



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

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA DE ADUANA RICARDO
FUENZALIDA POLANCO

Autor

NATALY ARAYA CARVAJAL

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: PATRICIO VICENCIO GAVILÁN

Viña del Mar, Diciembre 2012

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y amigos, que con su amor y apoyo incondicional hicieron más fácil este proceso de convertirme en una profesional, con valores y convicciones que llenan mi vida de orgullo.

Agradezco a mis profesores y compañeros que con gran bondad contribuyeron con sus conocimientos y experiencia para desarrollar las habilidades que hoy puedo desarrollar en el campo laboral.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
ÍNDICE	4
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	10
1.1 HISTORIA DE LAS AGENCIAS DE ADUANA EN CHILE	11
1.2 PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS AGENCIAS DE ADUANA	13
1.3 ROL ACTUAL DE LAS AGENCIAS DE ADUANA EN CHILE	15
CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA AGENCIA DE ADUANA RICARDO FUENZALIDA POLANCO	16
2.1 HISTORIA DE LA AGENCIA DE ADUANA RICARDO FUENZALIDA POLANCO	17
2.2 SERVICIOS PRESTADOS POR LA AGENCIA DE ADUANA RICARDO FUENZALIDA POLANCO	18
2.2.1 <i>Importaciones</i>	18
2.2.2 <i>Exportaciones</i>	19
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
2.3.1 <i>Organigrama General</i>	21
2.3.2 <i>Organigrama específico de sucursal Valparaíso</i>	22
2.3.3 <i>Descripción por área del Organigrama General</i>	23
2.3.4 <i>Descripción por área del organigrama específico de la sucursal Valparaíso</i>	26
CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES REALIZADAS EN LA AGENCIA DE ADUANA RICARDO FUENZALIDA POLANCO	28

3.1. APOYO A LOS GESTORES DE IMPORTACIONES	29
3.2. TRAMITADOR DE IMPORTACIONES	30
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA AGENCIA DE ADUANA RICARDO FUENZALIDA POLANCO	32
4.1. ANALISIS FODA	35
4.1.1. ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO	35
<i>Fortalezas</i>	35
<i>Debilidades</i>	37
4.1.2. ANALISIS DEL MEDIO EXTERNO	38
<i>Oportunidades</i>	38
<i>Amenazas</i>	40
4.1.3 ESTRATEGIA ANALISIS FODA	41
4.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA INDUSTRIA A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	42
4.2.1 <i>Barreras contra la entrada de nuevos participantes</i>	42
4.2.2 <i>Intensidad De La Rivalidad Entre Los Competidores Actuales</i>	45
4.2.3 <i>Productos Sustitutos</i>	47
4.2.4. <i>Poder de Negociación de los Compradores</i>	47
4.2.5. <i>Poder de Negociación de los Proveedores</i>	49
4.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA AGENCIA DE ADUANA RICARDO FUENZALIDA POLANCO	51
4.3.1 <i>Definición de cada estrategia según Porter</i>	51
4.4. ELECCION DE UNA ESTRATEGIA GENÉRICA	53
CONCLUSIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	60

ANEXOS	62
ANEXO 1: RANKING DE AGENTES DE ADUANA 2010	63
ANEXO 2: ORDENANZA DE ADUANA LIBRO IV “DE LOS DESPACHADORES DE ADUANA”, ARTÍCULO 230	64
ANEXO 3: REQUISITOS PARA CONVERTIRSE EN UN AGENTE DE ADUANA	68

INTRODUCCIÓN

La empresa que me cobijó y me permitió desarrollar la práctica profesional fue la Agencia de Aduana Ricardo Fuenzalida Polanco. La gran motivación de hacer la práctica en una agencia de aduana fue el querer entender y aprender desde el área más operativa el comercio internacional.

En esta empresa aprendí el funcionamiento de una agencia de aduana, el trabajo que ésta realiza y los entes que la regulan. Además de comprender como interactúa con los diferentes actores del comercio internacional, como las aduanas, empresas exportadoras e importadoras, servicios de salud, navieras, etc.

La Agencia de Aduana Ricardo Fuenzalida Polanco permitió desempeñarme en varios departamentos y ejecutar diferentes tareas, lo que me hizo comprender de forma global su funcionamiento y el de los demás actores del comercio internacional.

Tras el paso por la Agencia, comprendí que una de sus funciones principales es ser auxiliar de la función pública aduanera, que le otorga el carácter de ministro de fe y le confiere el carácter de fiscalizador de las normas que emanan del Servicio Nacional de Aduana. Si bien, su función pública es primordial para el comercio internacional, las agencias de aduana son los encargados de prestar sus servicios a diferentes empresas exportadoras e importadoras del sector privado, encargándose de gestionar el despacho de mercancías con la máxima eficiencia. El tener un rol tan importante en el escenario del comercio internacional se hace indispensable que las agencias de aduana sean socios estratégicos para las empresas, apoyándolas en todo el proceso de exportación e importación.

Después de entender el rol de las agencias de aduana es necesario plantearse qué está haciendo la Agencia Ricardo Fuenzalida Polanco para convertirse en socios estratégicos de las empresas exportadoras e importadoras de nuestro país.

Con esta pregunta desarrollaré el presente trabajo, teniendo como objetivo generar una estrategia competitiva para lograr un gran objetivo: Convertirse en un operador multilogístico capaz de asesorar al importador y al exportador a lo largo de todo el proceso, desde el embalaje hasta la llegada a destino de la mercadería.

En este análisis y propuesta me basaré principalmente en un análisis FODA y en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, herramientas que me ayudaran a reconocer las ventajas competitivas y poder abordar una estrategia competitiva para la empresa.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 HISTORIA DE LAS AGENCIAS DE ADUANA EN CHILE

Alrededor del mundo el comercio internacional se ha desarrollado con gran dinamismo, y los acuerdos comerciales entre países han contribuido de gran manera para que el intercambio de productos y servicios sea cada vez más amplio, pero a la vez más complejo. Es por esto que las operaciones de comercio internacional han necesitado la participación de agentes externos especializados en éste tipo de operaciones, que sean capaces de operar más eficientemente de lo que lo haría un comerciante con poca experiencia. Es así como, el 12 de Abril de 1939 se concedió personalidad jurídica a la Cámara Aduanera de Chile, organización que tiene como socios a agentes de aduanas, al igual que la Asociación Nacional de Agentes de Aduanas¹.

Gracias a la interacción del Servicio Nacional de Aduanas y la Cámara Aduanera de Chile, en 1979 la ley define a los agentes de aduana como auxiliares de la función pública y se les da el carácter de ministros de fe para actuar en las operaciones de comercio internacional de importadores y exportadores. Este importante paso del comercio internacional en Chile se traduce en eficiencias significativas y trascendentales del sistema. Declaraciones de Aduana que antes de intervenir los agentes de aduana demoraban 18 días, demoraron 48 horas en ser aprobadas después del año 1979.

Hasta la fecha los agentes de aduana han contribuido de forma extraordinaria y como actores principales en las operaciones del comercio internacional, asistiendo en todas sus

¹ <http://www.camaraaduanera.cl/web/index.php?action=Nosotros&id=10&type=T>,
12-06-2011, 10:00 AM

etapas, con su capacidad profesional, infraestructura, tecnología y personal técnicamente capacitado.

La Ordenanza de Aduanas que nos rige, define al Agente de Aduanas como: "Un profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante la Aduana para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de las mercancías"²

²http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20120427/pags/20120427094321.html,
12-06-2011, 10:40 AM

1.2 PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS AGENCIAS DE ADUANA

En la actualidad las agencias de aduana desarrollan variadas funciones, a continuación las enumero con más detalle.

- Procesar la información suministrada por sus clientes, debiendo exigir los documentos de base.
- Someter a las mercancías a la destinación aduanera de acuerdo a la voluntad de su mandante.
- Informar y dar a conocer todas las normas de Comercio internacional que regulan nuestro Comercio internacional, especialmente en lo concerniente a los Acuerdo y Tratados de Libre Comercio, Normas de Valoración de acuerdo a la Organización Mundial de Comercio (OMC), clasificaciones arancelarias, Requisitos y exigencias de Vistos Buenos previos a la importación, Comprobar la congruencia de dichos datos y solicitar las aclaraciones pertinentes.
- Verificar la condición en que llegaron los bultos y si éstos vienen averiados o en malas condicione debe efectuar un reconocimiento.
- Integrar los datos en la destinación aduanera que corresponda, llenando la Declaración de Ingreso y Declaración de salida.

