



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN
EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



MAESTRÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y ADUANAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA HERBASBOL S.R.L.,
CONSIDERANDO LA ADECUACIÓN DE LA NORMATIVA
ADUANERA NACIONAL**

**ERNESTO F. HERBAS NOGALES
PATRICIA ALEJANDRA HERBAS CANDIA
PROFESOR: Carlos Andia Alarcón PhD (c)**

**La Paz, Febrero
2017**

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer primero a Dios porque nos dio el don de la perseverancia para alcanzar nuestra meta.

A la Universidad que nos abrió sus puertas para ser mejores personas y buenos profesionales.

A los catedráticos que con el pasar de los años se convirtieron en nuestro ejemplo a seguir.

DEDICATORIA

Esta tesis dedicamos a nuestra empresa HERBASBOL S.R.L. por haber sido la fuente de inspiración y al personal por su apoyo permanente.

RESUMEN

La presente investigación denominada, PLAN ESTRATÉGICO PARA HERBASBOL S.R.L., CONSIDERANDO LA ADECUACIÓN DE LA NORMATIVA ADUANERA NACIONAL, tiene como objetivo el diseño de un plan estratégico que se constituya en un instrumento administrativo operacional a la hora de la toma de decisiones ejecutivas.

Para lograr el objetivo planteado, se ha realizado un diagnóstico situacional interno, externo y del Marco Jurídico aduanero actual, y a partir de la información obtenida se ha diseñado la propuesta del proyecto.

Los resultados esperados es que la propuesta, se constituya en un instrumento que permita, a tiempo de adecuarse al nuevo marco normativo aduanero, lograr un mayor y mejor posicionamiento de la empresa en el mercado nacional a través de la oferta de servicios eficientes, confiables y oportunos; aunque no siempre sea fácil su aplicación o implantación, se debe tener presente en todo momento, que implica una forma alternativa y adecuada en el accionar empresarial para su propio beneficio.

Finalmente se debe indicar que este trabajo se ha estructurado de la siguiente manera: En el Primer Capítulo se expone el planteamiento del problema, en el cual se establecen los objetivos, la formulación de la investigación, alcances y justificaciones del tema El Segundo Capítulo está constituido por el Marco Teórico Conceptual; en el cual se relacionan teorías y conceptos que sustentan a la investigación.

En el Capítulo tercero se abordan las cuestiones metodológicas. En el Cuarto Capítulo se presenta toda la información obtenida de la unidad de análisis y su entorno inmediato, finalmente en el Capítulo Quinto se desarrolla la propuesta de mejoramiento, objeto de la presente investigación.

ÍNDICE

	Pág.
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN.....	IV
ÍNDICE	V
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 ANTECEDENTES GENERALES.....	3
1.1.1 Antecedentes específicos	6
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.2.1 Formulación del problema	11
1.2.2 Relación causa y efecto	12
1.2.3 Pregunta de investigación.....	13
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo general	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.3.3 Operacionalización de variables	13
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	15
1.4.1 Justificación temática.....	15
1.4.2 Justificación institucional.....	15
1.5 ALCANCES	15
1.5.1 Alcance temático	15
1.5.2 Alcance geográfico.....	16
1.5.3 Alcance temporal.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1 MARCO REFERENCIAL.....	17
2.1.1 Historia de la aduana en Bolivia	17
2.1.2 Tambo Quemado	21
2.1.2.1 <i>Corredor interoceánico</i>	22
2.2 MARCO CONCEPTUAL	24
2.2.1 Origen de las Aduanas.....	24
2.2.2 La aduana.....	25
2.2.2.1 <i>Sistemas de gestión aduanera</i>	27

