se encuentren en la bodega, con el objeto de resolver cualquier duda.

Costo: no hay costo extra asociado a esta etapa.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	3	Tramitador tiene una comunicación enfocada en todo momento hacia el cliente, cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos.
Garantías ofrecidas	0	-----
Ubicación de puntos de venta	0	-----
Tipos de canales	0	-----
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	3	Personal suficiente y adecuado para la realización de la etapa con eficiencia.
Capacitación	3	Personal posee la capacitación necesaria para llevar adelante esta etapa del proceso de importación marítima.
Trabajo en equipo	0	-----
Instalaciones	0	-----
Procesos personalizados	1	No existen procedimientos de medición en el cumplimiento de objetivos.
Equipos tecnológicos	3	Existe la tecnología adecuada para que el personal trabaje eficientemente en esta etapa.

Etapas N°11 : FACTURACIÓN**Descripción:**

3 días después de entregada la carga en la bodega del cliente, la contadora de la AGA, a través de la secretaria comercial, procede a notificar al cliente respecto del envío vía correos, de la factura que incluye el cobro de los honorarios del Agente y gastos documentales.

Costo: costo de correos para envío de factura.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	3	La labor de la contadora cumple con los parámetros de calidad enfocado al cliente.
Garantías ofrecidas	0	-----
Ubicación de puntos de venta	0	-----
Gestión de canales	0	-----
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	3	Personal interviniente demuestra manejar adecuadamente el tema de facturación de gastos a los clientes.
Capacitación	3	Personal interviniente posee los conocimientos adecuados para llevar a cabo su labor profesional.
Trabajo en equipo	0	-----
Instalaciones	3	Existen las condiciones adecuadas para ejecutar las tareas propias del trabajo, delatando a la vez, una buena imagen para quien visita la oficina.
Procesos personalizados	1	No existen procedimientos de medición en el cumplimiento de objetivos.
Equipos tecnológicos	3	Existe la tecnología adecuada para que el personal trabaje eficientemente en esta etapa.

- Anexo N°7: Tablas de análisis de evaluación para proceso de importación, basado en modelo tipo. Guillermo Morales.

Etapa N° 1: NEGOCIACIÓN

En el DÍA 1, el cliente visita la sucursal de la AGA ubicada en Santiago, donde es atendido por el pedidor de la agencia, quien negocia en primera instancia con el cliente, a pesar de que no se encuentra capacitado en atención al cliente, sin embargo sí se encuentra capacitado para sus gestiones como pedidor. Usualmente el pedidor por falta de tiempo en sus labores, no atiende de inmediato al cliente, incurriendo en una demora en la atención, y normalmente con una disposición negativa frente a la entrega del servicio. La atención al cliente se gestiona de manera incomoda debido a que las instalaciones del lugar, no están habilitadas para un cómodo recibimiento del cliente.

Una vez que el pedidor está habilitado para negociar con el cliente, éste le comunica las garantías del servicio y el modo en que se llevará a cabo la operación. Parte de la negociación es informarle al cliente que en el caso de existir errores en la operación, en función de alguna mala gestión hecha por la Agencia que en cuyo caso impliquen costos extras, éstos costos serán asumidos por la misma agencia, y en compensación por el retraso que esto pueda generar se le otorgará un descuento automático en el pago de honorarios.

Dicho lo anterior, se establecen los valores de pago asociados a la operación, en cuyo caso los honorarios serán establecidos por un porcentaje sobre el valor CIF de la carga. (QUE DIJA QUE COBRA 0.04) que me mande el nivel de precios El pedidor, si bien tiene la facultad de negociar precios y otorgar información, finalmente es el agente de aduana, quien autoriza la negociación. En general la Agencia trata de captar clientes disminuyendo considerablemente los honorarios por debajo del mercado.

Debido a que el agente no permanece en las instalaciones de AGA, éste debe ser localizado por el pedidor para pedir su autorización, mientras que el cliente debe esperar una respuesta en la agencia, o vía telefónica según sea su elección y disponibilidad de tiempo.

Durante el proceso de espera, el cliente se ve sometido a escuchar los problemas que puedan surgir con otros clientes, ya que el pedidor se encuentra en constante comunicación con ellos solucionando los problemas.

La reunión concluye, y el cliente acepta celebrar un contrato de prestación de servicios con la AGA, comprometiéndose a poner a disposición de esta última, todos los documentos comerciales de la importación a primera hora del día siguiente.

