

Universidad de Valparaíso.
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

**IMPLEMENTACION DE HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS
PARA LA AGENCIA DE ADUANAS I.P. HARDY Y CIA. LTDA.**

ROMINA ANDREA CONTRERAS NUÑEZ.

Informe de Práctica Profesional presentada a la Carrera de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso para optar al Grado de Licenciado en Negociaciones Internacionales, Título Profesional de Administrador de Negocios Internacionales.

Profesor Guía: Ricardo Espinoza Díaz.

Viña del Mar, Enero 2007.

AGRADECIMIENTOS.

Quero agradecer a las personas que me ayudaron y estuvieron a mi lado durante el desarrollo de toda mi carrera y de este informe de práctica.

Agradezco a toda mi familia por el apoyo, el cariño y la paciencia que me brindan en todo momento, especialmente a mi madre quien ha sido un pilar fundamental tanto en mi desarrollo personal como profesional.

Agradecimiento especial para mí Profesor Guía Sr. Ricardo Espinoza, quien a pesar de todas sus ocupaciones y dificultades se comprometió y trabajo para sacar este informe adelante.

Agradezco a Aldo Fajardo Y Maria Francisca Soto por su predisposición permanente en aclarar mis dudas y por sus substanciales sugerencias durante la redacción del informe de práctica.

Agradezco al Sr. Carlos Tobar, Funcionario de la Agencia de Aduanas Hardy y Cía. Ltda. por su amplia colaboración personal y profesional en el aporte de información, que sirvió como principal soporte para consolidar el presente informe.

Agradezco a todos mis buenos amigos, por su apoyo incondicional, su compañía, sus buenos consejos y por estar siempre con una palabra de aliento cuando la he necesitado.

• **INDICE.**

AGRADECIMIENTOS.	2
INTRODUCCIÓN.	8
CAPÍTULO 1: Antecedentes Previos.	
1.1 El servicio nacional de aduanas (SNA).	12
1.2 ¿Qué es un agente de aduana?	15
1.3 Regulaciones a los agentes de aduanas.	17
1.4 Rol de los agentes de aduanas en el comercio internacional.	18
1.5 Importancia de los agentes de aduanas para el crecimiento y desarrollo del país.	20
CAPÍTULO 2: Diagnostico Organizacional.	
2.1 La empresa.	23
2.1.1 Datos básicos de la empresa.	23
2.1.2 Reseña histórica.	24
2.2 Análisis a nivel interno.	25
2.2.1 Cultura organizacional.	25
2.2.2 Valores corporativos.	25
2.2.3 Estructura.	
2.2.3.1 Organigrama.	26
2.2.3.2 Funciones de los departamentos.	27

2.2.4	Autoridad y liderazgo.	30
2.2.5	Motivación.	31
2.2.6	Modelo actual de gestión.	31
2.2.7	Tecnologías.	32
2.3	Análisis del medio externo.	
2.3.1	Factores económicos.	33
2.3.2	Factores tecnológicos.	35
2.3.3	Factores políticos.	38
2.3.4	Factores legales.	41
2.3.5	Factores socio-culturales.	42
2.3.6	Factores ambientales.	43
2.3.7	Factores demográficos.	45
2.3.8	Factores competencia.	46
2.3.9	Análisis competitivo.	47
	• Conclusiones del análisis competitivo.	

56

2.4 FODA.

58

2.4.1	Matriz FODA.	64
2.4.2	Conclusiones del análisis FODA.	65

CAPÍTULO 3: Implementación de las Herramientas Estratégicas.

3.1	Misión y visión.	
3.1.1	Misión de la empresa.	71
3.1.2	Visión de la empresa.	72
3.1.3	Objetivos.	72
3.2	Objetivos estratégicos.	73
3.3	Objetivos y estrategias.	76
3.4	Estrategias y planes de acción.	78

CAPÍTULO 4: Aporte de las Herramientas Estratégicas a los Objetivos del Negocio.	88
---	----

CAPÍTULO 5: Conclusiones.	92
---------------------------	----

ANEXOS

Anexo 1: Sistema integrado de gestión aduanera SIGAD.	96
Anexo 2: Empresas couriers.	99

BIBLIOGRAFÍA.

● Bibliografía.	103
-----------------	-----

INTRODUCCION

En la actualidad las Agencias de Aduanas cumplen una función vital para el buen desarrollo del comercio internacional y por ende tienen un rol preponderante en el crecimiento y desarrollo del país. Como es sabido, estas organizaciones son auxiliares de la función del Servicio Nacional de Aduana y están regidas por ley (Ordenanza de Aduanas).

La Agencia de Aduana I.P Hardy y Cía. Ltda., es una empresa familiar con más de cien años de experiencia en el ámbito aduanero. Esta empresa en todos sus años de vigencia siempre ha carecido de documentos formales donde queden registradas sus orientaciones estratégicas.

Es por lo anteriormente expuesto que el objetivo del trabajo de investigación que a continuación se presenta, se centra en el desarrollo de una metodología de planificación estratégica aplicable a la Agencia de Aduanas I.P. Hardy y Cía. Ltda. Además se pretende lograr la implementación de herramientas estratégicas y de esta forma colaborar en el proceso de planificación y en el logro de los objetivos a largo plazo de la empresa a analizar.

El presente informe permitirá determinar y comunicar a través de objetivos una descripción de lo que desea la empresa. De esta forma se podrán conocer los beneficios

de contar con una planificación estratégica formal y así lograr ventajas competitivas sustentables y sostenibles en el tiempo.

El desarrollo de esta investigación se encuentra limitado por la información disponible y otorgada por la empresa de sí misma y en los conocimientos sobre planificación, es por esta última razón que no se establecerán indicadores.

Se llevo a cabo por quien suscribe actividades como envió y recepción de Declaraciones de Ingreso (D.I), confección de D.I sencillas, confección Documento Unico de Salida (DUS) primer envió y facturación.

Por todo lo anteriormente señalado y debido a los nuevos desafíos que plantea la economía nacional y mundial las Agencias de Aduanas deben tener un Plan Estratégico, puesto que en este se sustentan los objetivos a largo plazo de cualquier organización. Si las Agencias de Aduanas de nuestro país no empiezan a preocuparse prontamente por este tema irán desapareciendo gradualmente.

1.1 EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS (SNA).

El Servicio Nacional de Aduanas tiene una larga cronología¹. El importante rol que cumple en el desarrollo del comercio exterior y en la fiscalización del ingreso y salida de mercancías del país, se viene dando desde tiempos de la Colonia, cuando la Reina Isabel de Castilla estableció la llamada Casa de Contratación de Sevilla o “Aduana” de Sevilla, en 1503. Esta fue creada con el fin de centralizar desde allí las mercancías que salían a las nuevas colonias americanas.

Históricamente y a nivel mundial, las aduanas nacieron para impedir la entrada de productos a un determinado territorio. A través del tiempo, los países latinoamericanos han definido a la Aduana como el "Organismo encargado de aplicar la legislación relativa a la importación y exportación de mercancías y a los otros gravámenes aduaneros: percibir y hacer percibir los impuestos que les sean aplicables"².

En 1774, el Gobernador Don Agustín de Jáuregui estableció en forma definitiva la Aduana, poniendo punto final al remate de las rentas o empleos públicos. Se debe a

¹http://www.aduana.cl/p4_principal/antialone.html?page=http://www.aduana.cl/p4_principal/site/edic/base/port/informacion_institucional.html

²http://www.aduana.cl/p4_principal/antialone.html?page=http://www.aduana.cl/p4_principal/site/edic/base/port/informacion_institucional.html

este Gobernador la organización del primer Servicio de Aduanas de Chile, conocido en esa época con el nombre de Administración de Aduanas y se ubicó en Santiago.

En 1810 se dicta la primera Ordenanza de Aduanas y en el año 1831 se traslada definitivamente, la Aduana Mayor o Superintendencia de Aduanas, desde Santiago a Valparaíso. Dos años después se crean los “Almacenes de Aduana”.

En los años siguientes, mediante diversos cuerpos legales se dictan normas y procedimientos aduaneros, como también se van creando nuevas aduanas en distintos puntos del país (Coquimbo, Los Andes, Caldera, Talcahuano, Mejillones, Arica, entre otras). Algunas continúan vigentes, mientras que otras fueron suprimidas con el paso del tiempo.

En 1844, se inició la construcción del edificio de la Aduana de Valparaíso, actual Dirección Regional. La inauguración oficial del edificio de Aduana se realizó el 1 de Septiembre de 1855, manteniéndose hasta hoy como el edificio institucional más antiguo de la ciudad-puerto. A partir del año 1976, esta reliquia arquitectónica forma parte de nuestro Patrimonio Nacional. En la actualidad, además de sus funciones aduaneras, es sede de importantes iniciativas culturales y artísticas.

En 1936 en la Plaza Sotomayor, se inició la construcción de un edificio que actualmente es la sede de la Dirección Nacional de Aduanas.

Diversos personajes e iniciativas han ido marcando la larga marcha del Servicio Nacional de Aduanas de Chile. En la actualidad, en virtud de la inserción internacional de nuestro país y de los nuevos Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales suscritos por Chile, el rol³ que le cabe a Aduanas es preponderante. En efecto, su tarea ya no sólo radica en la recaudación de los derechos aduaneros y de impuestos de carácter interno a las importaciones, sino que ahora, le corresponde implementar la puesta en marcha de dichos acuerdos internacionales, siendo un ente facilitador del comercio exterior, que fiscaliza de manera exacta y oportuna. Además, le corresponde generar las estadísticas del intercambio comercial de Chile y realizar otras tareas que le encomienda la ley.

Los ejes centrales de la gestión de aduana son los siguientes:

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

³http://www.aduana.cl/p4_principal/antialone.html?page=http://www.aduana.cl/p4_principal/site/edic/base/port/informacion_institucional.html

1.2 ¿QUÉ ES UN AGENTE DE ADUANA?

La Ordenanza de Aduana define al Agente de Aduana como “un profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante el SNA para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías”⁴. Este podrá ejercer ante cualquier Aduana del país y su nombramiento se efectúa mediante una resolución del Director nacional de Aduana, cumpliendo determinados requisitos.

Los Agentes de Aduanas cumplen diferentes roles y es la normativa Chilena quien los establece. El primero de ellos es *Ministro de Fe*, puesto que, los documentos firmados por los agentes son considerados veraces por parte del SNA, es decir, que guardan conformidad con los antecedentes que legalmente les deben servir de base. El segundo es de *Perito*, ya que, si bien la posición arancelaria que indica en las declaraciones no forma parte de su testimonio de fe, la Aduana podrá suponer correcta su formulación, sin necesidad de que sus funcionarios revisen las mercancías. *Archivero*, es el tercer rol, este se basa en que el Agente de Aduana debe conservar en su poder por un plazo de cinco años los documentos que el Director Nacional de Aduanas señale como exigibles para la confección de las Declaraciones Aduaneras. Y por último, el cuarto rol es el de *Mandatario*, esto es por que el Agente de Aduanas actúa ante el SNA,

⁴ Ordenanza de Aduana, Art. 195.

a través de un mandato especial, a nombre de quién encomienda el despacho de las mercancías, asumiendo todas las responsabilidades que emanan de su intervención.

La labor que desempeña una Agencia de Aduana es prestar una gran gama de servicios antes y después del embarque que, si bien no se encuentran específicamente señalados en la Ordenanza de Aduanas, son elementos de facilitación y control de las operaciones de comercio exterior que le han sido encomendadas. Entre otras funciones, el Agente de Aduanas hace habitualmente labores como: elaboración del Conocimiento de Embarque; asesoría en el cumplimiento de las leyes sobre Bioterrorismo y nuevas exigencias documentales sobre las cargas; confección de los Certificados de Origen; verificación de sellos; preparación del Aforo de mercancías; presentación de documentos ante organismos de supervisión; pago de todos los servicios involucrados; asesoría en la contratación de seguros. Al mismo tiempo, colabora eficazmente en reducir los costos que implican estas obligaciones a los usuarios del Comercio Exterior.

El propósito del SNA es facilitar y agilizar las operaciones de comercio exterior, por medio de la simplificación de trámites que ayuden a fortalecer las capacidades de fiscalización, facilitando así la gestión del sector privado. Es de esta manera, que se le reconoce al despachante no solamente la calidad de ser un mandatario de los titulares de la mercadería que presta servicios aportando todos sus conocimientos profesionales acerca de las normas y operativa del comercio exterior sino que es un verdadero auxiliar de la función pública, cuya actividad es un instrumento imprescindible para una eficaz labor de control por parte de la Aduana.

De esta manera, la actividad del Agente de Aduana no se limita a beneficiar los intereses particulares de sus clientes objeto del comercio internacional sino que resulta un beneficio para el Estado, la sociedad en su conjunto y para el propio comercio internacional.

1.3 REGULACIONES A LOS AGENTES DE ADUANAS.

La legislación chilena contiene normas concretas para los Agentes de Aduanas. El Libro IV de la Ordenanza de Aduanas está enteramente dedicado a ellos, y en este sentido hay autores que opinan que Chile es uno de los países que ha otorgado mayor categoría legal al “Agenciamiento de Aduanas” ya que se reconoce al Agente de Aduanas como un profesional auxiliar de la Administración Pública, cuyo rol subsidiario de la Aduana, es considerado como fundamental para la mejor atención de las funciones que competen a dicho servicio. Por otro lado el Código de Comercio de nuestro país también contiene normas para estos Agentes.

Las disposiciones de la Ordenanza de Aduanas establecen responsabilidades tanto para los Agentes de Aduanas como para sus apoderados y auxiliares. Estas determinan que el profesional es civil y administrativamente responsable por toda acción u omisión dolosa o culposa que pueda lesionar los intereses del Fisco o que fuere contraria al mejor servicio del Estado o al que debe prestar a sus mandantes.

Así también, el Agente está obligado, junto a su comitente, al pago de todos los gravámenes que corresponda, debiendo también responder por el total del valor de las multas que deriven de las infracciones cometidas en un despacho a su cargo.