2.2.3	Comercio exterior y comercio internacional.....	28
2.2.3.1	<i>Comercio exterior</i>	28
2.2.3.2	<i>Comercio internacional</i>	29
2.3	MARCO JURÍDICO	30
2.3.1	Derecho Aduanero	30
2.3.2	La potestad aduanera.....	31
2.3.3	El territorio aduanero	31
2.3.4	Marco normativo del control aduanero	32
2.3.5	Control Aduanero	33
2.3.6	Instituciones de la comunidad internacional	34
2.3.6.1	<i>ALADI</i>	34
2.3.6.2	<i>Comunidad Andina (CAN)</i>	35
2.3.6.3	<i>Inclusión de Chile a la (CAN)</i>	35
2.3.6.4	<i>MERCOSUR</i>	36
2.3.6.5	<i>Organización Mundial del Comercio (OMC)</i>	37
2.3.6.6	<i>OMA</i>	37
2.3.7	INCOTERMS.....	37
2.4	MODELO TEÓRICO PROPUESTO	38
2.4.1	Análisis FODA.....	38
2.4.2	Análisis Interno	39
2.4.3	Análisis Externo.....	40
2.4.4	Objetivos Estratégicos.....	40
2.4.5	La filosofía de Kaoru Ishikawa	44
2.4.5.1	<i>Diagrama causa-efecto</i>	44
2.4.6	Plan estratégico.....	44
2.4.7	Estrategias genéricas competitivas basadas en Porter	46
2.4.8	Diferenciación en base a la calidad	47
2.4.9	Administración por Calidad Total.....	48
2.5	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	49
2.5.1	Las cuatro perspectivas	51
2.5.1.1	<i>Perspectiva financiera</i>	52
2.5.1.2	<i>Perspectiva del cliente</i>	53
2.5.1.3	<i>Perspectiva del proceso interno</i>	54
2.5.1.4	<i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>	55
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS		57
3.1	DISEÑO METODOLÓGICO	57
3.1.1	Tipo de investigación.....	58
3.1.2	Enfoque de la investigación.....	58
3.1.3	Métodos de la investigación	59
3.1.4	Técnicas.....	59
3.1.5	Instrumentos	59

3.1.6	Fuentes de información.....	60
3.2	CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS	60
CAPÍTULO IV: SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO INTERNACIONAL		62
4.1.	ANTECEDENTES GENERALES.....	62
4.1.1.	Marco regulatorio y la situación actual	62
4.1.2.	Antecedentes y transformación del Marco Jurídico Aduanero.....	63
4.1.3.	Automatización en el sistema aduanero.....	64
4.1.4.	Corredores de Bolivia al Pacífico.....	67
4.1.5.	El Comercio Exterior Boliviano.....	67
4.1.5.1.	<i>Exportaciones bolivianas por producto.....</i>	<i>68</i>
4.1.5.2.	<i>Importaciones bolivianas por producto.....</i>	<i>71</i>
4.1.6.	Despachante de Aduana	73
4.1.7.	Servicios de despacho aduanero de la carga boliviana en puerto	75
4.1.8.	Cámara Nacional de Despachantes de Aduana, CNDA.	75
4.2.	ANTECEDENTES ESPECÍFICOS.....	79
4.2.1.	Diagnostico situacional de la empresa HERBASBOL S.R.L. .	79
4.2.2.	Diagnostico situacional de las empresas despachantes que operan en el punto fronterizo de Tambo Quemado.....	85
4.2.3.	Diagnostico situacional de las empresas en frontera de Tambo Quemado	88
CAPÍTULO V: PROPUESTA ESTRATÉGICA		91
5.1.	ANTECEDENTES.....	91
5.1.1.	Estrategias Institucionales	91
5.1.1.1.	<i>Misión.....</i>	<i>91</i>
5.1.1.2.	<i>Visión.....</i>	<i>91</i>
5.1.1.3.	<i>Valores.....</i>	<i>92</i>
5.1.1.4.	<i>Principios</i>	<i>92</i>
5.2.	CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	92
5.2.1.	Objetivos Estratégicos.....	92
5.2.2.	Mapa Estratégico	92
5.2.3.	Cuadro de Mando Integral	96
5.2.3.1.	<i>Fuentes de Información y Responsabilidades.....</i>	<i>99</i>
5.2.4.	Tablero de Control Operativo	102
5.2.5.	Planes de Acción.....	103
5.2.6.	Tablero de Control Operativo	107
5.2.7.	Control de Gestión	111
5.3.	ESTRATEGIA	113

5.4. PRESUPUESTO	114
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
6.1. CONCLUSIONES	116
2.4.5.2. RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Operacionalización de los objetivos	14
Cuadro 2: Técnicas e Instrumentos	60
Cuadro 3: Bolivia: exportaciones según grupos de productos comparativo al mes de febrero 2013 – 2016	68
Cuadro 4: Honorarios despachantes aduaneros bolivianos.....	75
Cuadro 5: La Paz: despachantes y agencia despachantes de aduana	77
Cuadro 6: Cochabamba: despachantes y agencia despachantes de aduana.....	77
Cuadro 7: Yacuiba: despachantes y agencia despachantes de aduana	78
Cuadro 8: Villazón: despachantes y agencia despachantes de aduana.....	78
Cuadro 9: Santa Cruz: despachantes y agencia despachantes de aduana... ..	78
Cuadro 10: Oruro: despachantes y agencia despachantes de aduana	79
Cuadro 11: Puerto Suarez: despachantes y agencia despachantes de aduana	79
Cuadro 12: Diagnóstico para HERBASBOL S.R.L.	82
Cuadro 13: Agencias Despachantes de Aduana con Jurisdicción permanente en Tambo Quemado	86
Cuadro 14: Empresas En Frontera De Tambo Quemado	88
Cuadro 15: Operadores de Comercio Exterior	90
Cuadro 16: Cuadro de Mando Integral	97
Cuadro 17: Fuentes de información y responsabilidades.....	100
Cuadro 18: Objetivos operativos clave	102
Cuadro 19: Planes de acción	105
Cuadro 20: Tablero de Control Operativo	108
Cuadro 21: Presupuesto 2016. (Expresado en dólares americanos).....	115
Cuadro 22: Presupuesto anual. (Expresado en dólares americanos).....	115