- Firmar los distintos documentos referidos a las destinaciones aduaneras que suscriba.
- Presentar a la Aduana el documento de despacho.
- Notificar al cliente los tributos que deben pagarse.
- Presentar en representación de sus mandantes solicitudes, prórrogas, reclamos y notas tanto a las Aduanas como a otros organismos vinculados con el Comercio internacional.
- Intervenir en la tramitación y despacho de las mercancías.
- Mantener en su Oficina un libro de registro y archivar durante 5 años los documentos propios de las destinaciones aduaneras en que intervino, como asimismo, los documentos de base que se tuvieron en cuenta.
- Hacer abandono expreso de ciertas mercancías.
- Otorgar copias legalizadas de los documentos en que le haya correspondido intervenir.
- Cancelar las multas que fije la autoridad aduanera, portuaria, sanitaria, etc.
- Entablar reclamos referidos a la clasificación y/o valoración de las mercancías.
- Aportar la Carpeta de antecedentes que sea propia de cada despacho y le solicite la Autoridad aduanera.

1.3 ROL ACTUAL DE LAS AGENCIAS DE ADUANA EN CHILE

En la actualidad existen 259 Agencias de Aduanas³, las que brindan una atención integral al cliente, en distintos aspectos vinculados con el comercio internacional y mantienen sucursales en las principales ciudades del país.

Las agencias de aduana han sido actores fundamentales para hacer más eficiente la apertura de las fronteras de nuestro país y en los últimos años han encabezado los esfuerzos de modernización de procedimientos, que hoy se traducen en eficiencias reales en todas las etapas del comercio internacional, en 22 acuerdos comerciales, con más de 59 países alrededor del mundo, representando un mercado de 4.302,36 millones de habitantes en el mundo⁴.

³http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20120427/asocfile/20120427094321/matriz_actualizada_direcciones_agentes_de_aduana_vigentes_al_01_10_2012.pdf, 12-06-2011, 10:30 AM

⁴ <http://www.direcon.gob.cl/acuerdo/list>, 22-09-2012, 09:00 AM

**CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA AGENCIA
DE ADUANA RICARDO FUENZALIDA
POLANCO**

2.1 HISTORIA DE LA AGENCIA DE ADUANA RICARDO FUENZALIDA POLANCO⁵

La agencia de aduana Ricardo Fuenzalida Polanco fue fundada el año 1963 por don Patricio Fuenzalida Vergara, y desde el año 1980 lleva el nombre de su hijo, Ricardo Fuenzalida Polanco.

En el año 2002, Ricardo Fuenzalida Polanco, forma una alianza estratégica con sus primos de la familia Rodríguez Donoso reforzando la base de clientes y la administración de la misma. Queda entonces reforzado el concepto de empresa familiar, donde laboran al menos 5 miembros de las dos familias, en un marco estrictamente profesional.

Su misión: Afianzar su posición en el mercado, preocupándose por disponer de una organización eficiente y moderna, dentro del servicio integral.

Su visión: Adquirir la condición de líder en el mercado, tanto por la calidad de sus servicios, como por la adaptación a los cambios que en esta actividad se han desarrollado.

⁵ <http://www.rfp.cl/quienes-somos.html>, 24-09-2012, 11:30 AM

2.2 SERVICIOS PRESTADOS POR LA AGENCIA DE ADUANA RICARDO FUENZALIDA POLANCO

2.2.1 Importaciones

- Representación ante el Servicio Nacional de Aduanas.
- Asesoría en todo el proceso de importación, en materia arancelaria, procedimientos aduaneros, normativa, etc.
- Emisión de informes sobre sus operaciones diarias, mensuales y anuales, las cuales puede hacer seguimiento vía internet.
- Pago con recursos propios de derechos y servicios de una importación, dando plazos a sus clientes para el posterior pago.
- Retiro de documentos desde las oficinas del cliente
- Emisión y tramitación de Declaración de Ingreso.
- Confección y presentación de Carta de Reclamo a Compañía Naviera.
- Coordinación con empresas de transporte para el traslado de la mercancía desde recinto aduanero hasta bodega de tránsito y/o del cliente.

2.2.2 Exportaciones

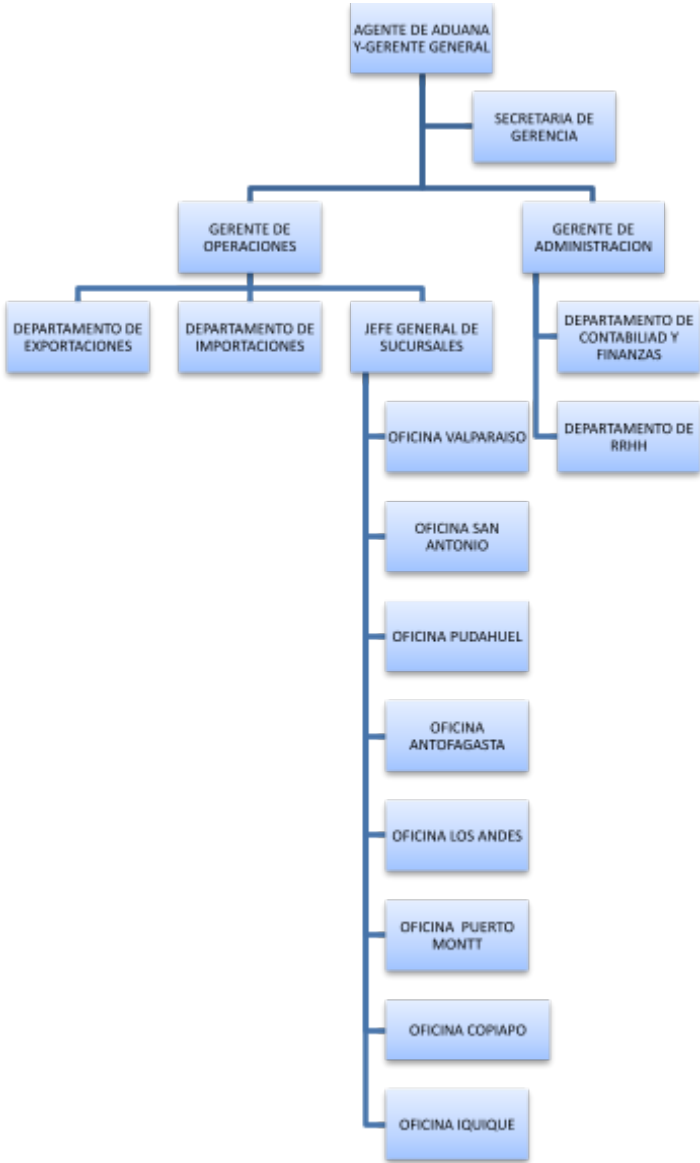
- Representación ante el Servicio Nacional de Aduanas
- Asesoría completa en materia de beneficios a los exportadores.
- Iniciar el proceso de despacho a través del retiro de los documentos de embarque desde sus oficinas.
- Emisión de informes actualizados vía Internet con las operaciones cursadas
- Coordinación con bodegas del cliente, transportista local, etc. para el envío de mercadería hasta las respectivas Aduanas de Salida.
- Emisión y tramitación Orden de Embarque.
- Obtención del cumplimiento en Orden de Embarque.
- Emisión y tramitación de Declaración de Exportación.
- Notificación vía fax de los principales documentos del embarque en tanto éste se produzca.

2.3 Estructura organizacional

En la actualidad la Agencia tiene sucursales en las principales ciudades del país, con 99 empleados altamente calificados.