La Labor de los Agentes de Aduanas esta sujeta a fiscalización del Servicio de Aduanas y en el que en caso de incumplimiento de sus obligaciones puede aplicarle medidas disciplinarias que pueden llegar a la cancelación de la licencia, permiso o nombramiento.

1.4 ROL DE LOS AGENTES DE ADUANAS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL.

En cuanto al rol que desempeñan estos agentes en el comercio internacional es de vital importancia, puesto que son el nexo entre la Aduana y los exportadores e importadores.

Con las actuales suscripciones de Tratados de Libre Comercio y Acuerdos de Complementación Económica el Agente de Aduana cumple una función sumamente importante, puesto que en la aplicación de las preferencias arancelarias juega un rol fundamental la correcta clasificación arancelaria de las mercancías y la satisfactoria acreditación del origen de éstas.

El sistema aduanero que rige en Chile es de los más exitosos del continente, donde los constantes incrementos en los volúmenes que ha experimentado el comercio exterior se han atendido de forma eficiente, en gran medida gracias a la delegación en los Agentes de Aduanas de la mayoría de las gestiones operativas y documentales, reservándose el Servicio de Aduanas la organización del sistema y concentrando sus esfuerzos en las tareas de fiscalización⁵.

En Chile el Agente de Aduanas se constituye en un factor clave para el correcto ordenamiento y secuencia de la logística de las operaciones del comercio internacional, puesto que en los procesos de importación y exportación, la actividad de estos agentes y de su personal ha sido gravitante, en lo que se refiere a la coordinación de las operaciones que conllevan dichas actuaciones. Esto, se debe a que en el ingreso y salida de mercancías intervienen muchos actores tanto aquellos que realizan las operaciones como una serie de actos documentales que encajan con ellas. En todas estas intervenciones hay un Agente de Aduanas, simplificando procesos y agilizando gestiones que, de lo contrario, recaerían en el empresariado.

⁵ Alan Smith, presidente de Anagena (Asociación Nacional de Agentes de Aduana).

Por otra parte, la tramitación a través de un Agente de Aduanas es una garantía de pago para los diversos entes involucrados, lo que agiliza las transacciones, al igual que la tramitación de documentos ante los diversos organismos que deben autorizar sus exportaciones e importaciones (Servicios de Salud, SAG, SII, Defensa, etc.). A su vez, colabora eficazmente en reducir los costos que implican estas obligaciones a los usuarios del Comercio Exterior.

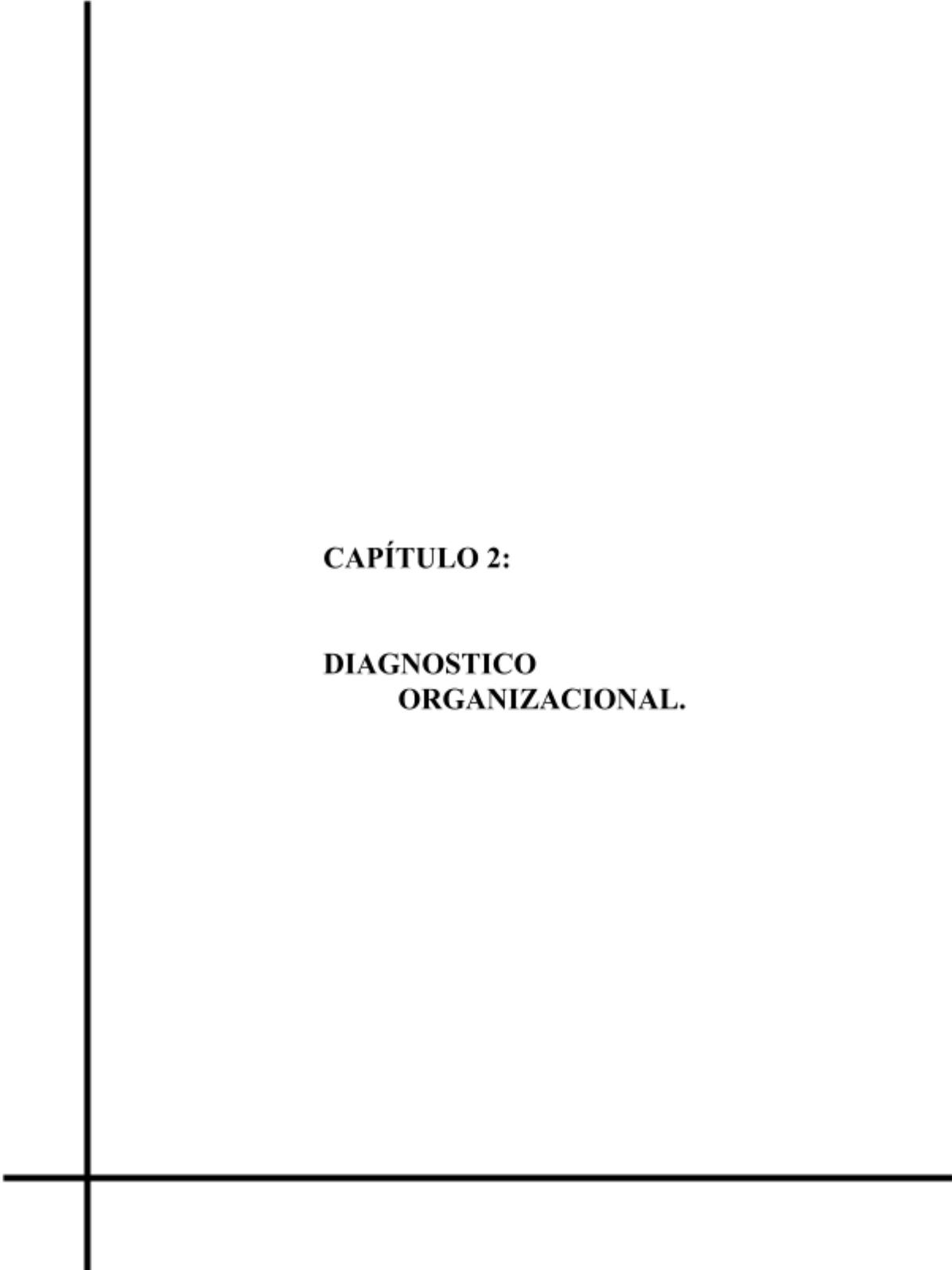
La labor del Agente de Aduanas ha sido esencial para el desarrollo del comercio exterior chileno, ya que colabora eficaz y eficientemente en la recaudación de los impuestos, tasas y gravámenes que pudiesen afectar a los productos que ingresan a nuestro territorio, velando a la vez por los intereses de sus clientes, lo que otorga importante valor agregado a las operaciones que realiza en cumplimiento de su gestión.

1.5 IMPORTANCIA DE LOS AGENTES DE ADUANAS PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL PAÍS.

El crecimiento económico de Chile ha sido muy fluctuante durante las últimas décadas, variando desde períodos de crecimiento bajo e incluso negativo a períodos de crecimiento muy altos. Desde mediados del decenio de 1980 el país presenta una elevada tasa de crecimiento económico. Algunos autores señalan que la experiencia chilena puede calificarse como un caso de “crecimiento inducido por las exportaciones”.

Constantemente estamos viendo cómo la labor ayudante del Agente de Aduanas es un factor de garantía no sólo en cuanto a seguridad en la correcta aplicación de las normas y disposiciones de comercio internacional, sino que también en lo que se refiere a agilidad y reducción de costos, aportando un valor agregado incommensurable a nuestra economía y a los actores del comercio internacional.

Es por lo anteriormente señalado, que la intervención de estos actores en el comercio internacional aporta al crecimiento y desarrollo del país y de esta forma su participación como agente económico tiene importancia para Chile.



CAPÍTULO 2:

**DIAGNOSTICO
ORGANIZACIONAL.**

Este capítulo tratará sobre la presentación y descripción de la empresa a tratar para posteriormente pasar a su análisis y construcción del modelo FODA.

La Agencia de Aduanas I.P. Hardy y Cía. Ltda. es una empresa que se dedica al despacho de mercancías. Esto consiste en todos los trámites relativos a la importación y exportación. A continuación se señalarán los datos básicos de esta organización.

2.1 LA EMPRESA.

2.1.1 Datos Básicos de la Empresa.

RAZON SOCIAL:	Agencia de Aduana I.P. Hardy y Cía. Ltda.
ACTIVIDAD:	Despachador de Aduana.
RUT.:	80.447.500-1
DIRECCION:	Blanco 1199 5° piso.
CIUDAD:	Valparaíso.
COMUNA:	Valparaíso.
TELEFONO:	(32) 2255113 – (32) 2215587
REPRESENTANTE LEGAL:	Iain Hardy Tudor.
NÚMERO DE EMPLEADOS:	50
PAGINA WEB:	www.hardy.cl

Fuente: Elaboración propia.

2.1.2 **Reseña Histórica**⁶.

La firma se establece en Chile el año 1881, por don John W. Hardy.

En el año 1922, entre otras actividades, se dedica a los despachos de Aduana, formalizándose por reglamentación aduanera en Chile el año 1931, el nombramiento de don Wilfred J. Hardy, como Agente de Aduana; el año 1960, es nombrado como Agente de Aduana su hijo el Sr. Herbert P. Hardy, quien desempeña este cargo hasta 1998; en el año 1990 es nombrado Agente de Aduana su hijo Iain Hardy Tudor, quien en la actualidad dirige la Agencia de Aduanas.

La Agencia I.P. Hardy y Cía. Ltda. ha permanecido en el tiempo por más de 100 años, y gracias a ello, ha adquirido una vasta experiencia, que sin duda, se traduce en solvencia, eficacia, disposición y seriedad para atender los requerimientos de sus Clientes.

⁶ <http://www.hardy.cl/>

2.2 ANALISIS A NIVEL INTERNO.

2.2.1 Cultura Organizacional.

Nuestros trabajadores se destacan por ser excelentes profesionales, tener capacidad de innovación y trabajar en equipo.

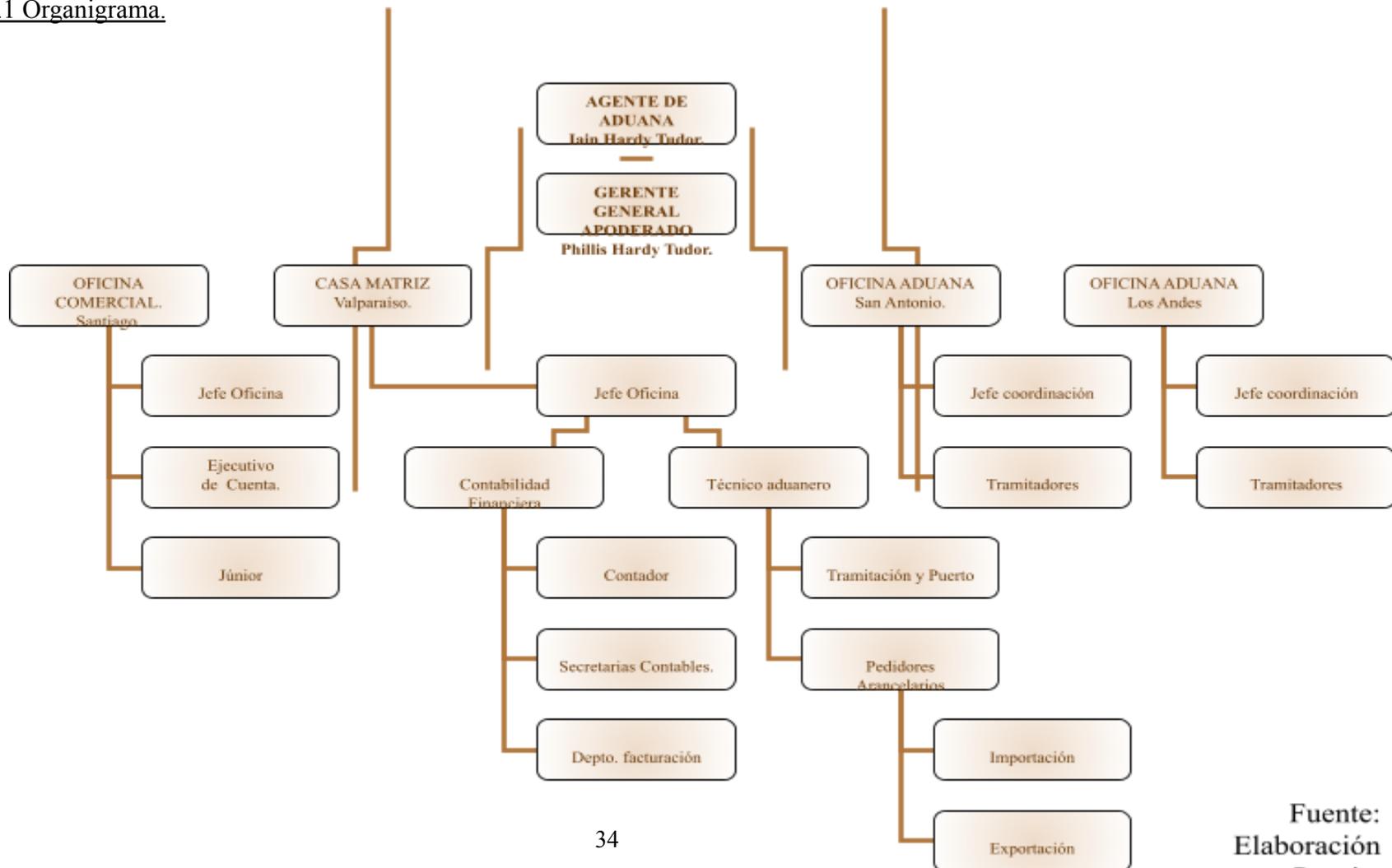
Cada trabajador es libre de proponer nuevas ideas u opiniones que calcen dentro de los marcos de su labor, que permitan potenciar y mejorar su desempeño y crecimiento, sin embargo la decisión final queda en manos del gerente general.