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Diagrama Ishikawa: Relación causa y efecto	12
Figura 2: Diseño metodológico asumido	57
Figura 3: Flujograma Metodológico	61
Figura 4: Organigrama de la empresa HERBASBOL S.R.L.	84
Figura 5: Registro de Agencias Despachantes de Aduana en Frontera Tambo Quemado	87
Figura 6: Objetivos estratégicos	93
Figura 7: Las cuatro perspectivas.....	94
Figura 8: Proceso de Control de Gestión	111
Figura 9: Estrategia de Diferenciación	113
Figura 10: Pirámide Estratégica.....	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Importaciones de equipos de transporte, piezas y accesorios	71
Gráfico 2: Importaciones de equipos de transporte, según país de origen ...	72
Gráfico 3: Importaciones de equipos de transporte, según sub categorías ..	73

INTRODUCCIÓN

Las actividades de intercambio comercial conforman un aspecto sustancial en la economía de una nación, sobre todo, cuando se busca una mayor participación en el mercado mundial para obtener aquellos bienes y servicios que los países no producen por sí mismos. El desarrollo que vienen experimentando los países a través de las actividades del comercio exterior es notable, por cuanto, se ha intensificado la realización de las operaciones aduaneras, tales como la importación, exportación y tránsito aduanero.

Si bien es cierto, que las exportaciones giran básicamente en productos petroleros, agronómicos, industriales, artesanales de una gran diversidad, pero es gracias a la importación de insumos y productos que se mueve la mayor parte de la economía boliviana; y para mantener el flujo de esta gran cantidad de productos, el país cuenta con dos puntos fronterizos importantes como Tambo quemado¹ y Pisiga² para el desarrollo de las operaciones aduaneras, centros fronterizos que por los deficientes y morosos sistemas de control de tránsito, generan importantes pérdidas al sector importador y exportador de Bolivia.

Muchos países del mundo a través de la sistematización de su sistema aduanero, han modernizado sus aduanas y los procesos son más eficaces y eficientes; sistemas que además garantizan una recaudación efectiva de los impuestos, producto de las operaciones aduaneras.

Por otro lado, uno de los procesos involucrados para la nacionalización de las mercancías es el desaduanamiento de las mismas que constituye un

¹ El Paso Chungará -Tambo Quemado es un paso carretero que une el norte de la República de Chile con el sudoeste de la República de Bolivia. siendo de habilitación permanente y apta para todo tipo de vehículos. Es considerada la ruta más usada para el transporte entre ambos países, al conectar las ciudades de La Paz sede del gobierno boliviano, y Arica, la capital de la región de Arica y Parinacota, la más septentrional de Chile, separadas por 500 kilómetros.

² Pisiga Bolívar o simplemente Pisiga, es un poblado boliviano, ubicado en el altiplano andino, próximo al paso internacional Colchane-Pisiga y al pueblo chileno de Colchane.

proceso eficiente que se cumple para los bienes procedentes del extranjero que se encuentran sometidos a la potestad aduanera.

Es por ello, que la presente investigación, ante el contexto aduanero actual, tiene como objetivo central plantear un plan estratégico de servicios para la empresa HERBASBOL en adecuación a los cambios en la normativa aduanera nacional.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

Los Países Miembros de la Comunidad Andina, vienen aplicando desde enero de 2006, la Decisión 617 sobre tránsito Aduanero Comunitario, modificada por Decisión 636,³ régimen aduanero que permite trasladar bajo una misma operación, mercancías desde la Aduana de un País Miembro a la Aduana de otro País Miembro, en el curso del cual cruzan una o varias fronteras de los Países Miembros.