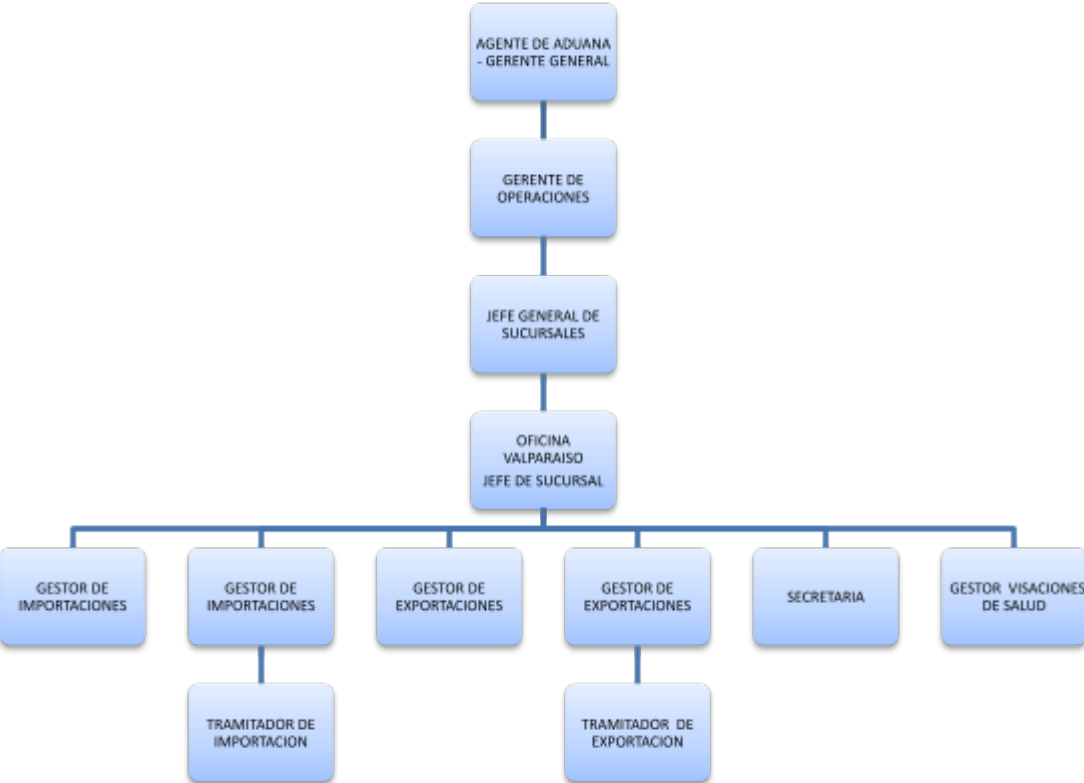
A continuación expondré el organigrama general que ayudara a entender la organización de la agencia de aduana de una forma mas global y uno mas especifico que detalla la sucursal y el área en que desarrolle mi práctica profesional, que fue la sucursal Valparaíso.

2.3.1 Organigrama General



Elaboración Propia

2.3.2 Organigrama específico de sucursal Valparaíso



2.3.3 Descripción por área del Organigrama General

Agente de Aduana y Gerente General: Cargo ejercido por don Ricardo Fuenzalida Polanco, quien toma las decisiones del día a día y las que planifica el directorio año a año. Coordina y controla las funciones del Gerente de Operaciones y el Gerente de Administración quienes lo informan de las operaciones diarias de la Agencia.

Secretaria de Gerencia: Asiste al Gerente General en sus tareas diarias, manejando su agenda, administración de visitas, control de documentación, preparación de informes y organización de reuniones con empleados y clientes.

Gerente de Operaciones: Responsables de dirigir y controlar toda el área operativa técnica de comercio internacional, que incluye los departamentos de exportación e importación, además coordina las actividades de cada sucursal a lo largo del país.

Departamento de Exportaciones: Área encargada de todas las operaciones de exportación de los clientes. En este departamento hay un equipo de ejecutivos de cuentas que apoyan a los clientes en sus exportaciones desde la intención de vender determinada mercadería al exterior. Los ejecutivos son apoyados por un equipo técnico competente.

Departamento de Importaciones: Área encargada de todas las operaciones de importación de los clientes. En este departamento hay un equipo de ejecutivos de cuentas que apoyan a los clientes en sus importaciones desde la intención de comprar determinada mercadería al exterior. Los ejecutivos son apoyados por un equipo técnico competente.

Jefe General de sucursales: Responsables de coordinar, dirigir y controlar las operaciones de cada sucursal a lo largo del país. Dirige a los jefes de las sucursales de Valparaíso, San Antonio, Pudahuel, Antofagasta, Los Andes, Puerto Montt, Copiapó e Iquique,

Oficina Valparaíso: Responsable del ingreso y despacho de mercancías, visación de vistos buenos de salud, aforos, coordinación con transportes y toda la operativa presencial en el principal puerto del país.

Oficina San Antonio: Responsable del ingreso y despacho de mercancías, visación de vistos buenos de salud, aforos, coordinación con transportes y toda la operativa presencial del puerto.

Oficina Pudahuel: Responsable del ingreso y despacho de mercancías, visación de vistos buenos de salud, aforos, coordinación con transportes y toda la operativa presencial del aeropuerto de Pudahuel.

Oficina Antofagasta: Responsable del ingreso y despacho de mercancías, visación de vistos buenos de salud, aforos, coordinación con transportes y toda la operativa presencial en el puerto y aeropuerto de Antofagasta.

Oficina Los Andes: Responsable del ingreso y despacho de mercancías, visación de vistos buenos de salud, aforos, coordinación con transportes y toda la operativa presencial en el Puerto Terrestre Los Andes (PTLA)

Oficina Puerto Montt: Responsable del ingreso y despacho de mercancías, visación de vistos buenos de salud, aforos, coordinación con transportes y toda la operativa presencial en el Puerto de Puerto Montt.

Oficina Copiapó: Responsable del ingreso y despacho de mercancías, visación de vistos buenos de salud, aforos, coordinación con transportes y toda la operativa presencial en el Puerto de Copiapó.

Oficina Iquique: Responsable del ingreso y despacho de mercancías, visación de vistos buenos de salud, aforos, coordinación con transportes y toda la operativa presencial en el Puerto y aeropuerto de Iquique.

Gerente de Administración: Responsables de coordinar, dirigir y controlar toda el área administrativa, que incluye los departamentos de Finanzas, contabilidad y Recursos Humanos.

Departamento de Contabilidad y Finanzas: Responsable del registro oportuno de las operaciones contables que inciden en los Estados Financieros de cada ejercicio, análisis de situación financiera de la empresa y del entorno. Acepta o rechaza el pago a cuenta de un cliente con recursos de la empresa.

Departamento de Recursos Humanos: Tiene como funciones el reclutamiento, contratación, capacitación, administración del personal y pago de remuneraciones.

2.3.4 Descripción por área del organigrama específico de la sucursal Valparaíso

Jefe de Sucursal oficina Valparaíso: Responsables de coordinar, dirigir y controlar las operaciones de la sucursal de Valparaíso. Tiene como jefe directo al Jefe General de Sucursales. Esta oficina es responsable del ingreso y despacho de mercancías, visación de vistos buenos de salud, aforos, coordinación con trasportes y toda la operativa presencial en el principal puerto del país.

Gestores de Importaciones: Encargados de coordinar la entrada de las mercaderías de los clientes a puerto oportunamente y con toda la documentación adjunta para que pueda ser embarcada y despachada correctamente a su lugar de destino. Para ello debe realizar tramitaciones ante aduana y otros organismos certificadores, coordinar con transportes terrestres, compañías navieras, entre otros.

Gestores de Exportaciones: Encargados de coordinar la salida de las mercaderías de los clientes del puerto oportunamente y con toda la documentación adjunta para que pueda ser desaduanada correctamente y llegue a los clientes en los tiempos establecidos. Para ello debe realizar tramitaciones ante aduana y otros organismos certificadores, coordinar con transportes terrestres, compañías navieras, entre otros.

Secretaria: Responsable de la recepción, despacho y distribución de documentos a casa central y otras entidades, control de horarios de entrada y salida del personal, preparación de informes y organización de reuniones.

Gestor de Visaciones de Salud: Responsable de gestionar visaciones de salud ante los diferentes organismos certificadores, vía internet o presencialmente.

Tramitador de Importación: Coordina presencialmente en puerto que las mercaderías sean embarcadas, organizando la documentación y entregándola a los funcionarios que corresponda para cumplir con todos los procedimientos. Retira conocimientos de embarque en compañías navieras.

Tramitador de Exportación: Coordina presencialmente en puerto que las mercaderías sean desaduanadas, organizando la documentación y entregándola a los funcionarios que corresponda para cumplir con todos los procedimientos.

**CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LAS
FUNCIONES REALIZADAS EN LA AGENCIA
DE ADUANA RICARDO FUENZALIDA
POLANCO**

En la Agencia realicé múltiples tareas en el departamento de importaciones, que me ayudaron a entender las funciones de una agencia de aduana y los diferentes actores del comercio internacional de nuestro país, como las aduanas, banco central, servicios de salud, empresas navieras, empresas de seguros, etc.

Las tareas desarrolladas en el departamento de importaciones fueron las siguientes:

3.1. Apoyo a los gestores de importaciones

Las tareas desarrolladas para el apoyo de los gestores de importaciones las describo a continuación

- Emisión y tramitación de declaraciones de ingreso.

La declaración de ingreso es el documento con que formaliza una destinación aduanera, la cual contiene un conjunto de información referente a cada importación. Entre los datos más importantes que contiene este documento son; descripción de mercaderías importadas, clasificación arancelaria de dichas mercancías, datos del importador, país de procedencia, país de origen, régimen arancelario, impuestos a pagar, entre otros.

- Presentación de carta de reclamo por siniestro a compañías navieras.

Ante el siniestro de la mercancía de un cliente, las compañías aseguradoras solicitan primeramente interponer un reclamo por escrito ante la compañía naviera que transporto la mercadería por las responsabilidades que ésta pueda tener en el siniestro. La agencia de aduana redacta y presenta esta carta ante la naviera. Una vez obtenido la respuesta, la

agencia de aduana envía al cliente la resolución para que prosiga con el reclamo ante la empresa aseguradora.

3.2. Tramitador de Importaciones

Las tareas desarrolladas en esta área fueron principalmente en terreno, movilizándome constantemente por el centro portuario de Valparaíso.

- Tramitación de Gate in en compañías navieras

Tramitación y pago directo en las agencias navieras de los cargos asociados a este concepto, los cuales se pagan cada vez que la compañía naviera hace uso de la grúa que descarga un contenedor vacío, una vez que es devuelto al depósito que ésta designa. Esto en las importaciones.

- Tramitación de vistos buenos de salud

Para ciertos productos es necesario tramitar vistos buenos en diferentes instituciones de salud, con el fin de garantizar que los productos ingresados al país cumplen con la normativa que estos organismos aplican para las mercancías importadas. En las instituciones que realice estos vistos buenos fueron; SAG, Seremi de Salud, ISP.

Seremi de Salud: Emite el Certificado de destinación aduanera, el cual acredita el lugar sanitariamente autorizado donde deben ser depositados los productos internados al país, ya sean productos farmacéuticos, cosméticos o pesticidas⁶.

Servicio Agrícola y Ganadero (SAG): Emite un certificado que acredita que las mercancía se origen vegetal o animal están libres de enfermedades o plagas que puedan afectar a los animales o vegetales y dañar gravemente a la agricultura⁷.

Instituto de Salud Pública (ISP): Emite el certificado de destinación aduanera y autorización de uso y destino, respecto de sustancias tóxicas o peligrosas para la salud, productos farmacéuticos y cosméticos que ingresan al país⁸.

⁶ <http://www.asrm.cl/Menu/Institucion.aspx>, 12-06-2011, 11:30 AM

⁷ [http://www.sag.cl/OpenDocs/asp/pagDefaultGabineteSuperior.asp?boton=Doc9&argInstanciaId=9&argCarpetaId=1857&argTreeNodosAbiertos=\(\)&argTreeNodoSel=&argTreeNodoActual](http://www.sag.cl/OpenDocs/asp/pagDefaultGabineteSuperior.asp?boton=Doc9&argInstanciaId=9&argCarpetaId=1857&argTreeNodosAbiertos=()&argTreeNodoSel=&argTreeNodoActual), 12-06-2011, 08:30 AM

⁸ <http://www.ispch.cl/acerca-del-isp>, 12-06-2011, 09:00 AM

**CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y ESTRATEGIA
COMPETITIVA PARA LA AGENCIA DE
ADUANA RICARDO FUENZALIDA POLANCO**

Después de analizar la visión de la agencia de Aduana Ricardo Fuenzalida Polanco, me llama mucho la atención que no existe una estrategia definida para cumplir la visión que se ha propuesto, que es “adquirir la condición de líder en el campo de las agencias de aduana, tanto por la calidad de sus servicios, como por la adaptación a los cambios que en esta actividad se han desarrollado”.

Para ser los líderes de un mercado de Agencias de aduana hay que competir con 259 empresas que tienen las mismas funciones y atribuciones que la Agencia Ricardo Fuenzalida Polanco. Es por ello, que la empresa requiere generar una estrategia para lograr avanzar en la visión propuesta.

Según estadísticas del Servicio Nacional de Aduana Ricardo Fuenzalida Polanco en el año 2010 tuvo una participación del 1,48% en lo que se refiere a cantidad de operaciones aduaneras, ubicándose en el decimo lugar del ranking⁹

El gráfico del anexo 1 nos muestra lo competitivo del mercado de las agencias de aduana, ninguna de las agencias tiene un porcentaje de participación mayor de 4%.

Ante este escenario se hace necesario analizar a la Agencia en profundidad y para ello utilizaremos primeramente un análisis FODA, que nos ayudara a hacer un análisis interno a través de sus fortalezas y debilidades y conocer el medio externo a través de sus oportunidades y amenazas.

⁹ En el anexo 1 se presenta tabla de ranking de agencias de aduana según sus operaciones aduaneras por año.

Para profundizar en el conocimiento de la estructura de la agencia y por sobre todo la estructura de la industria de agenciamiento, utilizaremos un análisis de las 5 fuerzas de Porter para primeramente conocer el atractivo de la industria y potenciar las ventajas competitivas a través de una estrategia competitiva.

4.1. ANALISIS FODA

4.1.1. Análisis del medio interno

Fortalezas

Empleados con competencias acorde al cargo: La Agencia tiene actualmente 99 empleados muy bien calificados en cada uno de las funciones que desempeñan. Este logro se ha alcanzado gracias a que la agencia de aduana tiene estrictamente calendarizado capacitaciones particulares y grupales a través de franquicia SENCE, y otros cursos y seminarios dictados por diferentes entidades gubernamentales y privadas como SOFOFA, PROCHILE, Cámara Aduanera de Chile, entre otras.

Además en la selección de nuevos empleados se hace una serie de entrevista que permiten filtrar el perfil de profesional que requiere cada cargo. El proceso consiste en una primera entrevista con el jefe directo de carácter personal y técnica, y luego una entrevista psicológica con una empresa externa especialista en el tema.

Años de experiencia en el rubro: La Agencia tiene casi medio siglo en el mercado de las agencias de aduana, lo que le ha permitido caminar de la mano con el crecimiento del comercio internacional en el país, ajustándose a los diferentes cambios que el mercado ha sostenido a lo largo de este tiempo. La experiencia le permite tener un conocimiento más profundo de las políticas gubernamentales y de mercado que hoy hacen posible que

La Agencia pueda dar apoyo técnico a cada cliente para que su negocio prospere en el tiempo.

Cartera de clientes antiguos: La Agencia tiene 25 clientes que están casi desde los inicios con ella y eso da una garantía a los demás clientes del buen servicio que se les ha brindado a lo largo del tiempo.

Empresa Familiar: Ser una empresa familiar les ha permitido a los Gerentes y altos directivos estar en este mercado desde su juventud, con el legado de conocimiento de los padres, hermanos y primos que han traspasado sus ideas a las siguientes generaciones.

Debilidades

Poca diferenciación de sus servicios: La Agencia ofrece los mismos servicios que las demás agencias de aduana. Sin diferenciación clara para el cliente, a quien puede resultar indiferente elegir una u otra.

Baja retención de clientes: Si bien la Agencia tiene varios clientes antiguos, en el último tiempo ha visto como algunos clientes de renombre y con muchas operaciones mensuales se han cambiado a otras agencias de aduana, lo que ha mermado sus ingresos y muchas veces su liquidez. Esto principalmente porque muchas agencias de aduana ofrecen un servicio más integral, donde es capaz de asesorar a los clientes en los primeros pasos de un proceso de internacionalización.

Falta de un área comercial y de ventas: Actualmente el Gerente General de la Agencia cumple las funciones de Gerente Comercial, pero con esta duplicidad de funciones no le permite enfocarse en una tarea tan importante como es la venta de sus servicios a nuevos clientes y la generación de estrategias de fidelización para retener a los clientes que ya trabajan con ella.