2.2.2 Valores Corporativos

La empresa exige a sus integrantes que trabajen con conciencia, criterio, honradez, confianza y transparencia, pero por sobre todo un fuerte compromiso e identificación con los objetivos de la organización.

2.2.3 Estructura.

2.2.3.1 Organigrama.



2.2.3.2 Funciones de los departamentos.

Gerente general: Tiene que estar a cargo de todos los jefes de área y oficina. Es el encargado de los negocios.

Apoderado: es el reemplazante ocasional que legalmente puede reemplazar en sus funciones al Agente de Aduana, por lo tanto, ante la ausencia del Agente de Aduana es el apoderado quien da continuidad a la Agencia.

Casa Matriz: Blanco 1199 5° piso, Valparaíso. En la oficina matriz se controla toda la actividad y movimiento generados por las oficinas en Santiago, Loa Andes y San Antonio, como también las generadas por esta propia oficina, llevando un control detallado de toda la información recibida y despachada, de acuerdo a las solicitudes de sus clientes.

Oficina Comercial: Estado 10, piso 15, Of.1502, Santiago. Su función principal es cubrir las operaciones que se efectúen a través del Aeropuerto Internacional “Arturo Merino Benitez” y a su vez, mantener una fluida relación y comunicación con todos los clientes del área Metropolitana, contando con la supervisión directa y en forma personal del Agente de Aduana.

Oficina Los Andes: El mirador 248, Los Andes. Su función es controlar y atender aquellos despachos terrestres, manteniendo informado las 24 horas del día a la oficina matriz en Valparaíso.

Oficina San Antonio: 1 norte 050, Of. 8, Barrancas, San Antonio. Su función es controlar y atender aquellos despachos marítimos desde el puerto, manteniendo informado las 24 horas del día a la oficina matriz en Valparaíso.

Jefe de Oficina: Encargado de distribuir, de formar grupos de trabajo, de ubicar a los tramitadores dentro del puesto donde mejor se desempeñe.

Jefe Coordinación: Encargados de coordinar los flujos que debe realizar cada tramitador.

Ejecutivo de cuenta: Es quien tiene que tener la relación cliente-Agencia. Es el encargado de solicitar cualquier documento que necesiten los pedidores para realizar un despacho. Es el primero en recibir los documentos.

Tramitador: Encargado de tramitar ante los servicios públicos, toda la documentación necesaria para efectuar el despacho por cuenta del cliente. Además es el encargado de interactuar con la Aduana y puerto para el retiro de las mercancías.

Pedidores: Encargados técnicos de confeccionar los diferentes documentos de destinación aduanera, así como el asesoramiento de comercio exterior hacia los clientes.

Contador: Además de la contabilidad general y básica, tiene que estar muy de acorde con las instrucciones especiales que debe tener una Agencia de Aduanas.

Departamento de facturación: Encargado de facturar las distintas operaciones de comercio exterior incluyendo todos los gastos incurridos por el cliente al momento de nacionalizar una mercancía, con el propósito de costear el producto para que el cliente defina su precio de venta.

2.2.4 **Autoridad y Liderazgo.**

Como es sabido la autoridad y el liderazgo son funciones integradas pero claramente distintas. Es así como la autoridad es el resultado de la autorización formal otorgada por la empresa, y su representación formal es el título, cargo y/o posición a desempeñar por el gerente. El liderazgo, por su parte, es el resultado de la autorización informal otorgada por los subordinados a la persona que los gerencia. Se da a través del convencimiento, la credibilidad en la dirección o guía, y la canalización de intereses y expectativas de los subalternos.

De esta forma se puede apreciar que en la empresa analizada la autoridad es ejercida por el Agente de aduana Iain Hardy, puesto que es él quien tiene el poderío para hacer cumplir sus disposiciones en base al fundamento que le da el orden jerárquico establecido en la agencia. Por otro lado se pudo apreciar que el liderazgo, entendido como personalidades influyentes que pueden generar innovación y cambio, no era precisamente ejercido por el Agente de Aduna, si no más bien por otro funcionario de la organización, el Jefe de Oficina de la Casa Matriz, quien además tenía las ideas creativas e innovadoras.

2.2.5 Motivación.

Como definición, podemos señalar que “la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía.”⁷

La motivación principal de los trabajadores de esta organización, según lo que se pudo apreciar, es el dinero, su remuneración mensual, no hay otro incentivo tangible que los estimule a trabajar, o por lo menos no a gran escala, por lo tanto la satisfacción personal queda un poco de lado en esta organización.

2.2.6 Modelo Actual de Gestión.

La empresa presenta un modelo de gestión conservadora cuya premisa básica es el control del nivel de riesgo. No obstante muestra gran interés y preocupación por sus clientes, por lo tanto también esta presente en la organización un modelo de gestión de clientes orientado a conseguir, retener y reforzar la relación con estos.

⁷ Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

2.2.7 **Tecnologías.**

Es importante destacar que la Agencia de Aduanas I.P Hardy Ltda. cuenta con óptimos sistemas de comunicación, los que permiten obtener en forma rápida y oportuna la información requerida por sus clientes y de esta forma responder y satisfacer las necesidades de los mismos.

Además utiliza el Sistema Integrado de Gestión Aduanera, SIGAD, el cual le permite estar conectado y trabajar en línea con el servicio nacional de aduana, agilizando así el tiempo de las transacciones producto de su actividad.

2.3 ANALISIS DEL MEDIO EXTERNO.

2.3.1 Factores Económicos.

El Producto Interno Bruto (PIB) de Chile creció un 6.3%⁸ durante 2005, animado principalmente por el elevado precio internacional del cobre y por un crecimiento de aproximadamente el 11,5% en la demanda interna.

En el sector interno, la inversión y el consumo de bienes durables arrojaron los aumentos más importantes (24.7% y 27.7% respectivamente en el tercer trimestre⁹) y fueron los motores destacados en el crecimiento del PIB.

En cuanto al comercio exterior las exportaciones e importaciones de bienes y servicios crecieron en un 6,1%¹⁰ y 20,4%¹¹ respectivamente, resultado que estuvo determinado por las internaciones de bienes industriales, que registraron una alza de 25%¹².

⁸ http://si2.bcentral.cl/Basededatoseconomicos/951_417.asp?m=CN22&f=T&i=E
<http://www.estrategia.cl/histo/200603/24/economi/pibb.htm>

⁹ <http://www.estrategia.cl/histo/200603/24/economi/pibb.htm>

¹⁰ <http://www.estrategia.cl/histo/200603/24/economi/pibb.htm>

¹¹ <http://www.estrategia.cl/histo/200603/24/economi/pibb.htm>

¹² <http://www.estrategia.cl/histo/200603/24/economi/pibb.htm>

La inflación alcanzó el 3.7% en diciembre del 2005¹³, impulsada principalmente por los precios del sector alimenticio. En lo que va corrido del presente año la inflación se encuentra en un 2.1%¹⁴ (octubre del 2006). En tanto, el tipo de cambio real cerró el año con una caída estimada en el 10.3%¹⁵. El tipo de cambio nominal, que flota libremente en este país, mostró una tendencia a la apreciación durante la mayor parte del año y en 2005 alcanzó los 514¹⁶ pesos, un 10.7% menor al año pasado.

Chile se ha caracterizado por tener un crecimiento estable y sostenido durante las últimas décadas. En particular, el PIB crece a un promedio del 6% desde 1985 y el porcentaje de población bajo el nivel de pobreza pasó del 38.6% en 1990 al 18.7% en 2003¹⁷.

En cuanto a la inversión, se observa un escenario con una política monetaria y fiscal estable, a pesar de los cambios de gobierno, lo que genera una mayor confianza en los inversores extranjeros en el momento de decidir en qué país invertir.

¹³ http://si2.bcentral.cl/Basededatoseconomicos/951_417.asp?LlamadaPortada=SI

¹⁴ http://si2.bcentral.cl/Basededatoseconomicos/951_417.asp?LlamadaPortada=SI

¹⁵

http://si2.bcentral.cl/Basededatoseconomicos/951_455.asp?f=M&s=TCR-prom-mens&LlamadaPortada=SI

¹⁶ http://si2.bcentral.cl/Basededatoseconomicos/951_417.asp?LlamadaPortada=SI

¹⁷ http://www.datariskglobal.com/es/press.cfm?doc_id=6435285

En cuanto a la apertura económica, esta favoreció el ingreso de nuevas tecnologías desde el extranjero. Estas tecnologías fueron adoptadas en el país y han logrado generar un incremento en la productividad y en la absorción de conocimiento.

Por otro lado, Chile posee un sólido sistema financiero, el cual permite orientar eficientemente el ahorro hacia el sector productivo, por lo que indudablemente constituye un factor de relevancia para impulsar el crecimiento. En este sentido, el mercado de capitales chileno es considerablemente atractivo a nivel internacional, animando la inversión extranjera en el país.

El escenario que se espera para el término del año 2006 también se refleja bajo los términos de crecimiento estable y sostenido.

2.3.2 Factores Tecnológicos.

Los avances tecnológicos sin precedentes de las dos últimas décadas están teniendo importantes efectos en toda la sociedad. Con el objetivo de evitar la obsolescencia y promover la innovación, las organizaciones en general, y las Agencias de Aduanas en particular, deben ser conscientes de los cambios tecnológicos que ocurren en su entorno.

Las estadísticas que nos proporciona el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) nos muestran que Chile se está desarrollando tecnológicamente a pasos agigantados y las estimaciones plantean que este desarrollo seguirá en crecimiento.

En este contexto, el desarrollo tecnológico de Chile se ha vuelto un elemento clave para mejorar la competitividad y consolidar las posibilidades de ser un país más prospero y atractivo.

De acuerdo con los resultados obtenidos por el Indicador de la Sociedad de la Información (ISI¹⁸), Chile continúa siendo el país con mayor grado de avance en la Sociedad de la Información de Latinoamérica. Según los datos de ese Informe, entre julio y septiembre de 2006¹⁹ el ISI de Latinoamérica logro el valor máximo obtenido hasta la fecha, este se situó en 4,33 puntos, con un crecimiento interanual del 1.8 %. El país que obtuvo la mejor calificación fue Chile con 5,59 puntos. Por su parte, Argentina obtuvo 4,52 puntos, seguido por México con 4,31 y en último lugar quedó Brasil con 3,93. A pesar de obtener la mejor nota de la región, Chile tuvo un retroceso de 0,2% en su crecimiento interanual.

En cuanto a las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) en Latinoamérica Chile es líder indiscutido, presentando el mayor grado de penetración de

¹⁸ Indicador elaborado por everis y la escuela de Negocios de la Universidad de Navarra IESE. El indicador ISI, considera dos componentes básicos para medir el grado de avance de la Sociedad de la información; la evolución en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) y el desarrollo de aspectos clave del Entorno de la Sociedad de la Información (ESI), como son la economía, la infraestructura, la sociedad y el avance de las instituciones.

¹⁹ <http://www.transmedia.cl/noticia3=id111206.htm>
<http://www.terra.cl/tecnologia/index.cfm?accion=bits&id=713971>

computadores, Internet y de los teléfonos celulares, que este año llegaron a igualar el número de terminales por habitante de EE.UU.

Chile encabeza la expansión del número de computadores, con un aumento interanual de 25%, llegando a 201 por cada mil habitantes. El número de celulares en el país, creció en un 11,5 %, cifra menor que la media regional, lo que se explica por la alta penetración de esta tecnología que llega a 713 terminales por cada mil personas, proporcionalmente casi el mismo número que EE.UU. El país también tiene la mayor penetración de Internet de la región con 294 usuarios por cada mil personas, aunque el crecimiento de 6,4% interanual está bajo la media regional.

Estos resultados evidencian cómo se está construyendo la Sociedad de la Información en el país, y cómo cada vez más ciudadanos se integran a ella, así si es bien utilizada se debería traducir en un mayor acceso de la población al conocimiento y por lo tanto en un gran desarrollo social.

Hoy en día, tanto el Estado como las Empresas, reconocen al Desarrollo Tecnológico como elemento de competitividad que debe fortalecerse fuertemente en Chile. Es por esta razón que en la actualidad cada vez más se reconoce la importancia relativa de la innovación tecnológica como herramienta competitiva. Del 0,7% del PIB que Chile invierte en Investigación y Desarrollo, sólo un 30% proviene de las empresas; el 70% restante es responsabilidad del Estado. En los países desarrollados la relación es inversa.

Por todo lo anteriormente señalado, nos podemos dar cuenta que las tecnologías han tenido y continuarán teniendo un alto impacto sobre el ámbito y la misión desarrollada por las Agencias de Aduanas. Es por esta razón que estas organizaciones deben estar en la vanguardia tecnológica para así no perder competitividad y poder desarrollar eficientemente sus labores.

2.3.3 Factores Políticos²⁰:

La orientación y la estabilidad de las fuerzas políticas constituyen un aspecto muy relevante en la formulación de estrategias, ya que definen los parámetros legales dentro de los cuales deben desenvolverse las organizaciones. Las acciones de los gobiernos centrales, autónomos y locales pueden afectar el futuro de muchos sectores y, en consecuencia, a las acciones estratégicas de organizaciones en particular.

Los indicadores de efectividad gubernamental, control de corrupción, crecimiento económico, reducción de pobreza, riesgo país, y desarrollo humano que posee Chile, lo sitúan a la delantera de América Latina²¹.

²⁰ <http://www.subdere.gov.cl>

²¹ http://www.mariowaisbluth.com/descargas/reforma_estado_chile_1990_2005.pdf

Entre el período 1990 y 2005 los avances específicos que se pueden mencionar son: tratados de libre comercio; un sistema de obras públicas concesionadas, el cual transformó la infraestructura del país; una reforma procesal penal verdaderamente exitosa; un sistema de Alta Dirección Pública que profesionaliza la selección de los directivos de la mayor parte de la administración pública; mejoras significativas en la gestión de las principales empresas públicas; un sistema transparente de compras públicas en Web; un programa de alimentación escolar que es modelo internacional; mejoras notables en gobierno electrónico; mejoras en gestión macroeconómica; excelente desempeño en recaudación tributaria; y una incipiente pero importante reforma de la salud.