Esta norma comunitaria permitirá consolidar la libre circulación de mercancías entre los Países Miembros, facilitando su traslado de un lugar de origen a un lugar de destino sin transbordos obligatorios y despachos innecesarios en frontera, puertos y aeropuertos, todo ello sustentado en la utilización de documentos unificados y sistemas de intercambio de información entre las aduanas de los Países Miembros, complementado con el establecimiento de controles posteriores.

Es responsabilidad de cada Aduana, dejar constancia de las operaciones de control aduanero en la Declaración de Tránsito; asimismo, el transportista es responsable de dar cumplimiento a los plazos estipulados para efectuar el tránsito, y constatar que existe evidencia en la Declaración, del control efectuado en las diferentes Aduanas por las que ha transitado, incluyendo las de los países signatarios. Todo medio de transporte utilizado para el transporte de mercancías en los países signatarios, debe cumplir las condiciones establecidas en el Art. 11 y 12 sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional Terrestre.

³ Modificación de la Decisión 617 por la decisión 636 sobre Tránsito Aduanero Comunitario, en lo relativo a los artículos 10, 33, 42, 43 y su tercera disposición transitoria, realizada el 19 de julio de 2006.

En caso de accidentes u otras circunstancias constitutivas de caso fortuito o fuerza mayor, ocurridos durante el tránsito a través del territorio aduanero, el Transportista debe impedir que las mercancías circulen en condiciones no autorizadas; por lo que además de la intervención de las autoridades competentes, estará obligado a informar de inmediato a la Autoridad Aduanera más cercana, a efecto de que adopte las medidas necesarias para la seguridad de la carga. Igualmente puede notificar a la Autoridad Policial para que le brinde seguridad y pueda brindarle constancias de la interrupción del tránsito para efectos de la justificación en caso de vencimiento del plazo otorgado para el tránsito aduanero. (Lo anterior también es aplicable para el Tránsito Aduanero Internacional Terrestre).

En aquellos casos, donde no existe una interrupción en el tránsito o habiéndose solventado la misma, el transportista entrega Declaración de Tránsito a la Autoridad Aduanera, para que proceda a inspeccionar el medio de transporte y a corroborar si los marcados o dispositivos de seguridad autorizados se encuentran en buen Estado y si se han cumplido los plazos de tránsito.

De no encontrarse ninguna irregularidad, la Autoridad Aduanera o el responsable del Depósito Aduanero u otros lugares habilitados para tal efecto, darán por recibido el medio de transporte.

De existir alguna irregularidad, el medio de transporte deberá permanecer en las instalaciones de la Aduana de Destino, Depósito Aduanero u otros lugares habilitados para tal efecto, sin manipulación alguna. La Aduana de Destino ordenará la inspección inmediata del medio de transporte y tomará las acciones administrativas que correspondieren. El régimen de Tránsito Aduanero, se cancelará en el sistema informático del Servicio Aduanero, operado por la Autoridad Aduanera o el responsable de las instalaciones habilitadas, con la entrega y la recepción completa de las mercancías en las

instalaciones de la Aduana de Destino, del Depósito Aduanero u otros lugares habilitados al efecto, según el caso.

De acuerdo a la Comunidad Andina, en acepción de las zonas fronterizas sostiene:

Las zonas de frontera constituyen para la Comunidad Andina las áreas geográficas naturales y privilegiadas de articulación de las economías y sociedades de los Países Miembros. Los Países Andinos adoptaron, por medio de la Decisión 459, la Política Comunitaria para la Integración y el Desarrollo Fronterizo, como un componente esencial del fortalecimiento y consolidación del proceso de Integración subregional y regional. El objetivo fundamental de esta política es elevar la calidad de vida de las poblaciones y el desarrollo de sus instituciones, dentro de los ámbitos territoriales fronterizos entre los países de la CAN.⁴

En este contexto, la Comunidad Andina, como parte de las políticas exteriores creó el Grupo de Alto Nivel para la Integración y Desarrollo Fronterizo (GANIDF), para la promoción de la integración y el desarrollo de las fronteras en la Comunidad Andina:

Para garantizar la instrumentación de la Política Comunitaria, el Grupo de Trabajo de Alto Nivel para la Integración y Desarrollo Fronterizo (GANIDF), integrado por las Direcciones de Desarrollo Fronterizo de los Ministerios de Relaciones Exteriores de los Países Miembros, con el encargo de proponer los programas y planes de acción. El GANIDF cuenta con un Plan de Acción, Santa Cruz 2009 – 2019, articulado con la Agenda Estratégica Andina.