4.1.2. ANALISIS DEL MEDIO EXTERNO

Oportunidades

Crecimiento del comercio internacional en Chile: Nuestro país cuenta con más de 22 acuerdos comerciales, los que abarca un 62 % de la población mundial¹⁰, esto abre una gran ventana a todas las empresas exportadoras e importadoras y a toda la cadena logística del comercio internacional.

Clientes con necesidad específicas en comercio internacional: Ante la apertura del comercio internacional de Chile, cada día nacen nuevas empresas exportadoras e importadoras con poco conocimiento en el comercio internacional y buscan socios estratégicos que los apoyen en su crecimiento. Estos clientes tienen múltiples necesidades en cuanto a asesorías en comercio internacional, servicios logísticos, transporte internacional, etc.

Simplificación de procesos aduaneros: Las instituciones gubernamentales y privadas están cada vez modernizando y simplificando sus procesos para apoyar el dinamismo que tiene el comercio internacional en Chile. Esto hace que los tiempos de tramitaciones, vistos buenos y fiscalizaciones disminuyan, haciendo más rápido y eficiente también el trabajo de las agencias de aduana y de su personal.

¹⁰ <http://www.direcon.gob.cl/> 25-10-2012, 10:00

Información en línea: Casi toda la información del comercio internacional de Chile está en línea, lo que permite a las empresas y público en general acceder a ésta y trabajar con datos estadísticos reales que ayudan a todo el proceso logístico de su carga, precios de mercado, preferencias arancelarias, etc.

Si bien casi toda la información es pública, no todas las personas saben cómo acceder a ella, por lo que la Agencia se puede transformar en un puente de transmisión de esta información completa, comprimida y reforzada para el cliente final, lo que constituye un gran plus y un servicio extraordinario que el cliente final sabe apreciar y reconocer, ya que es de fuentes oficiales y ahora está al alcance de la mano con un sólo clic.

Obligación de una empresa a usar una agencia de aduana: Para operaciones de importación con un valor FOB superiores a USD 1.000 y para exportaciones de hasta USD 2.000, valor FOB es obligatorio para todas las empresas exportadoras e importadoras la contratación de una Agencia de Aduana para que ésta los represente ante el Servicio Nacional de Aduana. Esto permite que cada empresa que comience sus operaciones internacionales se convierta en un cliente potencial para la Agencia.

Amenazas

Competidores: En Chile existen 259 agencias de aduana, que por ley tienen las mismas atribuciones y funciones que la Agencia. Ninguna de estas agencias representa más del 4% de participación en el mercado, por lo tanto es necesario crear una estrategia competitiva clara para convertirse en líder de mercado.

En la Ordenanza de Aduana está específicamente establecido que la entrada al mercado de nuevas Agencias de Aduana se hará a través de concurso público, el que será convocado por el Director Nacional de Aduana, por lo menos cada dos años. A la Junta General de Aduanas le corresponde designar el número máximo de agentes que podrán convertirse en Agentes de Aduana¹¹.

Avances en la tecnología e información: Los avances en materia de tecnologías de la información son cada vez más rápidos, sobre todo cuando se trata del Comercio Internacional. Si la Agencia no está a la vanguardia de estos avances perderá la oportunidad de ser más eficientes en sus procesos y llegara otra empresa que si las utilice a su favor para hacerse más competitiva.

¹¹ Ver Anexo 3 donde se enumeran los requisitos para convertirse en Agente de Aduana

4.1.3 ESTRATEGIA ANALISIS FODA

<p>ESTRATEGIAS FODA, APLICADAS A LA AGENCIA RICARDO FUENZALIDA POLANCO</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empleados con competencias acorde al cargo - Años de experiencia en el rubro - Cartera de clientes antiguos - Empresa Familiar 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca diferenciación en sus servicios. - Baja retención de clientes - Falta de un área comercial y de ventas
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del comercio internacional en Chile - Clientes con necesidad específicas en comercio internacional Simplificación de procesos aduaneros -Información en línea -Obligación de una empresa a usar una agencia de aduana 	<p>ESTRATEGIA FORTALEZAS-OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prestar servicios de comercio internacional integral a las empresas, desde bodega de proveedor hasta bodega de cliente, dejando que el cliente solo se preocupe de lo esencial de su negocio y el equipo capacitado de la agencia se encargue del comercio internacional. 	<p>ESTRATEGIA DEBILIDADES-OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Agencia debe ponerse a la vanguardia de los avances tecnológicos y servicios de información que ofrece el mercado para facilitar sus procesos en la tramitación de vistos buenos, pagos, etc. La rapidez en los procesos es una gran ventaja en el comercio internacional
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competidores - Avances rápidos en la tecnología e información 	<p>ESTRATEGIA FORTALEZA-AMENAZA: El tener un capital humano capacitado y acostumbrado a la capacitación continua permitirá que la Agencia pueda ir a la vanguardia de la modernidad en todos los procesos del comercio internacional</p>	<p>ESTRATEGIA DEBILIDAD-AMENAZA: Para hacer frente a la competencia es necesario diferenciarse y ofrecer servicios de comercio internacional a lo largo de todo el proceso de internacionalización de una empresa.</p>

4.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA INDUSTRIA A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para este análisis nos basaremos en dos libros esenciales de Michael E. Porter que son Ventaja competitiva ¹² y Estrategia competitiva ¹³

Para plantear una estrategia competitiva es necesario analizar el atractivo del sector industrial del agenciamiento de aduana.

A través de las cinco fuerzas de la competencia, conocidas como las cinco fuerzas de Porter identificaré la intensidad de la competencia en la industria y su rentabilidad.

4.2.1 Barreras contra la entrada de nuevos participantes

El riesgo de que entren más participantes dependerá de las barreras actuales de entrada y a la reacción de las empresas ya establecidas.

Economías de escala: Se define a la reducción de costos unitarios de un producto a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo.

Al ser una empresa de prestación de servicios donde no influyen como motor principal las maquinarias, si no el personal técnico no se aprovecharía el mayor número de

¹² Michael E. Porter, Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Editorial Grupo Patria Cultural S.A. de CV. México DF., 2002.

¹³ Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Editorial Grupo Patria Cultural S.A. de CV. México DF., 2000

operaciones, ya que junto con el aumento de operaciones habrá que contratar a nuevos empleados, nuevos equipos de computación, muebles de oficina y hasta el cambio a una oficina mas grande.

Diferenciación de productos: Los servicios de las agencias de aduana están establecidos por diferentes decretos que los rigen, por lo que todas las empresas prestan los mismos servicios “genéricos”, que lo podemos definir de manera simple como desaduanamiento y embarque de mercaderías. Sin embargo es factible diferenciarse de múltiples formas en un mercado en expansión, donde cada vez más empresas buscan internacionalizarse para aumentar sus utilidades. La propuesta debe estar en brindar toda la información, asesoría y apoyo a las empresas y que estas solo se dediquen a su negocio. La agencia puede brindar un servicio integral en comercio internacional que se inicie desde los estudios de mercado seguido de toda la logística del comercio internacional.

Necesidades de capital: La mayoría de las agencias de aduana son pequeñas y medianas empresas que no tienen grandes capitales económicos por lo que no se prevé que tengan demasiados recursos para atacar a un nuevo competidor. Desde el punto de vista de los competidores que ingresan, los recursos deben ser suficientes para captar a personal capacitado que respalden los servicios que se deben prestar. En cuanto a la inversión en activos fijos son fáciles de adquirir y en caso de fracaso relativamente fáciles de liquidar.

Costos cambiantes: Por lo general se hacen contratos entre agencia y cliente, pero no tiene grandes dificultades en ponerles término. El cliente no debe asumir grandes costos por el cambio de agencia.

Acceso a los canales de distribución: No existe inconveniente en este punto, al tratarse de un servicio donde la agencia de aduana debe darse a conocer principalmente por visitas a potenciales clientes o por el boca a boca y no por una empresa externa.

Desventaja de costos independientes de las economías de escala: La curva de experiencia es lo más relevante en este punto. Los conocimientos son muy técnicos y requieren de gran especialización y estudio del área en comercio internacional. Las agencias ya establecida con años de experiencia tienen una gran ventaja sobre las entrantes.