En materia comercial, Eduardo Frei (1994-2000) abrió la senda de la apertura negociada de mercados en base a Tratados de Libre Comercio. La privatización de los puertos le costó al gobierno de Frei varias decenas de millones de dólares en indemnizaciones. Sin embargo, ésta fue finalmente una negociación exitosa para las partes. Chile en la actualidad cuenta con excelentes instalaciones y un sistema de gestión muy eficiente en sus puertos. Así, de manera consistente con la estrategia de comercio exterior, se aseguró una infraestructura básica para aumentar la competitividad.

Ricardo Lagos (2000-2006) fue el primer Presidente socialista en Chile después de Salvador Allende. En el ámbito social, la reforma más emblemática de este Presidente es la creación de un nuevo Sistema de Seguro público/privado de Prestaciones de Salud Garantizadas, AUGE (Acceso Universal con Garantías Explícitas). La reforma incluyó una moderna y discutida institucionalidad que busca generar las condiciones de gestión para que el sistema pueda efectivamente cumplir con las promesas de atención.

En cuanto al uso de tecnologías de información en el aparato de Estado, se ha presentado una mejora notable. El desarrollo de la Agenda Digital y del programa de Gobierno Electrónico ha sido sin duda un éxito resonante.

En cuanto a los indicadores de eficiencias de Chile, los peores resultados los encontramos en materias de distribución del ingreso e infraestructura²².

En resumen, se puede decir que Chile cuenta con un Estado de tamaño comparativo medio-bajo, con una dotación baja de funcionarios públicos, con logros sobresalientes en materia de integridad y desempeño económico²³.

²² Ranking año 2000

²³ http://www.mariowaisbluth.com/descargas/reforma_estado_chile_1990_2005.pdf

2.3.4 Factores Legales.

Las leyes y regulaciones comúnmente son restrictivas, aunque en ocasiones protegen o benefician a determinados sectores industriales; de esta forma, los factores legales pueden afectar positiva o negativamente a las organizaciones sobre las cuales influyen. Por supuesto, el ámbito de análisis no debe estar limitado al entorno nacional, ya que las normativas y los hechos políticos de repercusión internacional pueden ejercer una influencia decisiva.

Por otra parte, los problemas internos de cada país podrán verse aumentados junto con el número y la intensidad de los conflictos regionales. Obviamente estas tensiones internacionales afectarán el desarrollo de las tareas de las agencias de aduanas, puesto que frente a cualquier cambio en los aranceles o frente a alguna medida proteccionista las agencias tendrán que estar atentas para el correcto desempeño de sus funciones.

En cuanto a los factores legales que afectan específicamente el desarrollo de las funciones de una agencia de aduana podemos destacar la “Ordenanza de Aduanas” puesto que todas estas organizaciones se deben regir y seguir las indicaciones que en ella se estipulan.

2.3.5 Factores Socio-Culturales.

Los factores sociales que afectan a una organización incluyen las creencias, los valores, las actitudes, las opiniones y los estilos de vida que se desarrollan a partir de las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas de una sociedad.

Las condiciones sociales que son incongruentes con los valores de una sociedad son sus verdaderos problemas sociales. Por su propia naturaleza, la sociedad es heterogénea y compleja, siendo difícil lograr la unanimidad de opinión sobre los problemas sociales. Los grupos culturales que constituyen la sociedad están comprometidos con conjuntos particulares de valores y tradiciones y, frecuentemente, buscan satisfacer sus propias aspiraciones a expensas de las de otros grupos. No obstante, existen condiciones sociales que son ampliamente reconocidas como problemas de importante preocupación para toda la sociedad. Estos problemas sociales ejercen un impacto sobre la vida de los trabajadores de cualquier empresa en cualquier rama que se desenvuelva.

El ámbito donde más ha cambiado y se ha diversificado Chile, sin duda alguna, es en sus valores culturales. Tradicionalmente, se ha señalado al país como uno de los más conservadores del mundo occidental. Sin embargo, en los últimos períodos hubo cambios importantes. Por ejemplo, hoy existe el divorcio legal, las parejas convivientes pueden considerarse cargas en salud, se despenalizó la homosexualidad. Cada vez hay menos matrimonios y más convivencias. La presidenta de Chile es una mujer separada y agnóstica (igual que el Presidente Lagos) en un país declarado muy católico.

Hoy en día la identidad de Chile, se está construyendo más en base a proyectos de futuro que a prácticas o guías del pasado. La actividad cultural florece especialmente en el cine, la literatura y el teatro.

2.3.6 Factores Ambientales.

Hoy en día hay una gran preocupación por la responsabilidad social, entre las razones por esta preocupación destaca el hecho conocido que el éxito sostenible de un negocio, depende tanto de sus resultados económicos, como del equilibrio entre los intereses de todos los agentes involucrados en su desarrollo actual y futuro (inversionistas, clientes, proveedores, empleados, socios, comunidad local, la sociedad en su conjunto y las futuras generaciones).

Las empresas enfocadas y preocupadas por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), reconocen que las políticas y prácticas corporativas socialmente responsables, constituyen una necesidad comercial, y las empresas líderes transforman esta declaración en una ventaja competitiva²⁴.

Además la Agencia debe cumplir con las normas y estándares internacionales de calidad: “*ISO 9000*”²⁵.

El sistema de gestión de la calidad es el conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son: la estructura de la organización, sus procesos, sus documentos y sus recursos²⁶.

²⁴ <http://www.accionrse.cl>

²⁵ La norma ISO 9000 es una familia de estándares ISO que describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

²⁶ <http://www.es.wikipedia.org>

2.3.7 Factores Demográficos.

Los cambios demográficos pueden afectar a las Agencias de aduanas de varias formas. En esencia, las variables demográficas aportan información acerca de la población, en este sentido esta variable ayuda a recopilar e identificar a las personas con un potencial exportador o importador en el país.

Por otro lado las variables demográficas nos muestran el aumento de la población y esto tiene directa relación con el aumento de algunos productos de consumo, por lo tanto es aquí donde interviene el Agente de Aduana.

Es interesante destacar a China en este punto, debido al gran tamaño que presenta en cuanto a población. Su tamaño poblacional ha provocado varios fenómenos en el último tiempo, entre estos podemos destacar el aumento del precio del cobre y del petróleo, lo cual trajo consecuencia para el país, como por ejemplo el aumento del petróleo. Además con el tratado que se suscribió entre nuestro país y China la demanda y la oferta han aumentado, por lo tanto se ha incrementado la cantidad de comercio internacional y este punto tiene directa relación con las Agencias de Aduanas.

2.3.8 Factores Competencia.

En la actualidad la competitividad es de gran importancia para cualquier tipo de empresa, es más, significa si una empresa puede mantenerse o no en el mercado. Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente una ventaja competitiva que permita alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. En este sentido la competitividad de las Agencias de Aduanas en Chile se ve prácticamente en disminución, ya que en la actualidad las diferencias competitivas se hacen cada vez más imposible y más difícil de alcanzar.

Los precios de los servicios que prestan estas empresas prácticamente no se diferencian entre organizaciones y para lograr una ventaja competitiva tienen que recurrir a atributos diferenciadores en los servicios que prestan. Habitualmente ocupan elementos como la tradición y la confianza para ampliar y mantener su actual posición en el mercado.

2.3.9 Análisis Competitivo.

Este análisis intenta identificar el grado de atractivo de la industria.

a. Nuevos participantes: Se consideran como nuevos participantes a otras Agencias de Aduanas que ingresen al mercado.

a. Requerimientos de Capital: Esta estipulado por ley, en la Ordenanza de aduanas. Como señala el artículo 198 de la ordenanza de aduana, el capital social no podrá ser inferior a 5.000 unidades de fomento²⁷, es por esta razón que los requerimientos de capital son altos. Por lo tanto, hay una probabilidad menor que nuevas empresas entren en la industria.

b. Curva de Experiencia: Es importante, puesto que en esta industria hay empresas con mucho tiempo en el mercado, por lo tanto tienen una curva de la experiencia elevada. Un ejemplo de ello es la Agencia de Aduanas Aníbal Moya que presta servicios ininterrumpidos desde 1905²⁸. En consecuencia, hay una menor posibilidad que nuevos competidores entren a la industria.

²⁷http://www.aduana.cl/p4_principal/antialone.html?page=http://www.aduana.cl/p4_principal/site/artic/20050608/pags/20050608094236.html

²⁸ http://www.moya.cl/aamoya/PAGINAS/cont1_files/cont2_files/historia_proceso.htm

- c. Acceso a Tecnología más Moderna: Hay acceso a tecnologías modernas. En la actualidad las Agencias de Aduanas operan a través de una red digital, Edi-trade la cual conecta el Servicio de Aduanas con estas agencias²⁹, este sistema no es difícil de conseguir, por lo tanto es más fácil que lleguen nuevas empresas a la industria.
- d. Identificación de Marca: La identificación de las marcas es relativa, puesto que hay muchas empresas y en el sector existe escasa diferenciación. Hoy en día hay más de 200 Agencias de Aduanas operando a lo largo del país³⁰. Por lo tanto la amenaza de nuevos participantes basada en este ítem es relativa.

En conclusión las barreras de entradas a esta industria son relativas, puesto que hay gran necesidad de capital y experiencia, pero hay poca identificación de marcas y el acceso a tecnologías existe. Por Otro lado las barreras de salida son bajas, ya que para dejar de ejercer como agente de aduana no se necesita cumplir con ningún requisito. Por lo tanto si tenemos relativas barreras de entradas y bajas barreras de salidas la amenaza de nuevos competidores es relativa.

²⁹ Ver Anexo 1: Sistema Integrado de Gestión Aduanera SIGAD.

³⁰Ver Agentes de Aduanas Vigentes a noviembre de 2006, en la página Web de la Aduana de Chile. http://www.aduana.cl/p4_principal/antialone.html?page=http://www.aduana.cl/p4_principal/site/artic/20040330/pags/20040330123336.html

- b. **Proveedores:** Se consideran como proveedores de esta industria las empresas de telecomunicaciones, de software, de suministros y artículos de oficina e imprentas.
- a. Número de proveedores de importancia: El único proveedor de importancia en esta industria serían las empresas de software, puesto que estas son indispensables para cumplir con la función aduanera de las Agencias. En este sentido el proveedor más usado es Edi-Trade, este posee el 82,2%³¹ del mercado de transmisión de datos aduaneros. En cuanto a las empresas de suministro de insumos y artículos de oficina, telecomunicaciones e imprentas, no tienen gran relevancia, puesto que están presentes en gran cantidad. Por lo tanto podemos destacar como proveedor de importancia a Edi-Trade el cual tiene una capacidad negociadora alta.
- b. Disponibilidad de Sustitutos: La disponibilidad de sustitutos de los proveedores es relativa, puesto que para las empresas de telecomunicaciones, de suministro de insumos y artículos de oficina e imprentas hay un gran número de sustitutos disponibles, por lo tanto, la capacidad negociadora con estos proveedores es buena. No obstante la disponibilidad de sustitutos para las empresas de software es reducido, por lo tanto la capacidad negociadora de la industria se ve afectada y disminuye.

³¹ <http://www.edinet.cl/nuestra-empresa.htm>

- c. Costo de cambio de los proveedores: Relativo, por lo mencionado en el punto anterior. Hay dependencia de las empresas de software, pero no de los otros proveedores, por lo tanto la capacidad negociadora con los proveedores es relativa.

- d. Amenaza de proveedores de integración hacia delante: Baja, debido a que no es necesaria. Además que las empresas proveedoras no tienen una relación significativa en cuanto a la actividad desempeñada por la industria, por lo tanto esta puede gozar de una buena capacidad negociadora con los proveedores.

En conclusión el poder de negociación de los proveedores es relativo. Hay que destacar que las empresas de software tienen un alto poder de negociación, ya que hay una gran dependencia por parte de la industria en una sola organización (Edi-Trade), en cuanto a los otros proveedores tienen una capacidad de negociación baja ya que hay un número elevado de ellos, por lo tanto el costo de cambio es bajo.

- c. Intensidad de la rivalidad:** la competencia directa en este sector esta representada por todas las Agencias de Aduanas a lo largo del país.
- a. Número de competidores: Existe un número de competidores alto, puesto que en Chile y específicamente en la Quinta región el número de agentes de aduanas es realmente considerable. De acuerdo a la nómina oficial publicada por el SNA el número de Agentes de Aduanas supera los 200³². Por lo tanto la rivalidad competitiva del sector, según este ítem es alta.
- b. Crecimiento de la industria: El crecimiento de esta industria es limitado, ya que el número de agentes de aduanas es restringido y regulado por ley. Se realizan concursos cada 2 años (a lo menos) para poder postular al cargo y poseer una garantía de 20 unidades tributarias anuales (UTA)³³.
- c. Costos fijos: Los costos fijos de las agencias de aduanas son relativamente bajos, ya que estos corresponden más que nada a los gastos generales y a los gastos propios de los servicios prestados por la empresa.

³²http://www.aduana.cl/p4_principal/antialone.html?page=http://www.aduana.cl/p4_principal/site/artic/20040330/pags/20040330123336.html

³³ Artículo 196 de la Ordenanza de Aduanas.

http://www.aduana.cl/p4_principal/antialone.html?page=http://www.aduana.cl/p4_principal/site/edic/base/port/ordenanza.html

- d. Diferenciación de Producto: La diferenciación de los productos no es fácil, puesto que en costos todas las agencias están parejas. Donde deben encontrar diferenciación es precisamente en atributos tales como la tradición, confianza, entre otros. Por lo tanto la intensidad de la rivalidad competitiva en este punto es relativa, ya que al existir un número elevado de competidores en el mercado las características con las cuales se pueden diferenciar son más reducidas.
- e. Barreras de salida: Son bajas, puesto que cualquier Agente de Aduanas puede dejar de serlo cuando quiera sin ningún castigo por ello. Esto está establecido en el Código de Comercio de Chile.
- f. Especialización de activos: No necesitan de maquinarias o equipos altamente especializados. En cuanto a los programas computacionales si tienen que ser especializados, ya que están enfocados en la labor que desempeñan estos agentes. Esencialmente trabajan con Edi-Trade.