Luego se le informa al cliente en caso de cualquier duda con respecto a la documentación requerida o a la situación en la que se encuentre su carga, debe estar en contacto con el pedidor, quien a su vez desempeña una labor de atención al cliente.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	2	Confiabilidad falta de precisión, sensibilidad deficiente, empatía pobre, seguridad falto de cortesía, tangibles poco apropiados para negociación, cliente insatisfecho e incómodo.
Garantías ofrecidas	3	Garantías sin mayor condicionalidad, es simple por lo que es entendible, es comunicada en la negociación y es de fácil efectividad.
Ubicación de puntos de venta	3	Cumple con las condiciones del entorno y público objetivo, ya que posee oficinas en Santiago y Valparaíso situados en lugares estratégicos que ayudan a la operatividad de la Agencia.
Tipos de canales	0	-----
Vendedores	2	Se aprecia falta de capacitación en atención a clientes, existen problemas de delegación de responsabilidades, no hay un negociador adecuado ni incentivos que motiven al personal.
Nivel de precios y términos	2	Tener honorarios por debajo del acordado en el mercado, se perjudica la industria y con ello la Agencia deja de percibir ingresos que podrían ser muy relevantes para su continuidad como empresa.
Reclutamiento	1	Se identifica una falta grave de inclinación por el servicio, la que es traspasada al cliente en la negociación y no se encuentran personas que posean las habilidades de negociación.
Capacitación	1	No se han realizado capacitaciones de atención a cliente, lo que se ve reflejado en la mala atención que se le otorga.
Trabajo en equipo	2	Se aprecia falta de coordinación, inexistencia de la imagen de un líder, los roles no se encuentran claramente establecidos y se percibe desmotivación.
Instalaciones	2	Se ve falta de comodidad para la atención del cliente, por lo que la negociación no se realiza en un ambiente favorable.
Proceso personalizado	1	No existen instrumentos que midan el logro de los objetivos, de la ejecución de las acciones como tampoco uno que mida la satisfacción del cliente
Equipos tecnológicos	0	-----

Etapa N°2 : DOCUMENTAL

La documentación solicitada por la AGA es entregada en el DIA 2 del proceso operativo, la cual ha sido enviada por el cliente, para su posterior recepción en las dependencias de la agencia en Santiago, a las 10 am.

Existe un alto riesgo en que estos documentos sean entregados con retrasos debido a que la Agencia no presta el servicio de información permanente al cliente, poniendo en peligro a toda la gestión operativa.

La documentación una vez recibida por el pedidor le informa al cliente que ha recibido conforme los documentos, sin embargo usualmente no contacta al cliente para informar que los documentos han llegado correctamente ni tampoco ofrecen un servicio donde el cliente por cuenta propia pueda ver los documentos necesarios y las fechas de entrega. Una vez recibido se tramitan los primeros documentos esenciales para el comienzo de la operación.

Los documentos son escaneados y enviados vía mail, para su inmediato archivo en carpetas luego los documentos originales son enviados por valija desde Santiago a la sucursal ubicada en Valparaíso, llegando el día 3 a las 9:00 am, la cual es recepcionada por la contadora de la agencia, quien según su disponibilidad de tiempo, realizará la revisión de la documentación. El tiempo trascurrido entre recepción y revisión, puede variar entre 20 a 30 min.

Una vez revisados los documentos, la contadora gestiona la petición de dineros al cliente, correspondientes a los costos de importación, la contadora le garantiza la devolución de todo dinero no utilizado en el proceso.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	2	Baja confiabilidad al carecer de una ejecución precisa en la entrega de documentación. Bajo nivel de empatía y sensibilidad debido a la falta de comunicación con el cliente.
Garantías ofrecidas	3	Se le informa correctamente al cliente la devolución de dineros no utilizados en el proceso, lo que genera seguridad al cliente.
Ubicación de puntos de venta	0	-----
Tipo de canales	2	Se debe considerar la posibilidad de olvido o atraso del envío de documentación por valija, ya que este servicio al no ser propio de la Agencia no posee mayor compromiso con la operatividad.
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	2	Falta de inclinación por el servicio y preocupación de informar al cliente sobre la situación del proceso.
Capacitación	1	Se identifica conocimientos por parte de los empleados sin embargo no existen capacitaciones que los mantengan actualizados y orientados a generar una buena atención.
Trabajo en equipo	2	Se identifica una coordinación entre el equipo de trabajo sine embargo por la sobre carga de trabajo se perjudica el desarrollo preciso del proceso aduanero.
Instalaciones	2	Las instalaciones cumplen con lo necesario para llevar a cabo el desarrollo de las operaciones, sin embargo se ve falta de comodidad para los trabajadores, por lo que el proceso documental no se realiza en un ambiente favorable.
Proceso personalizado	1	No existen instrumentos que midan el logro de los objetivos, de la ejecución de las acciones como tampoco uno que mida la satisfacción del cliente
Equipos tecnológicos	2	La tecnología utilizada no posee de una alta especialización, no va acorde a las necesidades del mercado y la tecnología que es de fácil acceso la Agencia no la adquiere, retrasando y poniendo en riesgo el proceso documental.

Etapa N°3 : INSPECCIÓN DOCUMENTAL

Aún en el DÍA 2, a las 10:20 am se crean las carpetas con la documentación, la cual posee un número de identificación llamado número de despacho. Ésta es creada, con las copias enviadas vía mail en espera de las originales que llegarán el día 3.