Política gubernamental: La Aduana es quien restringe el número de agencias de aduana en el mercado con requisitos específicos de entrada de nuevos competidores, con pruebas de conocimiento, requerimientos de capital específicos, etc. Esta es una barrera de entrada importante.

Represalias Esperadas

Las agencias de aduana en Chile se caracterizan por ser pequeñas y medianas empresas, con recursos escasos que no tendrán gran represalias para los nuevos integrantes, pero la curva de experiencia de muchas agencias es la clave para disuadir a los nuevos interesados en ingresar a la prestación de servicios de agenciamiento de aduana. Para los clientes este es un punto vital, ya que por lo general cuentan con poca experiencia en temas de comercio internacional y buscan a empresas de renombre y experiencia.

Las barreras de entrada son altas, primeramente porque el ingreso de nuevos participantes está restringido por el Servicio Nacional de Aduana con requerimientos específicos que delimitan el número de prestadores. Otro punto crucial es la experiencia que requieren y exigen los clientes para cambiarse a una nueva agencia. Existirá una reacción poco favorable para nuevos integrantes en este aspecto cuando, ya que existen muchas agencias de aduana con años de experiencia.

4.2.2 Intensidad De La Rivalidad Entre Los Competidores Actuales

Competidores numerosos o de igual fuerza: El número de competidores es alto, pero controlado con políticas gubernamentales delimitantes. Tienen diferentes realidades en cuanto a su capital, la mayoría de las agencias son pequeñas empresas. Ninguna representa más del 4% de las operaciones totales en el comercio internacional.

Crecimiento de la industria: El proceso de expansión de mercados en Chile ha sido constante en las últimas décadas, fomentando el comercio exterior entre sus empresas, lo que hace a esta área expandirse día a día.

Costos fijos o de almacenamiento: Los costos fijos son comunes en todas las agencias de aduana, no existe una mayor diferenciación entre una y otra en este aspecto.

Costos cambiantes: No existe gran dificultad por cambiarse de una agencia a otra para la mayoría de los clientes, no existen represalias por esto. Pero para empresas con procesos logísticos muy específicos y delicados existirá temor al cambiarse de agencia si la competencia no le asegura que tiene experiencia en su rubro.

Aumento de la capacidad en grandes incrementos: Las economías de escala no son grandes ventajas en este rubro. La cantidad de operaciones es proporcional a los recursos que se deben manejar para prestar los servicios.

Competidores diversos: La mayoría de las agencias pueden ofrecer los mismos servicios, pero muchas se han concentrado y especializado en servir a empresas de gran especialización como empresas mineras, farmacéuticas, etc.

Importantes intereses estratégicos: Si una agencia entra al mercado seguramente lo hará para prestar servicios de agenciamiento, donde las mayores ganancias se esperan lograr de este negocio, aunque también existe la posibilidad de prestar servicios en toda la cadena logística.

Barreras de salida: Las barreras de salida son bajas, ya que no existen limitantes restrictivas externas para salir, los activos no son específicos para el área por lo que debería ser fácil liquidarlos. Para las empresas con larga tradición puede ser muy difícil salirse del mercado, ya que por lo general son heredadas por generaciones y existe apego emocional a la empresa.

La rivalidad de los competidores es baja. El mercado está en expansión, la fuerza de los competidores es pareja en el mercado, el costo de cambiarse de agencia es para la mayoría de las empresas bajo, las barreras de salida son escasas.

4.2.3 Productos Sustitutos

No existen sustitutos a las agencias de aduana, esta normado por ley que para operaciones de importación y exportación destinados a la comercialización, el uso obligado de agentes de aduana.

Sólo en caso de operaciones con montos menores en importación y exportación pueden interferir las empresas de Courier.

4.2.4. Poder de Negociación de los Compradores

Tamaño y concentración de clientes: La Agencia tiene varios clientes, pero del total podemos identificar cinco empresas que tienen la mayor concentración de las operaciones lo cual las pone a la agencia en una situación de desventaja frente a ellos.

Costo del servicio frente a costo total del producto: Los honorarios de la agencia no representan un monto considerable de los costos totales de exportación o importación de

un cliente, de hecho son los costos mas transparentes en el comercio internacional según un estudio de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso en el año 2011.¹⁴

Diferenciación del Producto: Los servicios de las agencias de aduana están establecidos por diferentes decretos que los rigen, por lo que todas las empresas prestan los mismos servicios “genéricos”, que lo podemos definir de manera simple como desaduanamiento y embarque de mercaderías. Sin embargo es factible diferenciarse de múltiples formas en un mercado en expansión, donde cada vez más empresas buscan internacionalizarse para aumentar sus utilidades. La propuesta debe estar en brindar toda la información, asesoría y apoyo a las empresas y que estas solo se dediquen a su negocio. La agencia puede brindar un servicio integral en comercio internacional que se inicie desde los estudios de mercado seguido de toda la logística del comercio internacional.

Costos cambiantes: No existe gran dificultad por cambiarse de una agencia a otra para la mayoría de los clientes, no existen represalias por esto. Pero para empresas con procesos logísticos muy específicos y delicados existirá temor al cambiarse de agencia si la competencia no le asegura que tiene experiencia en su rubro.

Amenaza contra la integración hacia atrás: Para el servicio de agenciamiento no existe la integración hacia atrás, los clientes deben por ley usar una agencia de aduana.

¹⁴ Facultad de Ingeniería, Facultad de Ingeniería Industrial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Estudio de Competitividad logística del comercio internacional chileno: Propuestas para destrabar, reducir costos y modernizar las políticas públicas del sector, Noviembre 2011

Importancia del sector: El servicio que entrega la agencia es crucial para todo el proceso logístico y puede incidir de manera positiva o negativa en los tiempos y costos del todo el proceso logístico.

Disponibilidad de información: Los clientes no cuentan con demasiada información sobre los servicios de agenciamiento. Al tener que elegir un proveedor de este servicio se puede cotizar en diversas agencias, lo que no debería ser difícil, pero la verificación de los resultados los verán una vez operen con una agencia u otra.

4.2.5. Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores de las agencias son esencialmente las empresas de papelería, impresión, informática, servicios de software.

Tamaño y concentración de proveedores: Los proveedores no son de gran tamaño y no inciden de forma relativa en los servicios que entrega la agencia. El proveedor más relevante son las empresas de software.

Costo del producto frente a costo total del producto: Los costos de los proveedores no son relevantes para el costo de los servicios de agenciamiento en lo que refiere a papelería, impresiones, etc. En cambio los costos de software requeridos para la gran mayoría de las operaciones son de elevado precio.

Diferenciación del Producto: No existe diferenciación entre un proveedor y otro en el caso de imprenta, papelería, informática. El proveedor más importante son las empresas de software que canalizan la información de la empresa y los diferentes actores del

comercio internacional como Aduana, SII, SEREMI, ETC. Donde EdiTrade tiene el 80% del mercado de las agencias de aduana con el programa SIGAD.¹⁵

Costos cambiantes: No hay costos cambiantes relevantes en los proveedores, excepto con EdiTrade donde SIGAD es el software usado para las operaciones de ingreso o salida de mercancías.

Amenaza contra la integración hacia atrás: Los proveedores de la Agencia de Aduana no revelan significancia hacia la integración vertical, ya que son de un rubro totalmente distinto.

Importancia del sector: El servicio que entrega EdiTrade es muy relevante para el sector de las agencias de aduana, los demás proveedores no tienen mayor relevancia.

Disponibilidad de información: La gran mayoría de los proveedores de la agencia de aduana no son relevantes. Por ser esta una empresa de servicios los costos que más inciden son los recursos humanos, los empleados deben tener conocimientos técnicos específicos.

El poder de los proveedores es relativamente bajo, ya que existe solo un proveedor de relevancia, que es EdiTrade, el cual tiene contrato con la Agencia de forma anual. Aun así este tiene un gran poder de negociación.

¹⁵ <http://www.editrade.cl/nosotros.html>, 10-09-2012, 10.30 AM

4.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA AGENCIA DE ADUANA RICARDO FUENZALIDA POLANCO

Después de haber hecho un análisis profundo de la estructura de la industria estamos en condiciones de seleccionar una de las tres estrategias genéricas que Porter plantea y así obtener una ventaja sostenible y adecuada para obtener un desempeño superior al promedio del mercado. Las tres estrategias planteadas por Porter son: liderazgo en costos, diferenciación y concentración.