Como conclusión la rivalidad competitiva es relativa, puesto que hay poca diferenciación en los productos y solo se puede producir por alguna cualidad distintiva en el producto y no por precios, ya que la industria se encuentra en una etapa que es casi imposible diferenciarse por precios. Las barreras de salidas son bajas, por lo cual esta industria se hace más atractiva y la posibilidad de que ingresen nuevas compañías al rubro aumenta. En cuanto al número de compañías es alto pero limitado, por lo tanto, la industria tiene controlado su crecimiento.

d. **Compradores:** Se consideran como compradores de esta industria todas las personas naturales y jurídicas que realicen importaciones y exportaciones.

a. Número de Compradores de Importancia: El número de usuarios es elevado, puesto que las transacciones comerciales en nuestro país han ido aumentando en el último tiempo. El monto total de exportaciones del 2006 (hasta noviembre) alcanzó los \$54.597,5³⁴ millones de dólares total FOB y las importaciones del mismo período alcanzaron los \$32.981,1³⁵ millones de dólares total FOB. En cuanto a los compradores de importancia son todas aquellas grandes empresas que no cuentan con un departamento de comercio exterior interno y por lo tanto recurren a los servicios de un Agente de Aduanas. Por lo tanto la capacidad negociadora de los compradores es relativa.

³⁴ <http://www.bcentral.cl/esp/publ/estad/iei/pdf/bm122006.pdf>

³⁵ <http://www.bcentral.cl/esp/publ/estad/iei/pdf/bm122006.pdf>

- b. Disponibilidad de los sustitutos: La disponibilidad de sustitutos es baja, puesto que solo esta la posibilidad de los couriers, los cuales presentan limitaciones en cuanto al monto de la transacción (quinientos dólares por cada envío y si hay más de un envío que en total no superen los mil dólares). Por lo tanto se pueden considerar sustitutos en el segmento que abarca dichas cantidades. La capacidad negociadora de la industria con los compradores es alta, puesto que la disponibilidad de sustitutos es baja.

- c. Costo de cambio del comprador: Es bajo, puesto que no existen contratos o alguna obligación con las agencias de aduanas, las relaciones se basan mas bien en la confianza. Por lo tanto esto es desfavorable para la industria y su capacidad negociadora disminuye.

- d. Diferenciación de Productos: Hay diferenciación en cuanto a tradición, reconocimientos y confianza hacia las empresas. En cuanto a la diferenciación por precios es casi nula, ya que estos se encuentran en un mismo nivel. Como se menciono anteriormente la diferenciación en la industria es relativa.

En conclusión la capacidad negociadora de los compradores es relativa, por que el número de estos es elevado y el número de usuarios de importancia es más reducido pero no menos importantes. Además el número de sustitutos es bajo, por lo tanto la industria se encuentra en una mejor posición negociadora, pero el costo asociado al cambio del comprador es bajo y la diferenciación es relativa.

e. **Sustitutos:** Empresas Couriers³⁶.

Como sustitutos de las agencias de aduanas encontramos a los couriers, que aunque tiene una cantidad de dinero por envío limitada, en la actualidad están abarcando una parte importante del mercado.

Por lo tanto la importancia de los sustitutos es relativa, ya que estos no pueden abarcar todo el mercado en el cual están presentes las Agencias de Aduanas.

Es así que la amenaza que estos representan para las Agencias de Aduanas es baja, por lo tanto es atractivo para la industria.

³⁶ Ver Anexo 2: Empresas Couriers.

f. Conclusiones del Análisis Competitivo.

	Atractivo.	Neutro.	Poco atractivo.
Nuevos Participantes:			
Requerimientos de capital.	X		
Curva de experiencia.	X		
Acceso a tecnologías.			X
Identificación de marca.		X	
Proveedores:			
Nº prov. De importancia		X	
Disponibilidad de sustitutos		X	
Costo de cambio de Prov.		X	
Amenaza integración hacia adelante	X		
Rivalidad Competitiva:			
Nº Competidores.			X
Crecimiento de industria.			X
Costos fijos.		X	
Diferenciación de productos.		X	
Barreras de salidas.	X		
Especialización activos.	X		
Compradores:			
Nº comp. de importancia		X	
Disponibilidad de sustitutos	X		
Costo de cambio del comp.			X
Diferenciación Producto.		X	
Sustitutos:	X		

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis anterior podemos concluir que la industria puede clasificarse como relativamente atractiva, es decir, la rentabilidad que presenta es neutra, esta neutralidad esta fundamentada por lo que nos muestra la tabla anterior.

En resumen la industria es relativamente rentable y atractiva por las siguientes razones:

1. La amenaza de nuevos participantes es relativa.
2. El poder de negociación de los proveedores es relativo.
3. La intensidad de la rivalidad competitiva es relativa.
4. El poder de negociación de los compradores es relativo.
5. La amenaza de sustitutos es baja.

2.4 FODA

Oportunidades:

1. Acuerdos comerciales y tratados de libre comercio. Dada la complejidad de las preferencias arancelarias, se hace necesario un especialista en dicha materia ya que éstas difieren completamente en cada tratado.
2. Nuevas tecnologías en los procedimientos, puesto que esto agiliza los trámites y permite una mayor eficiencia en las actividades de las Agencias. Esta oferta tecnológica permite un ahorro de tiempo y dinero.
3. Existencia de agrupaciones de agentes de Aduanas, puesto que los objetivos principales de estas instituciones es velar por la eficiencia de las mismas. Además ofrecen capacitación y apoyo técnico en las diferentes tareas que deben desempeñar estos Agentes.
4. Delegación hacia los agentes de la mayoría de las gestiones operativas y documentales por parte del servicio de aduana, así este último se debe concentrar solamente en la fiscalización.

5. Preferencia de las empresas por utilizar un Agente de aduanas en vez de crear un departamento de comercio exterior al interior de la organización. Esto es básicamente por la reducción de costos internos de los usuarios, puesto que es más barato realizar sus operaciones comerciales internacionales a través de estos intermediarios.

6. El límite de los couriers, el cual señala que los envíos de mercancías no pueden superar los quinientos dólares cada uno y en total no superen los mil. Esta limitación permite que los agentes de Aduanas aprovechen justamente el segmento de mercado que realiza operaciones por montos que sobrepasen esas sumas.

7. Actual llegada de los medios de comunicación masivos a los clientes potenciales. Hoy en día los medios publicitarios tienen mayor influencia en las decisiones de los consumidores.

Amenazas.

1. Competencia, puesto que hay muchas empresas que prestan el mismo servicio. En la actualidad estas superan las 200 empresas a nivel nacional.
2. Errada Percepción de algunas personas en cuanto a la labor de las Agencias de Aduanas, ya que muchas creen que son las Agencias de Aduanas las responsables de todos los trámites y de la fiscalización de comercio exterior, siendo su labor más bien de ayuda al servicio nacional de Aduana. Ven a las Agencias de Aduanas como una barrera para el desarrollo del comercio internacional.
3. Nivel de honorarios en el mismo rango, es decir en el rubro ya es casi imposible diferenciarse por precio.
4. Las empresas courier, puesto que estas presentan una menor fiscalización en sus operaciones, por lo tanto hacen las operaciones en menor tiempo. Además las empresas couriers poseen un sistema de despacho que les permite desaduanar o retirar rápidamente las mercancías durante las 24 horas del día, ventaja que no poseen las Agencias de Aduanas.

Fortalezas:

1. Experiencia, ochenta años en el mercado aduanero.
2. Desarrollo del negocio cien por ciento en el ámbito aduanero, no existen negocios asociados. Esto le ha otorgado a la empresa una especialización en el tema aduanero.
3. Uso intensivo de la tecnología asociada, que mantiene a todas las sucursales conectadas.
4. Su tradición, ya que por este motivo han conseguido la fidelización de sus clientes.
5. Su solvencia económica.
6. Las capacidades técnicas de sus trabajadores. Puesto que todos sus empleados son graduados, es decir, tienen estudios superiores dependiendo de las funciones que desarrollen.
7. Compromiso de los trabajadores para cumplir sus funciones, esto está impulsado principalmente por la estabilidad en el empleo que proporciona la empresa. En esta

organización se puede hacer carrera, es decir, si los empleados desempeñan de una forma eficiente su trabajo, tienen asegurada su permanencia en la Agencia.

Debilidades:

1. Débil posicionamiento en el mercado. Poca publicidad, lo que provoca una pobre imagen pública y una carencia de difusión para abrir el mercado.
2. Problemas en el manejo de los recursos humanos. Los principales problemas en esta área son la falta de personal, puesto que los pedidos se ven saturados de trabajo y deben trabajar fuera del horario establecido para desempeñar sus labores y la falta de motivación a sus empleados. Puesto que la gran mayoría de estos se ven motivados solamente por su remuneración y no consiguen ninguna satisfacción personal con el desempeño de su trabajo. Por otro lado, debido a los años de vigencia de la Agencia de Aduanas existen muchos empleados antiguos que no se pueden adaptar rápidamente, lo cual no quiere decir que no tengan las capacidades técnicas adecuadas.
3. Carencia de planificación estratégica o de algún otro tipo de planificación a largo plazo formal. Durante todos sus años de existencia la empresa ha proyectado su quehacer sobre la base de satisfacer necesidades emergentes internas y externas, sin contar con un plan de desarrollo definido.

4. Carencia de una imagen corporativa fuerte. Esto debido a que esta Agencia no es ampliamente conocida, es decir, su marca no esta presente en la mente del consumidor.
5. No muestra interés por superar el nivel de la competencia.
6. Falta de Indicadores de gestión, ya que la empresa no cuenta con instrumentos de evaluación respecto de la información manejada, niveles de productividad por funcionario, etc.
7. Poca vinculación con la comunidad. La falta de conexión de redes de apoyo creadas, en beneficio de la generación de propuestas que refuercen la relación entre la organización y comunidad.
8. Falta de políticas de personal.
9. Escasas posibilidades de diferenciación, puesto que el servicio que ofrece la empresa es muy similar al de otras Agencias de Aduana.

2.4.1 Matriz FODA.

<p style="text-align: center;"><i>Factores Internos</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Factores Externos</i></p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia. 2. Desarrollo 100% en el ámbito aduanero. 3. Uso tecnologías 4. Tradición. 5. Solvencia económica. 6. Capacidades técnicas de sus trabajadores. 7. Compromiso de los trabajadores. 	<p style="text-align: center;">Debilidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Débil posicionamiento en el mercado. 2. Problemas de manejo de RRHH. 3. Carencia de planificación estratégica. 4. Carencia de una imagen corporativa fuerte. 5. No hay interés por superar a la competencia. 6. Falta de Indicadores de gestión. 7. Poca vinculación con la comunidad. 8. Falta de políticas de personal. 9. Escasas posibilidades de diferenciación.
<p style="text-align: center;">Oportunidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Acuerdos comerciales y tratados de libre comercio. 4. Nuevas tecnologías. 5. Existencia de agrupaciones de agentes de Aduanas. 6. Delegación de la mayoría de las gestiones operativas y documentales. 7. Preferencia de las empresas por utilizar las Agencias. 8. El límite de los couriers. Medios de comunicación. 	<p style="text-align: center;">FO</p> <p><i>Estrategia para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades.</i></p> <p>Fortalecer el uso de tecnologías. Aumentarla calidad del servicio.</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p><i>Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.</i></p> <p>Crear una imagen corporativa. Desarrollar una política de personal Creación de un plan estratégico formal.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia. 2. Errada Percepción de la labor de Agencias. 3. Nivel de honorarios. 4. Empresas courier. 	<p style="text-align: center;">FA</p> <p><i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i></p> <p>Crear estrategias competitivas. Crear una campaña publicitaria.</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p><i>Estrategia para minimizar tanto las debilidades como las amenazas.</i></p> <p>Posicionar la empresa (tradición). Aumentar la reputación de la empresa con sus clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.4.2 CONCLUSIONES DEL ANALISIS FODA.

1. Actualmente este tipo de empresas se encuentra con un alto grado de competencia, puesto que el número de empresas en el mercado que prestan servicios iguales o similares es grande y estable. Es por esta razón que existen agrupaciones de agentes de aduanas, las cuales se preocupan por la eficiencia, capacitación y les brindan apoyo técnico, para así poder generar un ambiente más competitivo en esta industria.

Puntualmente la Agencia de Aduana Hardy y Cía. Ltda. no muestra interés por superar a la competencia, más bien presenta una actitud pasiva frente a ésta, sin sacarle provecho a alguna cualidad competitiva que pudiese tener.

Por su parte las empresas couriers, son una fuerte competencia ya que presentan una menor fiscalización en sus operaciones y son más rápidas en cuanto al plazo de las operaciones, pero la empresa no lo ven como un peligro y menos se preocupan por su existencia.

2. En los últimos años los avances tecnológicos han alcanzado niveles extraordinarios y sorprendentes. La empresa cuenta con tecnología para el desarrollo de sus

funciones, estas les permiten estar conectada al Servicio Nacional de Aduana durante todo el día. Además cuenta con una red de comunicación interna que hasta el momento le ha dado buenos resultados, esta se basa básicamente en teléfono, fax y e-mail.

3. Los Acuerdos Comerciales y TLC, abren la posibilidad de que los Agentes de Aduanas tengan una mayor intervención en el comercio internacional por dos razones. Primero, por que aumentan el flujo de comercio exterior, por lo tanto crece la demanda por los servicios que prestan las Agencias y segundo por que al haber más cláusulas de degravación y preferencias arancelarias, se hace más complicado para el usuario su confección.