Luego la carpeta es elaborada generalmente por el tramitador de la agencia, sin embargo la contadora, sin el tiempo suficiente, también debe colaborar en la creación de las mismas aún cuando no es su responsabilidad, debido a las necesidades de la empresa, por falta de personal capacitado y también debe realizar estas labores en aquellas situaciones cuando el tramitador se encuentra realizando operaciones en terreno.

A este proceso la Contadora debe agregar la información a un sistema de base de datos aduaneros llamado SIGAD en cuyo caso le tomará unos 10 min.

Para la elaboración de las carpetas es necesario fotocopiar tres copias de cada documento, como la agencia no consta de una fotocopidora el tramitador o la contadora deben requerir del servicio de fotocopiado externo, incurriendo en más gastos para la agencia y pérdida de tiempo para los empleados.

Luego, el tramitador de la agencia verifica si la mercancía debe ser sometida a inspección SAG o ISP, al no ser esto necesario, la mercancía no necesita del “visto bueno”, dada la naturaleza de la carga, y tampoco canjear el BL, ya que lo ha hecho el cliente con anterioridad.

Para este último paso se hace uso de un sólo equipo computacional existente en la agencia, que es utilizado por la contadora, por lo que la revisión de la mercancía de tener inspección SAG se demora más de lo establecido, perdiendo tiempo importante para el desarrollo de otras operaciones

La creación de carpetas e inscripción de documento en SIGAD tiene una duración de 55 min.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	2	Baja confiabilidad al carecer de una ejecución precisa en la elaboración de carpetas, ya que son realizadas por personal no idóneo.
Garantías ofrecidas	0	-----
Ubicación de puntos de venta	3	Al ubicarse en un lugar céntrico de la ciudad le ayuda a la Agencia a realizar las tramitaciones correspondientes en un menor tiempo.
Tipo de canales	2	Para la creación de carpetas se debe contar con la ayuda de un centro de fotocopiado, ya que la AGA no cuenta con esos equipos. Debido a esto la Agencia queda sujeta a disponibilidad de sus horarios corriendo el riesgo de retrasos en elaboración carpetas.
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	2	La cantidad de trabajadores no es suficiente, y es necesario que realicen labores que no les corresponden creando problemas internos en la Agencia tales como descontento y mal clima laboral
Capacitación	1	Se identifica conocimientos por parte de los empleados sin embargo no existen capacitaciones que los mantengan actualizados y orientados a realizar todo tipo de operación.
Trabajo en equipo	2	Se identifica una coordinación entre el equipo de trabajo sin embargo por la sobre carga de trabajo se perjudica el desarrollo preciso del proceso aduanero.
Instalaciones	2	Las instalaciones cumplen con lo necesario para llevar a cabo el desarrollo de las operaciones, sin embargo se ve falta de comodidad para los trabajadores, por lo que el proceso documental no se realiza en un ambiente favorable
Proceso personalizado	1	No existen instrumentos que midan el logro de los objetivos, de la ejecución de las acciones como tampoco uno que mida la satisfacción del cliente
Equipos tecnológicos	2	La tecnología utilizada no posee de una alta especialización, no va acorde a las necesidades del mercado y la tecnología que es de fácil acceso la Agencia no la adquiere, retrasando y poniendo en riesgo el proceso documental.

Etapa N°4 : VALORACIÓN ADUANERA

Paralelo a la gestión realizada en Valparaíso en el paso anterior, una vez que el pedidor recibe los documentos (10:00 am) en las oficinas de Santiago, éste procede al escaneo de los mismos, para así enviarlos a la oficina de Valparaíso, donde comenzarán, con el armado de carpetas.

Una vez escaneado, y ya pasado 20 minutos, el pedidor procede a la tramitación de la DI. Ante el SNA, siempre y cuando no se vea interrumpido por otro cliente que necesite de su atención, en cuyo caso se deberá detener el proceso operativo, o dejar en espera al cliente, hasta que el pedidor termine sus labores, sin embargo al tener que cumplir con horarios de inscripción el pedidor no se puede demorar más de 40 minutos, por lo que en caso de llegar un cliente éste debe esperar.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	2	Baja sensibilidad y empatía ya que al no poseer de una buena atención a cliente, éste debe esperar y estar a disposición del operador para tener información sobre el estado de su carga.
Garantías ofrecidas	0	-----
Ubicación de puntos de venta	3	Al ubicarse en un lugar céntrico de la ciudad le ayuda a la Agencia a realizar las tramitaciones correspondientes en un menor tiempo, ayudando al tramitador a realizar sus operaciones.
Tipo de canales	0	-----
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	2	Existe una persona con los conocimientos adecuados sin embargo, la cantidad de trabajadores no es suficiente, y es necesario que realicen labores que no les corresponden creando problemas internos en la Agencia tales como descontento y mal clima laboral
Capacitación	1	Se identifica conocimientos por parte de los empleados sin embargo no existen capacitaciones que los mantengan actualizados y orientados a generar una buena atención.
Trabajo en equipo	2	Se identifica una coordinación entre el equipo de trabajo sine embargo por la sobre carga de trabajo se perjudica el desarrollo preciso del proceso aduanero.
Instalaciones	2	Las instalaciones cumplen con lo necesario para llevar a cabo el desarrollo de las operaciones, sin embargo se ve falta de comodidad para los trabajadores, por lo que la valoración no se realiza en un ambiente favorable.
Proceso personalizado	1	No existen instrumentos que midan el logro de los objetivos, de la ejecución de las acciones como tampoco uno que mida la satisfacción del cliente
Equipos tecnológicos	2	La tecnología utilizada no posee de una alta especialización, no va acorde a las necesidades del mercado y la tecnología que es de fácil acceso la Agencia no la adquiere, retrasando y poniendo en riesgo el proceso documental.