4.3.1 Definición de cada estrategia según Porter

- Liderazgo en costos: Esta estrategia pretende obtener costos de producción por bajo la industria y así obtener un margen de utilidad más abultado. El liderazgo en costos se puede obtener con economías de escala, una nueva tecnología, materias primas baratas, etc.
- Diferenciación: Esta estrategia busca encontrar atributos valorados por los clientes y así justificar un precio superior de mercado.
- Enfoque o concentración: En este tipo de estrategia se debe elegir un segmento del mercado para atenderlo exclusivamente, excluyendo al resto de las empresas. Ante esta segmentación o enfoque se debe elegir entre concentración basada en costos o concentración basada en diferenciación.

Al inicio del capítulo expuse la visión de la Agencia, e hice hincapié en la falta de una estrategia competitiva que logre los objetivos de la Agencia que es “adquirir la condición de líder en el campo de las agencias de aduana, tanto por la calidad de sus servicios, como por la adaptación a los cambios que en esta actividad se han desarrollado”.

Con el análisis FODA y el análisis de las cinco fuerzas de Porter estamos en condiciones de plantear una estrategia competitiva que permita a la Agencia cumplir con sus objetivos de crecimiento y calidad que desea darles a sus clientes.

4.4. ELECCION DE UNA ESTRATEGIA GENÉRICA

Ya expuestas las estrategias genéricas, nos queda elegir la que mas se adapte a la realidad de la industria de servicios de agenciamiento y a la agencia de Aduana Ricardo Fuenzalida Polanco.

Teniendo en cuenta la expansión de los mercados desarrollados por nuestro país en los últimos años y la necesidad creciente de capacidad técnica que apoye a las empresas importadoras y exportadoras la estrategia más favorable para la agencia es la DIFERENCIACIÓN, ya que hay muchas áreas que explotar para servir de manera óptima a los clientes que desean entrar en el mundo del comercio internacional, que a veces por desconocimiento y falta de personal capacitado se quedan con la idea de importar o exportar, pero no teniendo los conocimientos desisten de la idea.

Mi planteamiento es guiar y orientar a los clientes en todo el proceso logístico y no lo que solo concierne al aduanamiento o desaduanamiento de mercancías. Para esto la agencia de aduana cuenta con personal altamente capacitado, la información de fuentes de primera mano, servicios de software que la apoyan, y todas las ventajas expuestas en los capítulos anteriores.

Se debe plantear dar mas servicios de los que ya entrega, diferenciándose de sus competidores al dar un servicio integral desde la idea de un emprendedor o un nuevo proyecto para una empresa ya establecida hasta la puesta en país de destino de cualquier

mercadería en caso de las exportaciones y la puesta en nuestro país de mercaderías importadas.

Entre los nuevos servicios que puede ofrecer la Agencia, los más destacables son:

Asesorías en comercio internacional, informes y análisis de mercado y outsourcing en todo el proceso logístico.

Asesorías en comercio internacional: con los profesionales competentes que tiene la agencia, la mezcla de experiencia y conocimiento profesional son la clave para asesorar a cualquier empresa a entrar a un mercado o para consolidarse en el que ya están.

Informes y análisis de mercado: Como hemos mencionado anteriormente, el acceso a la información esta compilado en numeras páginas web y programas informáticos, lo que hace más fácil entregar informes de relevancia para sus clientes. Un adecuado informe puede ser la clave para las empresas con ideas de expansión y el primer paso para cualquier nuevo proyecto.

Outsourcing de las operaciones comercio internacional: Creo que este punto es clave para la agencia de aduana, ya que tiene todas las herramientas para poder prestar servicios de esta envergadura.

El outsourcing de las operaciones de comercio internacional para una empresa que sabe de su negocio, pero no conoce mucho de la operatividad del comercio internacional es

fundamental y trae una ventaja indudable para los que sí saben, aportando sus conocimientos y experticia en este tema.

El servicio debe ser integral, desde la coordinación y control de los procesos de embarque, manejo de sus proveedores, internación o exportación eficiente de sus mercaderías, etc.

La agencia se debe transformar en un operador logístico para el cliente, y entregar todos los servicios necesarios para que no requiera de función administrativa propia, es decir, externalizar todo su proceso logístico, dejando sólo personal en su empresa que tenga la función de coordinar y controlar, que lo puede hacer en línea a través de una página web.

Según el artículo 230 de La Ordenanza de Aduana, Libro IV “De los Despachadores de Aduana”, los agentes de aduana pueden constituir sociedades con personas naturales u con otras agencias de aduana con el fin de explotar los servicios propios al despacho de mercancía¹⁶.

¹⁶ Ver anexo 2

Beneficios del Outsourcing

- Trámite anticipado con una importante disminución de los costos de almacenamiento.
- Rebaja de los niveles de inventario, al tener un mayor control del proceso de pre y post- embarque. El objetivo es disminuir el tiempo entre el requerimiento y la llegada del producto.
- Mejora en el nivel de servicio al cliente, al tener información oportuna.
- Mayor control en los factores de eficiencia en el Comercio internacional.
- Entrega y manejo de cifras de internaciones y exportaciones nacionales y propias.
- Control de Gestión.
- Trabajar en equipo (Cliente/ Usuario/Agencia/ Forwarder/ Cía. de Seguros).
- Disminución de costos ocultos.
- Rebaja importante en los costos por fletes externos/internos y seguros
- Incremento importante en el número de operaciones que podrá coordinar un funcionario de Comercio internacional.

- Facilita a los responsables para dedicarse a las actividades con mayor valor agregado, tales como: negociación del valor F.O.B., búsqueda de nuevos proveedores, nivel de servicio.
- Mejora en el servicio a sus clientes en Exportación al compartir, entregar y trabajar en una sola base de datos información de los despachos o entregas.
- Entrega un conocimiento de la actividad de Comercio internacional en forma rápida segura y objetiva, pudiendo visualizar aquellas actividades que requieren un mayor control o apoyo.
- Anticipación a los hechos en el Comercio internacional, ya que tiene un socio estratégico experto en comercio internacional.

CONCLUSIONES

Nuestro país es una de las naciones más abiertas al comercio internacional de Sur América, lo que permite que casi cualquier empresa se pueda convertir en un exportador o importador.

Ante este escenario se hace imprescindible que las instituciones gubernamentales y empresas privadas como las Agencias de Aduana se pongan en acción para hacer frente al constante crecimiento del comercio internacional del país.

La Agencia tiene una gran oportunidad de crecer, ya que es una empresa que sabe de comercio internacional, de tramitaciones y procedimientos de comercio internacional. Tiene la base teórica y práctica para convertirse en el líder del mercado.

Luego del análisis realizado en el presente trabajo podemos concluir que el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas que tiene la empresa ante la apertura del comercio internacional en Chile genera grandes oportunidades para la Agencia.

La estrategia que debería seguir la Agencia es de diferenciación, ampliando los servicios básicos que ya ofrece en la actualidad, dándole al cliente final un servicio integral de bodega de origen a bodega de destino.

BIBLIOGRAFÍA

- Facultad de Ingeniería, Facultad de Ingeniería Industrial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Estudio de Competitividad logística del comercio internacional chileno: Propuestas para destrabar, reducir costos y modernizar las políticas públicas del sector, Noviembre 2011
- http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070227/pags/20070227130043.html
- http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/edic/base/port/inicio.html<http://www.portalcomercioexterior.cl>
- <http://www.direcon.cl/> mercado de chile con los tlc
- <http://www.monografias.com/trabajos10/agad/agad.shtml>
- <http://www.prochile.cl/servicios/faq/respuesta.php?iditem=2&idpregunta=1>
- <http://www.rfp.cl/quienes-somos.html> historia agencia rfp
- [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-115.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-115.htm)
- Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Editorial Grupo Patria Cultural S.A. de CV. México DF., 2000

- Michael E. Porter, Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Editorial Grupo Patria Cultural S.A. de CV. México DF., 2002.