4. La empresa es una pionera en el rubro, lleva más de cien años en el mercado obteniendo una gran experiencia en el ámbito aduanero, sin embargo, esto le implica un gran costo asociado que son los empleados antiguos, ya que estos no poseen la capacidad de adaptarse rápidamente a los nuevos procedimientos, puntualmente en el tema de las tecnologías y la organización por su parte no se preocupa de capacitarlos para obtener un mayor rendimiento, aunque estos empleados cuenten con una amplia experiencia en el tema y conocimientos. Por otro lado esta antigüedad en el mercado les ha provisto de fieles clientes, una muestra de ello es que ha mantenido relaciones duraderas con algunas empresas por más de cuarenta años.

5. En cuanto a sus trabajadores, la empresa cuenta con un personal calificado, aunque sin duda presenta una falta de personal (en cuanto a número), por que estos se ven saturados de trabajo, teniendo que permanecer en el trabajo hasta más tiempo que el establecido como horario formal. Esto está completamente ligado a la falta de motivación por parte de sus empleados, ya que estos están motivados principalmente por sus remuneraciones más que por satisfacción o realización personal. A muchos de sus trabajadores les gusta lo que hacen pero se ven saturados por el exceso de trabajo y esto provoca cansancio y desmotivación.

6. El posicionamiento en el mercado de la Agencia es débil, ya que cuenta con poca publicidad. Los tipos de publicidad con los que cuenta la organización es una página de Internet que no tiene grandes características, no es atractiva visualmente y con merchandising (lápices y los membretes en sobres y hojas). Lo anteriormente expuesto hace que la empresa no pueda abrirse mercado, llegar a nuevos clientes fácilmente, ni tampoco que tenga una imagen corporativa ampliamente conocida, que el usuario retenga. Por esta razón la sociedad no tiene una conciencia y comprensión de las actividades realizadas por la empresa específicamente y por la industrial en general.

7. La organización es reconocida por el Servicio Nacional de Aduanas, lo que le permite realizar sus funciones, que son netamente operativas y documentales, puesto que el SNA se ocupa de la fiscalización.
8. La empresa no cuenta con un indicador de gestión, esto por que no tiene un alto grado de compromiso con la planificación, no cuenta con personal dedicado a esta función, no cuenta con ningún estudio de planificación a corto ni a largo plazo. Por lo anterior tampoco cuenta con un sistema de control, ya que al no tener claro sus objetivos no tiene que controlar
9. Un aspecto muy importante en los negocios modernos es la Responsabilidad Social Empresarial. Este aspecto es considerado hoy un factor clave en el mercado global ya que cada vez más, se prefiere realizar negocios o comprar productos a empresas que sean “socialmente responsables”, esto es que la empresa debe provocar el menor daño posible e ir en ayuda de la comunidad. Es por esta razón que la Agencia debiese preocuparse por potenciar el desarrollo de políticas efectivas en esta área.

El presente capítulo tratará sobre las herramientas para el desarrollo de un plan estratégico, puesto que, en este apartado se estructurara el proceso de planificación estratégica de la Agencia de Aduanas I.P. Hardy y Cía. Ltda.

El propósito de estas herramientas estratégicas es guiar a los gerentes por medio de una secuencia lógica y ordenada, la cual pretende abarcar los problemas estratégicos claves que puedan existir en la organización y darles una secuencia de acciones para su pronta solución.

3.1 MISION Y VISION.

3.1.1 Misión de la Empresa.

	Actual	Futuro (propuesta)
Ámbito de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría en Clasificación Arancelaria. • Asesoría en confección y presentación de Informe de Importación y Exportación. • Retiro de Documentos en Bancos Comerciales. • Asesorías respecto de Destinaciones Aduaneras. • Coordinación con Transportistas. • Servicio de Valijas entre las Sucursales durante todo el día. • Tramitaciones ante el Servicio Agrícola Ganadero (SAG) y el Servicio de Salud (SS). 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría en Clasificación Arancelaria. - Asesoría en confección y presentación de Informe de Importación y Exportación. - Retiro de Documentos en Bancos Comerciales. - Asesorías respecto de Destinaciones Aduaneras. - Coordinación con Transportistas. - Servicio de Valijas entre las Sucursales durante todo el día. - Tramitaciones ante el Servicio Agrícola Ganadero (SAG) y el Servicio de Salud (SS). - Servicios de capacitación en comercio exterior, exclusivo para clientes que lo requieran. - Estadísticas de flujos de importación y exportación (de comercio exterior).
Ámbito de mercados	Personas naturales y jurídicas que realicen importaciones y exportaciones.	Personas naturales y jurídicas que realicen importaciones y exportaciones.
Ámbito geográfico	Región Metropolitana y Quinta región.	Región Metropolitana y Quinta región.
Modos de conseguir el liderazgo competitivo.	<p>“Velar por los intereses de nuestros clientes.”</p> <p>“Atención personalizada y dedicada.”</p> <p>“Mantener una buena solvencia.”</p>	<p>“Velar por los intereses de nuestros clientes.”</p> <p>“Atención personalizada y dedicada.”</p> <p>“Mantener una buena solvencia.”</p> <p>“Innovación”</p> <p>“Personal altamente calificado.”</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Visión de la Empresa.

“Queremos mantener nuestra excelencia, solvencia, eficacia, disposición, seriedad y alto nivel de servicio que desde nuestro orígenes nos han caracterizado, sin dejar de lado nuestra tradición la cual nos ha acompañado por mas de 100 años”.

3.1.3 Objetivos.

Ser una empresa con más de cien años en el mercado, con una formación familiar competitiva frente al nuevo concepto de empresa corporativa, sin perder los valores tradicionales que la han mantenido por largo tiempo en el mercado.

3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

1. Creación de una actitud competitiva a lo largo de toda la empresa: Debido a que en la actualidad la empresa no cuenta con una actitud competitiva y menos con una planificación para hacerle frente a ésta, nace la necesidad de la creación de una actitud y un pensamiento competitivo, el cual este comprometido y ligado a los objetivos de la organización. El desarrollo de este punto dentro de la organización, le permitirá a esta desarrollar y obtener un mejor posicionamiento en el mercado y poder ofrecer mejores servicios a sus clientes y de esta forma incrementar el número de usuarios de sus servicios.
2. Apojar el desarrollo continuado de la tecnología dentro de la organización: Como en la actualidad la tecnología es clave en el desarrollo de cualquier actividad, se hace necesario para todo tipo de empresa el desarrollo y constante seguimiento de nuevas tecnologías. Es por lo anteriormente señalado que para esta organización se hace realmente necesario el desarrollo y adquisición de la tecnología de punta que se pueda encontrar en el mercado. Puntualmente este ítem le permitirá a la empresa realizar de una forma más eficiente su actividad optimizando tiempos y recursos.

3. Mejorar la calidad de los servicios prestados por la organización: Los servicios prestados por cualquier empresa deben ir mejorándose con el tiempo para mantener a los clientes contentos y satisfechos, es por esta razón que este objetivo tiene gran importancia, ya que influye directamente en la rentabilidad de la organización.

4. Crear programas de capacitación para sus empleados: Cada día los procedimientos y procesos van cambiando con más rapidez, es por esta razón que se hace necesario contar con programas de capacitación, para adaptarse de buena forma a los cambios.

5. Incrementar el volumen del personal para lograr una mayor satisfacción por parte de los clientes y de los trabajadores (contratar más personal): Debido a que los actuales trabajadores de la empresa se ven saturados con trabajo, especialmente el personal de importaciones, se hace necesario contar con más personal capacitado para el desarrollo de las actividades diarias de ese departamento. Con lo anteriormente señalado se pretende lograr una mayor satisfacción de los clientes y de los mismos trabajadores, y así obtener resultados más eficientes.

6. Mejorar la asociación de la empresa con la comunidad (Responsabilidad Social Empresarial – RSE): Esto consiste en “ser responsable” en cuanto a las relaciones comunitarias. De esta forma esta responsabilidad esta enfocada en primer lugar en ser eficiente y ofrecer a los consumidores las respuestas a sus necesidades y en segundo lugar en estar atento a los temas concernientes a la comunidad sin desentenderse de la suerte de los empleados. Se trata de desarrollar una cultura de responsabilidad social, enfocada al bienestar de la comunidad en general.

7. Asegurar el crecimiento y desarrollo del personal de la organización: Esto es básicamente mantener al personal contento para así lograr resultados óptimos en el desarrollo de sus labores. Como en la actualidad el motor que mueve a los trabajadores de la empresa es netamente económico, se pretende implantar otras medidas para motivarlos y que se sientan satisfechos a nivel profesional y personal.

8. Crear y desarrollar una estrategia de marketing: La Agencia de Aduana en la actualidad cuenta con una política de marketing demasiado básica, la cual esta descuidada. Como medio de publicidad destaca su página Web, que no es actualizada constantemente y además presenta un formato visualmente poco atractivo. Es por esta razón que se pretende crear una estrategia de marketing, que si bien no será austera sí abordara los requerimientos principales para una buena

llegada al público objetivo y para crear una imagen corporativa que sea retenida por éste.

3.3 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

Objetivos	Estrategias.
1. Creación de una actitud competitiva a lo largo de toda la empresa.	1.1 Desarrollar un plan estratégico.
2. Apoyar el desarrollo continuado de la tecnología dentro de la organización	2.1 Estar informados de las nuevas tecnologías. 2.2 Adquisición de nuevas tecnologías.
3. Mejorar la calidad de los servicios prestados por la organización.	3.1 Comprometerse a prestar servicios como la institución líder en el rubro. 3.2 Ampliar la gama de servicios. 3.3 Revisar y mejorar las oportunidades en este ámbito.
4. Crear programas de capacitación para sus empleados.	4.1 Evaluar cuales son los empleados que necesitan ser capacitados según el área de que se trate.
5. Incrementar el tamaño del personal para lograr una mayor satisfacción por parte de los clientes y de los trabajadores (contratar más personal).	5.1 Captar, apoyar y retener a nuevos profesionales que puedan contribuir eficazmente a la misión de la empresa. 5.2 Establecer políticas de selección uniformes basadas en igualdad de oportunidades fundadas en los meritos curriculares de los candidatos.
6. Mejorar la asociación de la empresa con la comunidad. (Responsabilidad Social Empresarial).	6.1 Asignar un presupuesto anual a la RSE. 6.2 Establecer una estructura organizativa para promover las actividades de investigación y servicios relacionados con las necesidades de Valparaiso. 6.3 Participar en eventos sociales comunitarios o de beneficencia. 6.4 Establecer alguna forma de comunicación con la comunidad.
7. Asegurar el crecimiento y desarrollo del personal de la organización	7.1 Garantizar un entorno que apoye las necesidades y aspiraciones de su personal.

	<p>Esto incluye proporcionar el apoyo y el clima necesario para permitir una actuación competente individual y en grupo de las responsabilidades profesionales y oportunidades para buscar el crecimiento profesional.</p> <p>7.2 Proporcionar a todo el personal la oportunidad para el desarrollo personal y profesional.</p> <p>7.3 Asegurar sueldos competitivos.</p> <p>7.4 Mejorar los beneficios sociales.</p> <p>7.5 Proporcionar un entorno estimulador en el que los trabajadores puedan desarrollar los atributos esenciales para una vida realizada y productiva (desarrollo intelectual, emocional, espiritual y físico); la capacidad de tomar decisiones éticas; respeto por la dignidad y valor de todos los individuos; y un interés intenso por la contribución al bienestar de la sociedad.</p>
<p>8. Crear y desarrollar una estrategia de marketing.</p>	<p>8.1 Existencia formal de un departamento de marketing o de relaciones públicas (pequeño) con recurso humano y materiales asignados al mismo.</p> <p>8.2 Establecer los objetivos que se pretenden lograr con esta estrategia.</p> <p>8.3 Generar una identidad corporativa.</p> <p>8.4 Posicionamiento de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.4 ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCION.

Objetivo 1: Creación de una actitud competitiva a lo largo de toda la empresa.

Estrategia.	Acción.	Responsable.	Plazo.
1.1 Desarrollar un plan estratégico.	1.1.1 Delegar personal interno o externo para que desarrolle el plan estratégico (Planificación).	Gerente General.	Semana 1
	1.1.2 Estructurar y desarrollar los puntos relevantes para la organización.	Planificación.	Semana 2 a 5 (1 mes).
	1.1.3 Difundirlo a toda la organización para que esta se identifique y adquiera una actitud competitiva.	Planificación.	Semana 6 a 8.

Objetivo 2: Apoyar el desarrollo continuado de la tecnología dentro de la organización.

Estrategia.	Acción.	Responsable.	Plazo
2.1 Estar informados de las nuevas tecnologías.	2.1.1 Designar a un encargado dentro de la organización que este al tanto de los adelantos y vanguardia.	Gerente General.	Semana 1.
	2.1.2 Recurrir a alguna revista o boletín informativo de las tecnologías en el sector.	Encargado tecnológico.	Periódicamente.
2.2 Adquisición de nuevas tecnologías.	2.2.1 Contar con un presupuesto anual para la adquisición de estas tecnologías.	Finanzas.	Semana 1 a 4.
	2.2.2 Formular parámetros de evaluación para saber si dichas tecnologías son necesarias para la organización.	Planificación.	Semana 4 y 5.

Objetivo 3: Mejorar la calidad de los servicios prestados por la organización.

Estrategia.	Acción.	Responsable.	Plazo.
3.1 Comprometerse a prestar servicios como la institución líder en el rubro.	3.1.1 Estudiar a la empresa líder en el rubro.	Marketing.	Semana 3 a 5.
	3.1.2 Establecer prioridades en los servicios que presta esa empresa para adquirirlos basando dicha adquisición en la realidad de la empresa.	Marketing.	Semana 5.
3.2 Ampliar la gama de servicios.	3.2.1 Hacer un estudio de mercado para averiguar las necesidades emergentes.	Marketing.	Semana 5 a 7
	3.2.2 Estudiar alternativas de financiamiento disponibles (créditos bancarios, etc.)	Finanzas.	Semana 1 a 4.
3.3 Revisar y mejorar las oportunidades en este ámbito.	3.3.1 Hacer estudios evaluativos cada cierto período.	Marketing.	Trimestral.