Etapa N° 5: INSCRIPCIÓN DE LA CARGA

Paralelo a la valorización aduanera que hace el pedidor, el tramitador realiza la inscripción del BL y número de los contenedores en los portales web de TPS y SAAM Barón, ambas empresas portuarias donde los contenedores pueden estar manifestados por las navieras en general.

El tramitador comienza ésta labor a minutos de que las copias escaneadas han llegado a su email, sin embargo este tiempo puede ser prolongado según la disponibilidad de equipos en la agencia. De no poder realizar esta gestión el tramitador, en su defecto lo deberá hacer la contadora. Una vez disponible los equipos, se procede a imprimir y transcribir los datos del BL a los portales web.

Demora aproximadamente entre 3 a 5 minutos por la inscripción de un contenedor en cada portal, esto significa que el pedidor debe enviar la DI. En el tiempo establecido, de lo contrario la carga puede cambiar de condición, generando costos a la agencia por concepto de almacenaje. Ésta coordinación entre empleados, suele provocar usualmente tensiones dentro de la agencia debido a la presión por cumplimiento de horarios, lo que deriva a veces en malas gestiones

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	2	Baja confiabilidad al carecer de una ejecución precisa de la inscripción de la carga, ya que no existen las condiciones adecuadas para su realización.
Garantías ofrecidas	0	-----
Ubicación de puntos de venta	3	La ubicación de la Agencia ayuda en el caso de cualquier inconveniente ya que las entidades a las cuales se debe recurrir se encuentran cerca de la AGA evitando pérdidas de tiempo.
Tipo de canales	0	-----
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	2	Existe una persona con los conocimientos adecuados sin embargo, la cantidad de trabajadores para realizar la inscripción no es suficiente, lo que fomenta a corto plazo una deficiencia en la inclinación por el servicio.
Capacitación	1	Se identifica conocimientos por parte de los empleados sin embargo no existen capacitaciones que los mantengan actualizados y orientados a realizar todo tipo de operación.
Trabajo en equipo	2	Se identifica una coordinación entre el equipo de trabajo sin embargo por la sobre carga de trabajo se perjudica el desarrollo preciso del proceso aduanero y no existen roles de trabajo bien determinados.
Instalaciones	2	Las instalaciones cumplen con lo necesario para llevar a cabo el desarrollo de las operaciones, sin embargo se ve falta de comodidad para los trabajadores, por lo que la inscripción no se realiza en un ambiente favorable.
Proceso personalizado	1	No existen instrumentos que midan el logro de los objetivos, de la ejecución de las acciones como tampoco uno que mida la satisfacción del cliente
Equipos tecnológicos	2	La tecnología utilizada no posee de una alta especialización, no va acorde a las necesidades del mercado y la tecnología que es de fácil acceso la Agencia no la adquiere, retrasando y poniendo en riesgo el proceso documental.

Etapa N°6 : DERECHOS E IMPUESTOS ADUANEROS

Durante el Día 2, Se gestiona la petición de remesas al cliente, con la finalidad del pago de derechos e impuestos, ésta solicitud es realizada por la contadora de la agencia, quien explica al cliente rápidamente, su petición, sin atender inmediatamente otras inquietudes que pueda tener el cliente, luego éste es derivado al pedidor, para su posterior ayuda sin embargo son ellos mismos quienes deben llamarlo, ya que la Agencia no cuenta con un departamento de atención a clientes que solucione su problema de inmediato.

En caso de que no se pueda contactar al cliente, y el plazo de fecha y hora de pagos de derechos estén próximos a finalizar, la agencia cancela los derechos con fondos propios vía internet en la página de la Tesorería General de la República.

Luego de tener los documentos correctamente, la DI es impresa por el tramitador o por la contadora de la agencia, y luego se entrega al apoderado, para la firma de éste.