Por otro lado, el concepto de Zona de Integración Fronteriza determinada en la Decisión 501, donde en su artículo 1 se establece:

Se entiende por Zona de Integración Fronteriza (ZIF) los ámbitos territoriales fronterizos adyacentes de Países Miembros de la Comunidad Andina para los que se adoptarán políticas y ejecutarán planes, programas y proyectos para impulsar el desarrollo sostenible y la integración fronteriza de manera

⁴ **Comunidad Andina de Naciones**, una organización regional económica y política constituida por: Bolivia, Colombia, Ecuador, y Perú.

conjunta, compartida, coordinada y orientada a obtener beneficios mutuos, en correspondencia con las características de cada uno de ellos.⁵

Las Zonas de Integración Fronteriza (ZIF), reguladas por la decisión 501, son los ámbitos territoriales fronterizos adyacentes de los países miembros de la Comunidad Andina, en las que se ejecutan planes, programas y proyectos para impulsar su desarrollo de manera conjunta, compartida y coordinada. En las cuatro ZIF se realizan acciones de intercambio de experiencias y fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos locales y regionales de los cuatro países. Un mecanismo de apoyo a las ZIF es el Banco de Proyectos de Integración y Desarrollo Fronterizo (BPIF)⁶ que tiene como objetivo facilitar la formulación y gestión de proyectos así como la búsqueda de financiamiento.

1.1.1 Antecedentes específicos

El Despachante de Aduana o Agente Aduanal se constituye en el nexo insustituible entre la actividad privada y la actividad pública, en su caso, el Estado, representado por la Aduana y su función que excede los límites de lo simplemente orientativo adquiere una relevancia tal que ambos sectores, no pueden actuar armónica y eficazmente, sino cuentan con su presencia.

Con el paso del tiempo, el nexo del Despachante de Aduana entre quienes se dedican al Comercio Exterior y el Estado ha tenido un viro de timón, ya que la dinámica de este tipo de comercio y el nuevo modelo económico, plantearon nuevos retos compartidos con la autoridad aduanera que dan origen a mecanismos legales y reglamentarios que permiten el desarrollo del comercio internacional en mejores condiciones.

⁵ CAN. 2009. Zonas de Integración Fronteriza de los países miembros de la comunidad andina: Información socioeconómica análisis estadístico. P. 4

⁶ El Banco de Proyectos de Integración y Desarrollo Fronterizo (BPIF), fue establecido mediante la Decisión 501 (Art. 10) y cuenta con el apoyo del BID y la CAF.

Los constantes cambios del entorno mundial y la normativa Aduanera han provocado que el Despachante de Aduana tenga una tarea cada vez más compleja, requiriendo mayor organización y capacitación permanente para el logro del objetivo que comparte responsablemente con el Estado: importar y exportar eficientemente.

La Aduana Boliviana Nacional, enmarcada en el Nuevo Modelo Económico, social, comunitario y Productivo de Bolivia, implementa una política de trabajo, basada en el estricto cumplimiento de la norma y el exhaustivo control del ingreso y salida de mercancías del territorio nacional.

El Despachante de Aduana a nivel nacional, siendo aliado del desarrollo económico y social de Bolivia, y de las disposiciones de la autoridad aduanera, ha dado cumplimiento de todo requisito sanitario y de seguridad para importación y exportación de mercancías que requieren certificados y autorizaciones previas emitidos por instancias como UNIMED,⁷ SENASAG,⁸ IBMETRO,⁹ Comisión Gubernamental de Ozono, Ministerio de Gobierno y otros.

Una gran parte de la actividad de importación, tiene como consumidor final a la ciudadanía que requiere ser resguardada por las diversas instancias comprometidas con el vivir bien de los bolivianos. En este sentido, el Despachante de Aduana apegado a la normativa aduanera y aliado a la economía del Estado boliviano, aportará con su labor a obtener:

- Productos que cumplan todas las exigencias sanitarias y de seguridad que sean imprescindibles para su uso o consumo.
- Productos que les permitan llevar adelante su actividad productiva competitivamente.

⁷ Unidad de Medicamentos y Tecnología en Salud: Ministerio de Salud y Deportes de Bolivia

⁸ Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria: Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

⁹ Instituto Boliviano de Metrología: Ministerio de Desarrollo Productivo

- Mejor calidad de vida, al satisfacer sus necesidades debido al adecuado abastecimiento interno que se permite a través de la importación de mercancías.
- Precios estables que son resultado de una adecuada oferta y demanda de productos y que es posible por la importación y de exportación de mercancías que priorizan las necesidades de los bolivianos.