Objetivo 4: Crear programas de capacitación para sus empleados.

Estrategia.	Acción.	Responsable.	Plazo.
4.1 Evaluar cuales son los empleados que necesitan ser capacitados según el área de que se trate.	4.1.1 Aplicar cuestionarios de determinados temas y asignarles ponderaciones.	RR.HH.	Semana 1.
	4.1.2 Crear un plan de capacitación, basado en las necesidades de los empleados.	RR.HH.	Semana 2 y 3.
	4.1.3 Averiguar instituciones donde imparten los cursos requeridos.	RR.HH.	Semana 3 y 4.
	4.1.4 Estudiar alternativas de financiamiento (sence).	Finanzas RR.HH.	Semana 4 y 5.

Objetivo 5: Incrementar el volumen de personal para lograr una mayor satisfacción por parte de los clientes y de los trabajadores (contratar más personal).

Estrategia.	Acción.	Responsable.	Plazo.
5.1 Captar, apoyar y retener a nuevos profesionales que puedan contribuir eficazmente a la misión de la empresa y a alcanzar sus objetivos.	5.1.1 Diseñar y desarrollar políticas de reclutamiento de personal.	RR.HH.	Semana 1 a 4.
	5.1.2 Creación e implantación de estímulos para retener a los empleados.	RR.HH.	Semana 5 a 7.
	5.1.3 Hacer un tipo de alianzas con Universidades e Institutos Técnicos Profesionales, para captar a los mejores nuevos profesionales.	RR.HH, Gerente General.	Semana 3 a 6.
	5.1.4 Ofrecer prácticas profesionales.	RR.HH.	Todo el año.
5.2 Establecer políticas de selección uniformes basadas en igualdad de oportunidades fundadas en los meritos curriculares de los candidatos.	5.2.1 Crear y desarrollar un plan de Recursos Humanos.	RR.HH.	Semana 1 a 6.

Objetivo 6: Mejorar la asociación de la empresa con la comunidad. (Responsabilidad Social Empresarial).

Estrategia.	Acción.	Responsable.	Plazo.
6.1 Asignar un presupuesto anual a la RSE.	6.1.1 Estudiar los recursos disponibles de las empresas.	Finanzas.	Semana 1 a 4.
	6.1.2 Establecer un presupuesto anual.	Finanzas.	Semana 4 a 5
6.2 Establecer una estructura organizativa para promover las actividades de investigación y servicios relacionados con las necesidades de la comunidad de Valparaíso.	6.2.1 Asignar una comisión de 2 o 3 personas que se encarguen de investigar las necesidades que tiene la ciudad de Valparaíso que estén dentro de las posibilidades de llegada de la empresa.	Gerente General.	Semana 1.
	6.2.2 Establecer orden de prioridades de dichas necesidades de acuerdo a los recursos disponibles.	Comisión RSE.	Semana 2 y 3.
6.3 Participar en eventos sociales comunitarios o de beneficencia.	6.3.1 Contribuir de manera monetaria en los eventos de ayuda comunitaria.	Comisión RSE. Finanzas.	Habitualmente.
	6.3.2 Buscar una fundación de la V región y hacerse patrocinador.	Comisión RSE:	Semana 2 a 4.
6.4 Establecer alguna forma de comunicación con la comunidad.	6.4.1 Estudio del o los medios de comunicación más eficientes para	Marketing.	Semana 4 y 5

llegar a su publico objetivo.

Objetivo 7: Asegurar el crecimiento y desarrollo del personal de la organización.

Estrategia.	Acción.	Responsable.	Plazo.
7.1 Garantizar un entorno que apoye las necesidades y aspiraciones de su personal. Esto incluye proporcionar el apoyo y el clima necesario para permitir una actuación competente individual y en grupo de las responsabilidades profesionales y oportunidades para buscar el crecimiento profesional.	7.1.1Motivar al personal a través de metas y trabajos grupales.	RR.HH.	Semana 3 a 6 Habitualmente.
	7.1.2Medir el nivel de satisfacción del personal a través de test psicológicos.	RR.HH.	Habitualmente.
	7.1.3Aplicar cuestionarios semi estructurados a los empleados.	RR.HH.	Semana 4 y 6
7.2 Proporcionar a todo el personal la oportunidad para el desarrollo personal y profesional.	7.2.1Involucrar a los empleados en seminarios referentes al ámbito en el cual se desenvuelven diariamente.	RR.HH.	Habitualmente.
	7.2.2Hacer concursos para asistir a dichos seminarios, de forma que a todos los empleados tengan las mismas posibilidades de elección.	RR.HH.	Habitualmente.

7.3 Asegurar sueldos competitivos.	7.3.1 Realizar estudios sobre la competencia y el nivel de remuneraciones de esta.	RR.HH	Semana 4 a 8
7.4 Mejorar los beneficios sociales.	7.4.1 Adquirir más beneficios para los trabajadores. 7.4.2 Realizar cuestionarios a los trabajadores para ver sus prioridades en el tema. 7.4.3 Realizar un estudio de los posibles beneficios para ver si están al alcance de la organización.	RR.HH. RR.HH. RR.HH.	Semana 8 a 10 Semana 9 y 10. Semana 11 a 13
7.5 Proporcionar un entorno estimulador en el que los trabajadores puedan desarrollar los atributos esenciales para una vida realizada y productiva	7.5.1 Cumplir con el horario de trabajo. 7.5.2 Retribuir las horas extra económicamente. 7.5.3 Confeccionar un calendario con los cumpleaños de los trabajadores y saludarlos en ese día.	RR.HH. Finanzas. Secretaria.	Semana 1 Semana 2 Semana 1 y 2

Objetivo 8: Crear y desarrollar una estrategia de marketing.

Estrategia.	Acción.	Responsable.	Plazo.
8.1 Existencia formal de un departamento de marketing o de relaciones publicas (pequeño) con recurso humano y materiales asignados al mismo.	8.1.1 Contratación de personal capacitado.	Gerente General.	Semana 1 y 2
	8.1.2Destinar recursos económicos y materiales.	Finanzas.	Semana 1 a 4.
	8.1.3Definición de la misión de este departamento.	Gerente General.	Semana 1 y 2
8.2 Establecer los objetivos que se pretenden lograr con esta estrategia.	8.2.1Realizar un estudio de marketing.	Marketing.	Semana 3 a 7
8.3 Generar una identidad corporativa.	8.3.1Difusión de la misión y visión de la empresa a los empleados.	Marketing.	Semana 8 y 9
	8.3.2Conocimiento del organigrama de la empresa por parte de los empleados.	Marketing.	Semana 8 y 9
	8.3.3Establecer un canal de comunicación formal al interior de la empresa con el fin de mantener al personal informado y lograr la retroalimentación necesaria para la mejora de procesos.	Marketing.	Semana 9 a 12

	8.3.4 Actualización permanente de página Web.	Marketing.	Semana 4 Habitualmente.
	8.3.5 Adicionar contador de visitas por página.	Marketing.	Semana 4
8.4 Posicionamiento de la empresa.	8.4.1 Realización campañas publicitarias.	Marketing.	Semana 12 a 16
	8.4.2 Hacer merchandising.	Marketing.	Semana 12 a 16.

Nota: Los plazos son estimativos, una vez que el plan estratégico se entregue a la organización se coordinarán plazos alcanzables, de acuerdo a la actividad que presente la Agencia de Aduana.

CAPÍTULO 4:

APORTE DE LAS HERRAMIENTAS

Las herramientas estrategias nos permiten delinear el curso de las acciones que se efectuaran para lograr los objetivos de la organización, así como también la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

De esta forma los objetivos y estrategias señalados en el capítulo anterior aportarán a la Agencia de Aduana I.P. Hardy y Cía Ltda. en los siguientes temas:

1. Con la definición de objetivos, con los que no cuenta en la actualidad la empresa, y con los medidores propuestos se podrá tener un control y un mayor conocimiento de donde esta la empresa y que le falta para cumplir con sus objetivos principales.
2. Con los objetivos y estrategias planteados se pretende reestructurar la organización y de esta manera alcanzar beneficios y crecimientos satisfactorio para toda la organización.
3. Además como ahora tienen formas de controlar si los objetivos se están cumpliendo o no, también tiene la posibilidad de crear medidas correctivas a tiempo.

4. Otro punto a destacar, es que con la implementación de las estrategias señaladas en el capítulo anterior la empresa estará en un mejor pie para enfrentarse a los constantes cambios del mundo actual.
5. Además esta planificación propiciará el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
6. En cuanto a los niveles de incertidumbre los reducirá, este punto es de gran relevancia, puesto que, la organización concede gran importancia al riesgo, y son más bien conservadores (adversos al riesgo). Es así como reduce al mínimo el riesgo y aprovecha al máximo las oportunidades.
7. La planificación estratégica proporcionará a la empresa preparación para hacer frente a cualquier eventualidad que se presente, con grandes posibilidades de éxito (en la mayoría de las oportunidades).
8. Por otro lado esta planificación estratégica cambiará el pensamiento de los altos funcionarios de la empresa y les brindará una mentalidad más futurista teniendo una visión del porvenir mayor y un afán de lograr y mejorar las cosas.

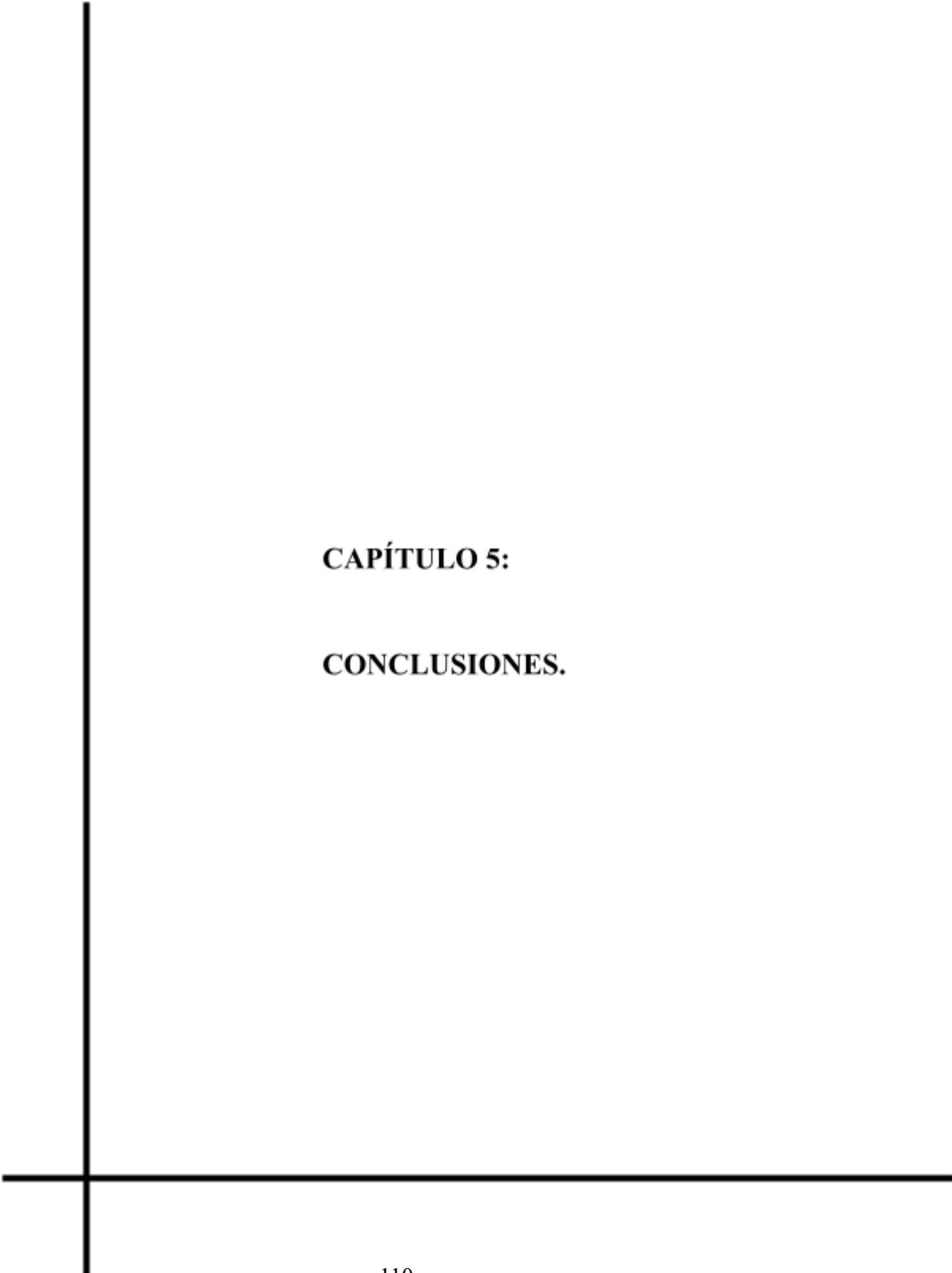
9. En cuanto al ambiente que rodea a la organización, esta planificación estratégica le concede gran importancia, puesto que pretende insertar al interior de la Agencia de Aduana una conciencia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la que en la actualidad va adquiriendo cada vez más importancia en el mundo de los negocios.

10. Con esta planificación estratégica la empresa no tendrá más que basar sus decisiones en corazonadas o empirismo, ya que establece un sistema racional de toma de decisiones. Le permite a los ejecutivos de la organización evaluar alternativas antes de tomar la decisión final.

11. Se conseguirá mayor eficiencia, puesto que se eliminara la improvisación y todo se basara en el conocimiento y estudio de las implicancias de lo que se trate.

12. Algo de vital importancia es que gracias a esta planificación se ahorrara tiempo y esfuerzo, ya que todo tendrá un orden lógico establecido con anterioridad.