Este proceso se espera esté terminado entre las 15:00 y 16:00 Hrs del Día 2

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	2	Baja confiabilidad en la petición de remesas, poca sensibilidad al momento de la solicitud de ayuda del cliente, poca empatía, lo que genera poca seguridad para el cliente.
Garantías ofrecidas	0	-----
Ubicación de puntos de venta	3	La ubicación de la Agencia ayuda en el caso de cualquier inconveniente ya que las entidades a las cuales se debe recurrir se encuentran cerca de la Agencia evitando pérdidas de tiempo.
Tipo de canales	0	-----
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	2	Existe una persona con los conocimientos adecuados sin embargo, la cantidad de trabajadores no es suficiente, creando problemas internos en la Agencia tales como descontento y mal clima laboral
Capacitación	1	Se identifica conocimientos por parte de los empleados sin embargo no existen capacitaciones que los mantengan actualizados y orientados a generar una buena atención.
Trabajo en equipo	2	Se identifica una coordinación entre el equipo de trabajo sine embargo por la sobre carga de trabajo se perjudica el desarrollo preciso del proceso aduanero.
Instalaciones	2	Las instalaciones cumplen con lo necesario para llevar a cabo el desarrollo de las operaciones, sin embargo se ve falta de comodidad para los trabajadores, por lo que los trámites para el pago de derechos e impuestos no se realizan en un ambiente favorable.
Proceso personalizado	1	No existen instrumentos que midan el logro de los objetivos, de la ejecución de las acciones como tampoco uno que mida la satisfacción del cliente
Equipos tecnológicos	2	La tecnología utilizada no posee de una alta especialización, no va acorde a las necesidades del mercado y la tecnología que es de fácil acceso la Agencia no la adquiere, retrasando y poniendo en riesgo el proceso documental.

Etapa N° 7: PLANIFICACIÓN

Durante la tarde del DIA 2, las empresas navieras emiten la programación vía internet, donde señalan la hora de visación de los contenedores, lo que ocurre durante la mañana del DIA 3.

Es entonces cuando el tramitador de la agencia hace uso de esa información y comienza la coordinación del personal, y del tiempo necesario para retiro de la carga, éste proceso es realizado por la apoderada de la agencia, quien gestiona el medio de transporte para el día 4. La Agencia suele tener un contacto de transporte, esto quiere decir que sólo se contrata a ése trasportista, lo que puede traer serios problemas a la agencia si éste no está disponible cuando se necesite.

Éste proceso puede llevar al menos una hora en planificación, dependiendo de la disponibilidad del trasportista y de la negociación entre transporte y apoderado.

Una vez coordinada la operación, el tramitador revisa el sorteo realizado por el SNA, en lo relativo a la revisión de la carga a aforo físico y/o documental, para este caso la carga ha salido con aforo físico, por lo que el tramitador coordina el aforo en zona primaria a la hora que el SNA estipulado, una vez coordinado se llama al cliente para informar el estado de la carga

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	2	Se observa baja confiabilidad en la capacidad de ejecutar una buena coordinación con los intermediarios, fomentado por una empatía pobre en la negociación.
Garantías ofrecidas	0	-----
Ubicación puntos de venta	3	La ubicación de la Agencia ayuda en el caso de cualquier inconveniente ya que las entidades a las cuales se debe recurrir se encuentran cerca de la Agencia evitando pérdidas de tiempo.
Tipo de canales	2	Se identifica una pobre estrategia de sociedades, faltando la alineación con los objetivos de ambos, esto se produce por la mala comunicación entre ambos y falta de cooperación.
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	2	Existe una persona con pobres conocimientos de planificación, con baja inclinación por el servicio, esto crea problemas internos en la Agencia tales como descontento y mal clima laboral
Capacitación	1	Se identifica conocimientos por parte de los empleados sin embargo no existen capacitaciones que les permitan optimizar la planificación de las operaciones aduaneras.
Trabajo en equipo	2	El trabajo en equipo se ve perjudicado debido a la falta de conocimientos para planificar, esto pone en riesgo los tiempos estipulados para cada etapa.
Instalaciones	2	Las instalaciones cumplen con lo necesario para llevar a cabo el desarrollo de las operaciones, sin embargo se ve falta de comodidad para los trabajadores, por lo que la planificación no se realiza en un ambiente favorable.
Proceso personalizado	1	No existen instrumentos que midan el logro de los objetivos, de la ejecución de las acciones como tampoco uno que mida la satisfacción del cliente
Equipos tecnológicos	2	La tecnología utilizada no posee de una alta especialización, no va acorde a las necesidades del mercado y la tecnología que es de fácil acceso la Agencia no la adquiere, retrasando y poniendo en riesgo el proceso documental.

Etapa N°8 : VISACIÓN

Ya para el DÍA 3, El tramitador se presenta a la hora indicada, 9:30 am, en espera de la visación de los documentos, donde debe esperar su turno para ser atendido, este proceso le tomara gran parte de la mañana, dejando a un lado otras operaciones, en el caso que se tengan.

Una vez con la visación chequeada, el tramitador coordina el transporte, y da a aviso al cliente.