Los Despachantes de Aduana como aliados del Estado, también trabajan por el vivir bien de las personas. La Ley 1990 del 28 de julio de 1999 regula el ejercicio de la potestad aduanera y las relaciones jurídicas que se establecen entre la Aduana Nacional y las personas naturales o jurídicas que intervienen en el ingreso y salida de mercancías del territorio aduanero nacional.

Asimismo, norma los regímenes aduaneros aplicables a las mercancías, las operaciones aduaneras, los delitos y contravenciones aduaneros y tributarios y los procedimientos para su juzgamiento. La potestad aduanera es el conjunto de atribuciones que la ley otorga a la Aduana Nacional, para el cumplimiento de sus funciones y objetivos, y debe ejercerse en estricto cumplimiento de la presente Ley y del ordenamiento jurídico del Estado Plurinacional.

Todas las actividades vinculadas directa o indirectamente con el comercio exterior, ya sean realizadas por entidades estatales o privadas, se rigen por los principios de la buena fe y transparencia. La Ley no restringe las facilidades de libre tránsito o las de tránsito fronterizo de mercancías concedidas en favor de Bolivia o las que en el futuro se concedieran por tratados bilaterales o multilaterales.

La Aduana Nacional es la institución encargada de vigilar y fiscalizar el paso de mercancías por las fronteras, puertos y aeropuertos del país, intervenir en el tráfico internacional de mercancías para los efectos de la

recaudación de los tributos que gravan las mismas y de generar las estadísticas de ese movimiento, sin perjuicio de otras atribuciones o funciones que le fijen las leyes.

El territorio aduanero, sujeto a la potestad aduanera y la legislación aduanera boliviana, salvo lo dispuesto en Convenios Internacionales o leyes especiales, es el territorio nacional y las áreas geográficas de territorios extranjeros donde rige la potestad aduanera boliviana, en virtud a Tratados Internacionales suscritos por el Estado Boliviano. Para el ejercicio de la potestad aduanera, el territorio aduanero se divide en Zona Primaria y Zona Secundaria.

La Zona Primaria comprende todos los recintos aduaneros en espacios acuáticos o terrestres destinados a las operaciones de desembarque, embarque, movilización o depósito de las mercancías; las oficinas, locales o dependencias destinadas al servicio directo de la Aduana Nacional, puertos, aeropuertos, caminos y predios autorizados para que se realicen operaciones aduaneras. También están incluidos en el concepto anterior los lugares habilitados por la autoridad como recintos de depósito aduanero, donde se desarrollan las operaciones mencionadas anteriormente.

La Zona Secundaria es el territorio aduanero no comprendido en la zona primaria, y en la que no se realizarán operaciones aduaneras. Sin embargo, la Aduana Nacional realizará, cuando corresponda, las funciones de vigilancia y control aduanero a las personas, establecimientos y depósitos de mercancías de distribución mayorista en ésta zona.

La empresa HERBASBOL que es la unidad de análisis de la presente investigación, fue aprobada para operar legalmente el 13 de diciembre del 2000 con resolución N° RD. 03-036-01 del directorio de la Aduana Nacional, debidamente registrada en el padrón de Servicios de Operadores (USO) de la referida entidad y está afiliada a la Cámara Distrital de Despachantes de

Aduana de Oruro y a la Cámara Nacional de Despachantes profesionales de aduana.

La empresa tiene un espacio físico en la administración de aduana fronteriza de Tambo Quemado, donde presta los servicios de despacho aduanero de importación, exportación en las modalidades de despacho general, anticipado e inmediato, y todos los regímenes aduaneros especiales permitidos en frontera, los 365 días del año, lo cual representa una ventaja que puede ser aprovechada por los usuarios con la mayor comodidad y rapidez en sus despachos aduaneros.

La agencia cuenta con personal capacitado para desempeñar todas las funciones inherentes al comercio exterior, (información que será descrita ampliamente en el capítulo correspondiente en el informe final del trabajo) a la cabeza de la misma se encuentra el Gerente General y Despachante de Aduanas el Lic. Mgr. Ernesto Herbas Nogales con 26 años de experiencia en el rubro, ha llevado adelante la empresa en el marco del cumplimiento fiel a los mandatos de la ley como auxiliar de la función pública aduanera.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Comunidad Andina ha aprobado una serie de instrumentos legales que permitan a las Administraciones Aduaneras de los Países Miembros poder desarrollar los servicios aduaneros tanto en el comercio intracomunitario como con terceros Países, bajo un procedimiento común y armonizado acorde con los instrumentos y estándares internacionales que existen sobre la materia, tendiendo como objetivo la facilitación del comercio exterior y mejora de la eficiencia de las medidas destinadas al cumplimiento de la legislación y el control aduanero.