13. Las metas y objetivos institucionales estarán bajo el conocimiento de toda la organización, lo que permite que todos “remen hacia el mismo lado” logrando mayores resultados. De esta forma reduce considerablemente los errores y desviaciones de las metas programadas.



CAPÍTULO 5:

CONCLUSIONES.

En la actualidad tener una planificación estratégica es de vital importancia para cualquier tipo de empresa, puesto que es una forma de crear objetivos a corto y largo plazo, y de esta forma también permite realizar el planteamiento de las alternativas que permitirán a la organización lograr dichos objetivos. De esta forma la firma estará en una mejor posición para enfrentar el futuro, puesto que el logro de los objetivos, permite a la empresa cumplir con su misión y alcanzar su visión.

Lo que se desarrolló en el presente informe permitirá a la Agencia de Aduanas I.P Hardy y Cía. Ltda. modernizar con herramientas metodológicas la forma actual de desarrollar sus labores, mejorando tanto la calidad de sus servicios como el funcionamiento interno de la organización, lo cual la pondrá en una mejor posición en el mercado y frente a sus competidores.

Para ello en el capítulo 1 se hace una descripción de los Agentes de Aduanas en general, es decir que es un Agente de Aduna, las labores que realiza, sus regulaciones y la importancia que tiene tanto para el comercio internacional como para el crecimiento y desarrollo del país.

El capítulo 2 abordó específicamente a la empresa en cuestión, analizándola tanto interna como externamente, llegando a la conclusión de que una de sus grandes

falencias era precisamente el no contar con una planificación estratégica formal ni a largo ni a corto plazo.

En el Capítulo 3 se desarrollaron las herramientas estratégicas, con lo cual se plantearon los objetivos, las estrategias y consecuentemente los planes de acción, puntualizando en cada caso los plazos y la persona responsable de cada tema.

Y por último en el capítulo 4 se señalan los aportes de las herramientas estratégicas a los objetivos de la organización.

De esta forma se pretende hacer un aporte real a la organización y es por esta razón que se entregará un ejemplar del presente plan estratégico a la Agencia de Aduanas para su posterior implementación.

ANEXO 1:

Sistema Integrado de Gestión Aduanera SIGAD

Edi-Trade® S.A. desde 1995 se ha encargado de proveer al mercado de software destinados a la gestión aduanera, y de sus servicios asociados, a Agencias de Aduanas y otras empresas en todo Chile, con una representación de un 82,8% del mercado de transmisiones de datos aduaneros.

El Sistema Integrado de Gestión Aduanera SIGAD es una plataforma que proporciona cobertura global a las funciones del negocio del agenciamiento de aduanas, buscando resolver e integrar toda la operativa relacionada con la gestión aduanera, el cometido administrativo contable asociado a la misma y el traspaso de información, a través de diferentes canales de comunicación, entre quienes intervienen en ese negocio.

Esta sólida Base de Datos es poco conocida en la industria de las Bases de Datos relacionales en nuestro país, debido fundamentalmente a su escasa difusión, ya que existen en Santiago tres empresas que la distribuyen oficialmente y proporcionan soporte. Ellas son: ENFASIS S.A., SPARQ Ltda. y EXE Ltda.

El módulo de Gestión Aduanera propiamente tal del SIGAD, es una aplicación que proporciona todos los servicios necesarios para la gestión interna de las Agencias de Aduana y constituye la herramienta computacional flexible e integral más poderosa disponible en el área.

El sistema permite optimizar la gestión de los usuarios, al ser simple de usar, puesto que ha sido diseñado para ser empleado por personal sin mayor experiencia con equipos de computación, permitiendo la máxima productividad del personal especializado y, al mismo tiempo, ofrecer mejores servicios a los clientes.

En general, el sistema permite generar todas las operaciones de ingreso o de salida de mercancías, como también los regímenes transitorios.

También, el Sistema Integrado de Gestión Aduanera SIGAD, a través de su módulo de Gestión Administrativo Contable, proporciona todos los servicios necesarios para la gestión contable.

Además SIGAD incorpora un subsistema, denominado Agencia en Línea, cuyo objetivo es entregar información en línea, a los clientes de las Agencias de Aduanas, para lo cual, el sistema se construyó basado en Tecnología Web, utilizando herramientas

y lenguajes de última generación como HTML, HTML Dinámico, PHP, SQL, entre otras.

El Sistema Integrado de Gestión Aduanera incorpora un Sistema de Control de Operaciones de Comercio Exterior que marcará la diferencia entre una agencia de aduana tradicional y otra tecnológicamente capacitada, con adaptación al medio y preparada para los desafíos presentes y futuros que impondrán las distintas entidades interrelacionadas del comercio exterior.

Es por todo lo descrito anteriormente que esta plataforma es de vital importancia para las agencias de aduanas, puesto que brinda un servicio de agilización y aseguramiento de transacciones electrónicas, lo cual da como resultado el otorgamiento de valor agregado al negocio de cada cliente.

Fuentes:

- <http://www.edinet.cl/productos/sigad/sigad-introduccion.htm>
- <http://www.edinet.cl/nuestra-empresa.htm>
- <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=print&sid=131>

ANEXO 2:

Empresas Couriers.

Las empresas couriers son empresas que prestan servicios de transporte expreso internacional. Estos servicios consisten en la recolección, transporte, entrega, localización, y la mantención del control de los documentos, materiales impresos, paquetes y/u otras mercancías mediante el suministro del servicio.

Se trata de un servicio diferente al transporte tradicional y se caracteriza por ser rápido, con tiempo definido, puerta a puerta y por tener estricto control de todos los envíos.

La industria de transporte expreso es uno de los sectores que registra mayor crecimiento y provee servicios vitales para la economía nacional.

En la actualidad estas empresas pueden trasladar todo tipo de mercancías sin mayores limitaciones

Los couriers también están facultados para agrupar envíos de distintos consignatarios. Lo único que se les exige es que las mercancías no sobrepasen los quinientos dólares cada uno, y que en total no superen los mil. En este caso en que sobrepasen los límites señalados, la ley exige retener y desaduanizar vía un agente de aduana.

Desde 1999, las empresas agrupadas en la Asociación de Couriers de Chile, han insistido en que las autoridades deben aumentar de quinientos a tres mil dólares el límite con el cual se les autoriza a ingresar mercancías al país sin la asistencia y control de un agente de aduanas. Estas empresas sostienen que el límite fijado por el país le resta competitividad a la industria, puesto que Argentina tenía su límite en los tres mil dólares, Bolivia en los mil y Ecuador en los cuatro mil.

Estas organizaciones funcionan con un documento llamado "Guía courier". Estas Guías Courier son la clave de la velocidad de los servicios expresos, por cuanto en ellas no se les exige un mandato del remitente para efectuar un despacho. Otra herramienta de comercio exterior que utilizan los Couriers es la Declaración de Ingreso de Trámite Simplificado (DIP). Este es un formulario sencillo que debe llenar una persona si va a retirar un envío ligero al aeropuerto, principalmente estaba destinado al uso de personas naturales, pero en la actualidad los Couriers están autorizados para su uso. Busca evitar una intervención innecesaria de un agente de aduanas.

Además estas empresas poseen en la principal aduana del país un sistema de despacho que les permite desaduanar, o retirar, rápidamente mercancías las 24 horas del día.

Con todos los antecedentes planteados anteriormente podemos darnos cuenta que la actualidad los Couriers son sustitutos de las agencias de aduanas, pero solo hasta cierto punto, puesto que por la limitación en sus envíos no pueden abarcar todo el mercado que tienen las Agencias de Aduanas. Sin embargo y dadas las inquietudes presentadas por la Asociación de Couriers de Chile de aumentar el límite de los envíos, en el futuro la competencia entre ambas industria aumentara, así como también el rango en el cual ambos servicios son sustitutos cercanos.

Fuentes.

- <http://www.elperiodista.cl/newtenberg/1529/article-55928.html>
- <http://www.atrexchile.cl/index.htm>

- **Bibliografía.**

Diagnostico Organizacional, Darío Rodríguez Mansilla. Edición Universidad Católica de Chile, 1992. Cuarta Edición.

Gestión de Empresas con una Visión Estratégica, Hax Arnoldo y Nicolas Majluf. Ediciones Dolmen, 1996. Cuarta edición.

Metodología para el análisis FODA, Instituto Politécnico Nacional de México, Secretaria técnica, 2002.

Apuntes de Planificación Estratégica, Profesor Ricardo Espinoza.

Metodología para elaborar el marco estratégico de una empresa, Lic. Agustín Monroy Enriquez. Monroy Asesores S.C, 2006.

- **Fuentes de Información.**

www.elperiodista.cl/newtenberg/1529/article-55928.html

www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=print&sid=131

www.reuna.cl/documentos/DOC2006/historico/chile_hacia_soinfo_1999.pdf

www.logistec.cl/noticia.php?noticia_id=1682&categoria_id=5

www.emol.com/noticias/tecnologia/detalle/detallenoticias.asp?idnoticia=238355

www.terra.cl/tecnologia/index.cfm?accion=bits&id=713971

www.gobiernoelectronico.org/node/5166

www.lanacion.cl/prontus_noticias/site/artic/20061207/pags/20061207191542.html

www.mundoenlinea.cl/noticia.php?noticia_id=4107&categoria_id=31

web.ceo.cl/609/article-51267.html

www.reuna.cl/documentos/DOC2006/historico/chile_hacia_soinfo_1999.pdf

www.edinet.cl/productos/sigad/sigad-introduccion.htm

www.edinet.cl/nuestra-empresa.htm

www.logistec.cl/noticia.php?noticia_id=1682&categoria_id=5

www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml

asapra.com/pages/quees.php

www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=print&sid=131

www.gestiopolis.com/canales5/ger/quetipos.htm

[www.aduana.cl/p4_principal/antialone.html?page=http://www.aduana.cl/p4_principal/site/edic/b
ase/port/informacion_institucional.html](http://www.aduana.cl/p4_principal/antialone.html?page=http://www.aduana.cl/p4_principal/site/edic/b
ase/port/informacion_institucional.html)

www.unap.cl/p4_unapvic/site/artic/20051004/asocfile/ASOCFILE120051004175725.pdf

www.reuna.cl/documentos/DOC2006/historico/chile_hacia_soinfo_1999.pdf

www.caae.cl/.../clases/Clases_9_a_11.ppt

www.reuna.cl/documentos/DOC2006/historico/chile_hacia_soinfo_1999.pdf

www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=print&sid=131

[www.ined.sagrado.edu/informatica/ADM612%20Dise%F1o%20y%20Estructura%20Organizaci
onal.ppt](http://www.ined.sagrado.edu/informatica/ADM612%20Dise%F1o%20y%20Estructura%20Organizaci
onal.ppt)

www.gestiopolis.com/canales5/ger/disestral.htm

www.uai.cl/p3_publicaciones/pdf/Doc_05.pdf
www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm
www.miespacio.org/cont/invest/estcom.htm
www.aduana.gov.bo/fichaaduana/ficha16.pdf
www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/gesplastr.pdf
www.aduana.cl/p4_principal/antialone.html?page=http://www.aduana.cl/p4_principal/site/artic/20050608/pags/20050608094236.html
www.itpuch.cl/archivos/cursos/administracion/sim.pdf
www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0125102005021X0010051&idcuerpo=455
www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0125102005021X0050064&idcuerpo=455
www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0125102005021X0050067&idcuerpo=455
www.estrategia.cl/histo/200410/01/ambito/cama.htm
www.achiac.cl/boletin_noticia.asp?idnoticia=1142
www.campocoop.cl/docs/1110374835Proyecto%20de%20servicios%20en%20comercio%20exterior.doc
www.cepal.org/Transporte/noticias/bolfall/9/4989/fal133.htm
www.aduanarodriguez.com/Acuerdos/Oficios/fepublica.pdf
www.elperiodista.cl/newtenberg/1529/article-55928.html
[www.fne.cl/.../d68c4f4f4da621f70425706500586dad/\\$FILE/Requerimiento%20dus%20final.pdf](http://www.fne.cl/.../d68c4f4f4da621f70425706500586dad/$FILE/Requerimiento%20dus%20final.pdf)
www.emb.cl/negociosglobales/200512/actualidad.mv
www.mass.co.cl/acui/comnuevastec.rtf
www.reuna.cl/central_apunte/docs/chile_hacia_soinfo_1999.pdf
www.camaraaduanera.cl/index.php?redir=agente_aduanas&HideMenuIzq=Si
asapra.com/pages/news/20060713_seminario.php
asapra.com/pages/docs/Dctos_Interes/20030701%20agentes%20aduanales%20pivote%20de%20la%20economia.htm
[www.fne.cl/fne/jurispru.nsf/1b159b380405d03b08256b580000b33d/c1cc7f8977d2b87388256e7e0009c2cd/\\$FILE/1280.pdf](http://www.fne.cl/fne/jurispru.nsf/1b159b380405d03b08256b580000b33d/c1cc7f8977d2b87388256e7e0009c2cd/$FILE/1280.pdf)

www.inteunap.cl/parinas2006/publicaciones/glosario.pdf
www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0125102005021X0030055&idcuerpo=455
148.202.148.5/cursos/id204/Unidad_3/32.htm
www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategia-en-la-administracion.htm
www.browne.cl/charlas/Los%20Agentes%20de%20Aduana%20y%20su%20participaci%C3%B3n%20en%20el%20Comex%20Chileno.pps
www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/metodologia-para-elaborar-el-marco-estrategico-de-una-empresa.htm
books.google.cl/books?vid=ISBN9505790333&id=1rjUgrQmzHkC&printsec=titlepage&dq=desarrollo+legal+de+chile#PPR11,M1
www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%20%20pcad.doc
www.bcentral.cl/esp/prensa/informacion/pdf/17052006.pdf
www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges76.pdf
www.prochile.cl/biobio/photo/rol_agente_aduana_aaca.pdf
www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm
selene.uab.es/dep-economia-empresa/tercer_cicle/doctorats/documents/Projecte_J_L_Capelleras.pdf