Durante éste día la agencia debe hacer el retiro de dos cargas LCL de dos clientes diferentes, teniendo una inspección SAG y otra inspección ISP, cuya desconsolidación debe ser realizada en dos almacenes distintos, por lo que la agencia deberá llamar al junior que se encuentra en Santiago, como apoyo al tramitador de Valparaíso, esto le implica costos a la Agencia ya que debe pagar locomoción gastos de alimentación y si fuese necesario alojamiento.

Si no se realiza lo anterior la mercancía puede cambiar su condición, generando grandes costos a la agencia por concepto de almacenamiento.

Frente a este problema, si el junior en Santiago no se encuentra disponible para viajar se puede entregar una solución pasajera, que sería la contratación de un tramitador por los días que sean necesarios, sin embargo al no tener el tiempo suficiente para gestionar una contratación adecuada, se puede contratar a alguien con poca experiencia, que no esté en conocimiento de los estándares de la agencia.

Dado que el proceso de visación dura aproximadamente 3 horas, el tramitador que está encargado de este proceso, probablemente no pueda llegar al retiro de la carga que se encuentra en el almacén extra-portuario, derivando en un costo extra para el cliente “C” o para la AGA, según sea el contrato que hayan firmado estos dos últimos.

Costos: existen costos extras ya que era necesario la contratación de personal o gastos de viáticos.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	2	Grave situación de confiabilidad al no saber si se lograra la operación con éxito, esta situación no transmitirá seguridad al cliente demostrando baja sensibilidad y empatía.
Garantías ofrecidas	0	-----
Ubicación de puntos de venta	3	La ubicación de la Agencia ayuda en el caso de cualquier inconveniente ya que las entidades a las cuales se debe recurrir se encuentran cerca de la Agencia evitando pérdidas de tiempo.
Tipo de canales	0	-----
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	1	La Agencia corre gran riesgo de no cumplir con lo pactado con el cliente de no tener el personal necesario, si esto sucede la Agencia deberá incurrir en altos gastos por concepto de almacenaje de carga, por no cumplimiento de retiro, junto a las multas asociadas.
Reclutamiento	2	Al verse en la necesidad urgente de contratar personal, la Agencia corre el riesgo de contratar a personas sin las habilidades necesarias para el logro exitoso de la operación y sin inclinación por el servicio.
Capacitación	1	Se identifica conocimientos por parte de los empleados sin embargo no existen capacitaciones que les permitan optimizar la planificación de las operaciones aduaneras.
Trabajo en equipo	2	La rápida contratación puede producir el desvío del objetivo en común, la descoordinación del trabajo y al existir estos problemas se produce descontento en el grupo.
Instalaciones	2	Las instalaciones cumplen con lo necesario para llevar a cabo el desarrollo de las operaciones, sin embargo se ve falta de comodidad para los trabajadores, por lo que la tramitación para visación no se realiza en un ambiente favorable.
Proceso personalizado	1	No existen instrumentos que midan el logro de los objetivos, de la ejecución de las acciones como tampoco uno que mida la satisfacción del cliente
Equipos tecnológicos	2	La tecnología utilizada no posee de una alta especialización, no va acorde a las necesidades del mercado y la tecnología que es de fácil acceso la Agencia no la adquiere, retrasando y poniendo en riesgo el proceso documental.

Etapa N° 9: RETIRO

Siguiendo el DÍA 3, la mercancía es retirada del puerto por el transportista acordado, a la hora estipulada por la empresa portuaria, en cuyo caso es a las 4:00 am, la carga es llevada sector primario, para su posterior aforo físico, donde el tramitador llega por sus propios medios de transporte, ya que debe estar presente las horas que sean necesarias para el proceso de retiro y aforo. Éste día mantendrá al único tramitador de la agencia ocupado verificando que todo el proceso salga correctamente.

Como el aforo se hace a los 20 contenedores, no pudiéndose mover ninguno desde el recinto portuario hasta que se termine la fiscalización de la última unidad, es que el tramitador trata de persuadir al jefe de fiscalización con el objetivo de hacer revisión de menor contenedores, le explica la situación en la que se encuentra la Agencia, y con esto la mayoría de las veces logra sus objetivos, revisando sólo la mitad, sin embargo se corre el riesgo que los fiscalizadores no sean siempre complacientes, y el tramitador no cumpla con los plazos.