Para fines aclaratorios de la presente investigación, es importante poner en evidencia las varias modificaciones de la ley 1990, inicialmente por la Ley

No. 2492 Código Tributario Boliviano, la Ley No. 2770 de 7 de julio de 2004, Ley del Deporte. Ley del presupuesto general del Estado No. 317 de 11 de diciembre de 2012, Ley del presupuesto general del Estado No. 455 del 11 de diciembre del 2013, Ley del presupuesto general del Estado No. 614 del 14 de diciembre del 2014, Ley 615 del 15 diciembre del 2014 Modifica el código tributario y la Ley de Aduanas 1990, D.S. 2275 del 25 de Febrero del 2015 Modifica Reglamento de Aduanas, D.S. 2295 del 18 de marzo del 2015 nacionalización de mercancías en frontera sobre medios y unidades de transporte, Resolución Ministerial No. 139 Del 7 de Abril de 2015. Aprueba Nomina de mercancías Nacionalización en Frontera. En la siguiente figura se exponen también otras variables identificadas como causas del problema planteado en la presente investigación.

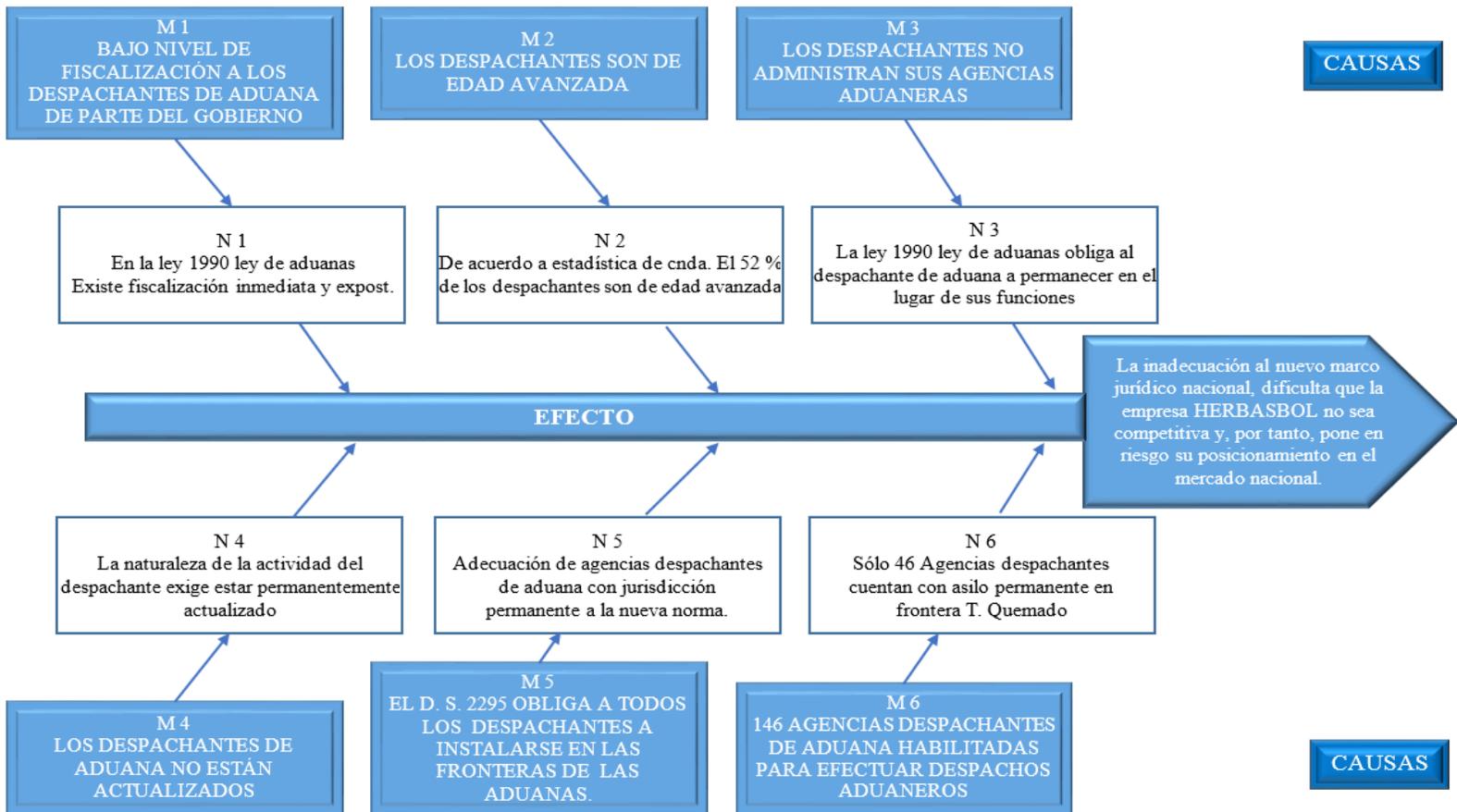
En este contexto, y ante el nuevo marco jurídico aduanero, surge la necesidad que la empresa HERBASBOL adecue sus operaciones bajo el nuevo marco jurídico nacional; y con fines de competitividad, prestar un servicio eficiente y efectivo, estructure también un plan estratégico de servicios integrales que lo diferencie en el mercado nacional e internacional.