ANEXOS

Anexo 1: Ranking de Agentes de Aduana 2010¹⁷

Agentes de Aduana			Cant. de operaciones por año	% Participación	% Acumulado
ESPINOSA	ROJAS	FELIPE	49.362	3,71%	3,71%
SANCHEZ	GONZALES	ESTANISLAO	37.599	2,83%	6,54%
SANCHEZ	ACUÑA	CAROLINA	33.277	2,50%	9,04%
STEPHENS	VALENZUELA	JUAN CARLOS	32.888	2,47%	11,51%
LÓPEZ	DEL FIERRO	MARTIN	30.691	2,31%	13,82%
MOYA	MANCILLA	JORGE ANIBAL	28.937	2,17%	15,99%
GONZÁLEZ	MANUEL		27.787	2,09%	18,08%
POLLMANN	CLAUDIO		22.279	1,67%	19,75%
ROSSI	SOFFIA	CARLO	22.092	1,66%	21,41%
FUENZALIDA	POLANCO	RICARDO	19.632	1,48%	22,89%
DEAGUIRRE	LARENAS	GONZALO EDUARDO	18.239	1,37%	24,26%
BERNALES	PODESTÁ	RILDO	17.855	1,34%	25,60%
ZULUETA	GOVUNI	CARLOS	17.628	1,32%	26,93%
JOHNSON	EDMUNDO		17.163	1,29%	28,22%
SERRANO	SOLAR	FELIPE	17.079	1,28%	29,50%
LEON	VALENZUELA	JUAN	16.956	1,27%	30,78%
HARDY	TUDDOR	IAIN	16.712	1,26%	32,03%
STEIN	GROSSMAN	ALVARO	16.142	1,21%	33,24%
MACOWAN	RIMASSA	LESLIE	16.037	1,21%	34,45%
PIZARRO	GOICOCHEA	CRISTIAN	14.948	1,12%	35,57%
SMITH	TAPIA	ALAN	14.943	1,12%	36,70%
MEWES	SCHNAIDT	RICARDO	14.311	1,08%	37,77%
MEWES	SCHNAIDT	MARLENE	13.905	1,05%	38,82%
FERNÁNDEZ	MANUEL		13.042	0,98%	39,80%
STEPHENS	VALENZUELA	JORGE	11.615	0,87%	40,67%
ROSSI	VALLE	PIERO	11.542	0,87%	41,54%

¹⁷ Facultad de Ingeniería, Facultad de Ingeniería Industrial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Estudio de Competitividad logística del comercio internacional chileno: Propuestas para destrabar, reducir costos y modernizar las políticas públicas del sector, Noviembre 2011

VALDIVIA	RIQUELME	JUAN	11.386	0,86%	42,39%
----------	----------	------	--------	-------	--------

**Anexo 2: Ordenanza de Aduana Libro IV “De los despachadores de Aduana”,
Artículo 230**

Con el objeto de explotar los servicios inherentes al despacho de mercancías, los agentes de aduana podrán asociarse con otros agentes de aduana o con personas naturales y formar con ellas únicamente sociedades colectivas y de responsabilidad limitada, pero sin que la compañía pueda actuar como agente ante la aduana.

La constitución de estas sociedades deberá sujetarse al cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) La razón social principiará con la expresión "Agencia de Aduanas", seguida únicamente por el nombre del Despachador o el de alguno de ellos y las expresiones legales que indiquen la naturaleza de la compañía;
- b) El capital social no podrá ser inferior a 5.000 Unidades de Fomento;
- c) El o los agentes de aduana no podrán ser excluidos de la administración de la sociedad ni del uso de la razón social;
- d) En caso de que la sociedad esté compuesta por dos o más agentes de aduana el aporte total de los agentes no podrá ser inferior al 51% y el aporte individual de cada uno no podrá ser inferior al 20% del capital social y su participación en las utilidades y pérdidas de la compañía será, a lo menos, proporcional a su aporte. Asimismo, en este caso cada socio no agente no podrá realizar un aporte ni tener una participación en las utilidades y pérdidas igual o superior al de cada uno de los agentes individualmente considerados.

Tratándose de sociedades en que participe sólo un agente de aduana, su aporte no podrá ser inferior al 51% del capital social y su participación en las utilidades y pérdidas de la compañía será, a lo menos, proporcional a su aporte. Esta regla podrá ser alterada estableciéndose un porcentaje menor de participación para el agente de aduana en las utilidades y en las pérdidas, cuando los demás socios hayan sido auxiliares del mismo durante un tiempo no inferior a cinco años. Con todo, siempre el agente de aduana tendrá una participación igual o superior a la de los demás socios individualmente considerados;

e) Los socios no agentes de aduana deberán aportar siempre trabajo personal;

f) El plazo de la sociedad no podrá exceder de cinco años, sin perjuicio de que el Director Nacional autorice cada vez la prórroga correspondiente, y

g) El estatuto social deberá consignar que la sociedad será solidariamente responsable con el o los agentes de cualquiera obligación patrimonial de éstos ante la aduana.

Ninguna persona podrá ser socio en más de una compañía de esta clase y ningún agente de aduana podrá ejercer sus funciones independientemente de la que forme parte.

En el estatuto social podrá estipularse que la sociedad no se disolverá por la muerte del agente de aduana, continuando por el lapso señalado en el inciso final del artículo 229 y

actuará ante la Aduana el respectivo reemplazante ocasional que estuviere designado previamente conforme a la precitada disposición.

Con todo, si la sociedad estuviere constituida por dos o más agentes de aduana continuarán desempeñándose ante el Servicio de Aduanas el o los agentes sobrevivientes.

El Director Nacional de Aduanas deberá verificar que en el proyecto de escritura social se dé cumplimiento a las exigencias establecidas en el inciso segundo de este artículo. Otorgada su conformidad y celebrado el contrato, deberá remitirse al Director Nacional de Aduanas copia autorizada de la escritura pública de constitución, para los efectos de su comprobación, comunicación y registro. Las prórrogas y las demás modificaciones del estatuto social deberán someterse a los mismos trámites señalados precedentemente.

El Director Nacional, por resolución fundada, podrá ordenar la disolución de alguna de estas sociedades, si motivos de conveniencia pública así lo aconsejaren. En particular será causal para ordenar la disolución de la sociedad el hecho de que las actividades que ejecuten los socios o sus vínculos jurídicos con personas naturales o jurídicas atenten en contra de la independencia del agente de aduana en el ejercicio de sus funciones.

Toda sociedad o convención para prestación de servicios a terceros en que tenga interés un agente de aduana y que se relacione, directa o indirectamente, con sus actividades de

tal, deberá ser aprobada por el Director Nacional en la forma señalada en los incisos precedentes. La aprobación será otorgada siempre que la sociedad o convención resguarde debidamente la independencia del agente de aduanas en el ejercicio de sus funciones.

Para efectos del inciso anterior, se entenderá que no resguarda la independencia del Agente de Aduana la sociedad que éste pretenda constituir o la convención que intente celebrar con empresas transportadoras internacionales de mercancías, con otros sujetos del comercio marítimo, aéreo o terrestre, con instituciones bancarias o financieras, con encargados de recintos de depósito aduanero, o con otras personas o empresas semejantes, si dicha sociedad o convención implica una intermediación de parte de dichas personas entre el Agente de Aduanas y su comitente.

Toda sociedad o convención para prestación de servicios a terceros en que tenga interés un agente de aduana y que se relacione, directa o indirectamente, con sus actividades de tal, deberá ser aprobada por el Director Nacional en la forma señalada en los incisos precedentes. La aprobación será otorgada siempre que la sociedad o convención resguarde debidamente la independencia del agente de aduanas en el ejercicio de sus funciones.

Anexo 3: Requisitos para convertirse en un Agente de Aduana¹⁸

- Ser chileno, persona natural capaz de contratar
- No haber sido condenado ni encontrarse procesado por la comisión de delitos que merezcan pena aflictiva
- No encontrarse inhabilitado para cargos públicos
- Haber aprobado estudios vinculados con el comercio internacional, en establecimientos educacionales reconocidos por el Estado. Los cursos deberán tener una duración mínima de cinco semestres, sin que sea necesario que todas las asignaturas fijadas en los respectivos programas estén relacionadas con el comercio internacional.
- Haber sido aprobado en concurso de antecedentes y conocimientos en materias aduaneras, calificado mediante Resolución fundada del Director Nacional.

¹⁸http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070227/pags/20070227130043.html,

18-06-2011, 10:00 AM