Una vez que la mercancía se encuentra lista para ser enviada a las instalaciones del cliente a eso de las 15:00 aproximadamente, el tramitador se comunica con él, y le informa los detalles de la situación de su carga.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	2	La sensibilidad y empatía se ven perjudicadas ya que no existe una persona que le esté informando constantemente al cliente sobre el estado de su carga, sólo se enterará al final del proceso.
Garantías ofrecidas	0	-----
Ubicación de puntos de venta	3	La ubicación de la Agencia ayuda en el caso de cualquier inconveniente ya que las entidades a las cuales se debe recurrir se encuentran cerca de la Agencia evitando pérdidas de tiempo.
Tipo de canales	3	Se observa coordinación con intermediarios
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	2	La falta de personal para los requerimientos, puede provocar un descontento entre los trabajadores ya que se les sobre carga de labores, agotándolos en exceso, lo que provoca mal clima laboral y desviación en la motivación de cumplimiento de los objetivos.
Capacitación	1	Se identifica conocimientos por parte de los empleados sin embargo no existen capacitaciones que les permitan optimizar la planificación de las operaciones aduaneras.
Trabajo en equipo	2	La rápida contratación puede producir el desvío del objetivo en común, la descoordinación del trabajo y al existir estos problemas se produce descontento en el grupo.
Instalaciones	2	Las instalaciones cumplen con lo necesario para llevar a cabo el desarrollo de las operaciones, sin embargo se ve falta de comodidad para los trabajadores, por lo que la tramitación de retiro no se realiza en un ambiente favorable.
Proceso personalizado	1	No existen instrumentos que midan el logro de los objetivos, de la ejecución de las acciones como tampoco uno que mida la satisfacción del cliente
Equipos tecnológicos	2	La tecnología utilizada no posee de una alta especialización, no va acorde a las necesidades del mercado y la tecnología que es de fácil acceso la Agencia no la adquiere, retrasando y poniendo en riesgo el proceso documental.

Etapa N° 10: ENTREGA

Ya transcurrido 2 días aproximadamente, la contadora realiza la facturación que contiene el cobro de los honorarios de la Agencia, notificando al cliente el envío de los documentos por medio de correo electrónico o llamada telefónica.

Se informa el estado de la carga, incluyendo la información de garantías asociadas, y su utilización de haber sido necesario.

No existe un seguimiento post venta que determine la satisfacción del cliente.

El proceso termina y la gente que ha sido contratada temporalmente se les hace efectivo el finiquito del contrato sin renovación.

No existe un procedimiento de evaluación a la operación realizada.

Costos para la Agencias: los incurridos en el envío de documentos por medio de correos de Chile.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	2	Baja sensibilidad y empatía, debido a los pobres seguimientos de satisfacción del cliente una vez retirada la carga.
Garantías ofrecidas	3	Se informa correctamente si es necesario la aplicación de garantías.
Ubicación de puntos de venta	3	La ubicación de la Agencia ayuda en el caso de cualquier inconveniente ya que las entidades a las cuales se debe recurrir se encuentran cerca de la Agencia evitando pérdidas de tiempo.
Tipo de canales	3	Se observa coordinación con intermediarios
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	2	La contadora no envía inmediatamente la información al cliente sobre cobros y pagos de honorarios.
Reclutamiento	2	El no mantener las contrataciones temporales que tiene la Agencia, genera un vacío de personal por lo que seguirán teniendo Problemas operativos y mal clima laboral, por sobre carga laboral
Capacitación	1	Se identifica conocimientos por parte de los empleados sin embargo no existen capacitaciones que les permitan optimizar la planificación de las operaciones aduaneras o mejorar la atención al cliente.
Trabajo en equipo	2	Se observa falta de motivación de parte de los empleados debido a la sobre carga laboral.
Instalaciones	2	Las instalaciones cumplen con lo necesario para llevar a cabo el desarrollo de las operaciones, sin embargo se ve falta de comodidad para los trabajadores, por lo que la información enviada al cliente no se realiza en un ambiente favorable.
Proceso personalizado	1	No existen instrumentos que midan el logro de los objetivos, de la ejecución de las acciones como tampoco uno que mida la satisfacción del cliente
Equipos tecnológicos	2	La tecnología utilizada no posee de una alta especialización, no va acorde a las necesidades del mercado y la tecnología que es de fácil acceso la Agencia no la adquiere, retrasando y poniendo en riesgo el proceso documental.

Etapa N°11 : FACTURACIÓN

Finalmente ya para el DÍA 4, el tramitador entrega guía de despacho de la carga al transportista, quien está en condiciones de llevar la carga al lugar de destino, que el cliente ha señalado, dando por finalizado el proceso de tramitación.

Se establece última comunicación con el cliente, informando que la su carga ya se encuentra en tránsito hacia las dependencias establecidas por él.

Esta información sigue siendo emitida por el tramitador, quien debido a la sobre exigencia, puede no entregar la información detalladamente, afectando a la calidad en la entrega del servicio.

Factor de medición	C	Argumentos
Calidad esperada	2	La sensibilidad y empatía se ven perjudicadas ya que no existe una persona que le esté informando constantemente al cliente sobre el estado de su carga, sólo se enterará al final del proceso.
Garantías ofrecidas	0	-----
Ubicación de puntos de venta	3	La ubicación de la Agencia ayuda en el caso de cualquier inconveniente ya que las entidades a las cuales se debe recurrir se encuentran cerca de la Agencia evitando pérdidas de tiempo.
Tipo de canales	3	Se observa coordinación con intermediarios
Vendedores	0	-----
Nivel de precios y términos	0	-----
Reclutamiento	2	La falta de personal para los requerimientos, puede provocar un descontento entre los trabajadores ya que se les sobre carga de labores, agotándolos en exceso, lo que provoca mal clima laboral y desviación en la motivación de cumplimiento de los objetivos.
Capacitación	1	Se identifica conocimientos por parte de los empleados sin embargo no existen capacitaciones que les permitan optimizar la planificación de las operaciones aduaneras.
Trabajo en equipo	2	La rápida contratación puede producir el desvío del objetivo en común, la descoordinación del trabajo y al existir estos problemas se produce descontento en el grupo.
Instalaciones	2	Las instalaciones cumplen con lo necesario para llevar a cabo el desarrollo de las operaciones, sin embargo se ve falta de comodidad para los trabajadores, por lo que la facturación no se realiza en un ambiente favorable.
Proceso personalizado	1	No existen instrumentos que midan el logro de los objetivos, de la ejecución de las acciones como tampoco uno que mida la satisfacción del cliente
Equipos tecnológicos	2	La tecnología utilizada no posee de una alta especialización, no va acorde a las necesidades del mercado y la tecnología que es de fácil acceso la Agencia no la adquiere, retrasando y poniendo en riesgo el proceso documental.

○ Anexo N°8: Tabla resumen de calificaciones para Agencia de Aduana Jorge Vega

Factor	Etap 1	Etap 2	Etap 3	Etap 4	Etap 5	Etap 6	Etap 7	Etap 8	Etap 9	Etap 10	Etap 11	\bar{x}
Calidad esperada	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2,6
Garantías ofrecidas	3	3	0	0	0	3	0	3	3	0	0	3
Ubicación de puntos de venta	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Tipo de canales	0	0	3	0	0	0	0	2	3	0	0	2,6
Vendedores	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Nivel de precios y términos	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Reclutamiento	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2,7
Capacitación	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	2,6
Trabajo en equipo	3	2	3	2	2	3	0	3	3	0	0	2,6
Instalaciones	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	3	3
Proceso estandarizado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Equipos tecnológicos	0	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,7

- Anexo N°9: Tabla resumen de calificaciones para Agencia de Aduana Guillermo

Morales

Factor	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Etapa 7	Etapa 8	Etapa 9	Etapa 10	Etapa 11	\bar{x}
Calidad esperada	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Garantías ofrecidas	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
Ubicación de puntos de venta	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Tipo de canales	0	2	2	0	0	0	2	0	3	3	3	2,5
Vendedores	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Nivel de precios y términos	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1,6
Reclutamiento	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,9
Capacitación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Trabajo en equipo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Instalaciones	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Proceso estandarizado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Equipos tecnológicos	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Libros y Documentos:

- Bernhard Hitpass, “*Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*”, tercera edición, Chile, 2014.
- Biblioteca Congreso Nacional, *DFL 213 de 1953*, www.leychile.cl
- Daniel Lillo de la Cuadra, *Los orígenes de la Cámara Aduanera de Chile*, Revista de la Cámara Aduanera de Chile, edición N°269 año 2002
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, www.direcon.gob.cl
- Ernesto A. Rodríguez Moguel, *Metodología de la Investigación*, primera edición, año 2005, paginas 20-27.
- Freeman, Edward. Fuente: Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders (2004) Robert A. Peterson y O.C. Ferrell (Eds.) Business Ethics
- García Echevarría, Santiago. en su obra *Teoría Económica de la empresa, fundamentos teóricos: teoría institucional, teoría de producción y teoría de costes*, editorial Díaz de Santos, 1993
- Illanes Frontaura, Pablo, *El Sistema empresa, una visión integral de la administración*. ed. actualizada Santiago de Chile: Manepa impresores, 1996.
- Juan Carrión Maroto en su obra “*Estrategia: de la visión a la acción*”, editorial ESIC, 2007
- Marshall, Alfred. “*Principios de la economía*” de 1890

- Michael E. Porter en su obra “*Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia*”, Compañía editorial Continental, trigésima sexta edición, México, 2006}
- Ministerio de Hacienda, Chile <http://www.gob.cl/blog/2013/04/29/una-revolucion-para-el-comercio-exterior-chileno.htm>
- Portal del Comercio Exterior
http://www.portalcomercioexterior.cl/como_importar
- Samuelson Paul y Nordhaus William, *Macroeconomía*, Décimo sexta edición, España: Editorial Mc Graw Hill, 2001
- Sanfuentes, Andrés y otros autores, *Manual de Economía*, Tercera edición, Chile: Editorial Andrés Bello, 1994.
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo www.sence.cl
- Servicio Nacional de Aduana, *Historia de la Aduana de Chile*, www.aduana.cl
- Sitio Web Agencia de Aduanas Guillermo Morales: www.gmorales.cl
- Sitio Web Agencia de Aduanas Jorge Vega Díaz: www.jvd.cl/
- Zeithaml, Bitner, Gremler, en su obra “*Marketing de servicios*”, Quinta edición, México, 2009