1.2.1 Formulación del problema

La ausencia de un plan estratégico en la empresa HERBASBOL S.R.L., para su adecuación al nuevo marco jurídico nacional, no permite que sea competitiva y, por tanto, pone en riesgo su posicionamiento en el mercado nacional.

1.2.2 Relación causa y efecto

Figura 1: Diagrama Ishikawa: Relación causa y efecto



Fuente: Elaboración Propia 2016

M1 – M6: Afirmación de la autoridad de Gobierno
N1 – N6: Respuesta aclaratoria. (Ver anexos)

1.2.3 Pregunta de investigación

¿Qué plan estratégico de adecuación a la norma es el apropiado para el desarrollo de las operaciones de la empresa HERBASBOL?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa HERBASBOL S.R.L., Despachantes de Aduana en adecuación a la normativa aduanera nacional.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico situacional de las empresas despachantes de aduanas que operan en el punto fronterizo de Tambo Quemado.
2. Realizar un diagnóstico situacional de la empresa HERBASBOL.
3. Identificar experiencias de empresas nacionales o foráneas que han aplicado planes estratégicos en un contexto similar.
4. Diseñar un plan estratégico de despacho aduanero aplicable al nuevo sistema de gestión aduanero boliviano.

1.3.3 Operacionalización de variables

Considerando la complejidad de la investigación a continuación se expone en la siguiente Matriz de Consistencia los objetivos, identificando las variables, sus dimensiones y los instrumentos de recolección de información a emplearse, con el fin de definir con claridad las fases de la investigación y las acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos:

Cuadro 1: Operacionalización de los objetivos

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<p style="text-align: center;">Diseñar un plan estratégico para la empresa HERBASBOL S.R.L., Despachantes de Aduana en adecuación a la normativa aduanera nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico situacional de las empresas despachantes de aduanas 	<ul style="list-style-type: none"> - Fase analítica: <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de empresas despachantes de aduana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis interno - Índices e indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental de la Cámara de empresas despachadoras de aduanas
	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico situacional de la empresa HERBASBOL 	<ul style="list-style-type: none"> - Fase analítica: <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico interno 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis interno - Análisis externo 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental de la empresa HERBASBOL para determinar su situación actual
	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar experiencias de empresas nacionales o foráneas que han aplicado planes estratégicos en un contexto similar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fase analítica: <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de operación, a partir de otras experiencias 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica
	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan estratégico de servicios aplicable al nuevo sistema de gestión aduanero boliviano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fase de acción operativa <ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de los procesos. - Gestión de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación documental. - Trabajo de gabinete para el diseño de la propuesta.

Fuente: Elaboración Propia 2016

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Justificación temática

La presente investigación se justifica desde la perspectiva del actual proceso de apertura comercial internacional en el que se encuentra el Estado Boliviano, considerando que la nación debe situarse acorde a la normativa Internacional.

En este contexto, a partir de una construcción teórica conceptual y en base a referentes locales y foráneos (experiencias) se planteará como objetivo central, el diseño un plan estratégico de servicios para la empresa HERBASBOL S.R.L., Despachantes de Aduana en adecuación a la normativa aduanera nacional con el fin de optimizar la oferta de servicios a los usuarios frecuentes, ocasionales y futuros clientes potenciales.

1.4.2 Justificación institucional

El Estado Plurinacional de Bolivia, afronta en la actualidad a grandes retos, fruto de la apertura comercial internacional de la cual Bolivia forma parte. Uno de los beneficios de esta nueva tendencia es el aumento de la recaudación de tributos cancelados por los operadores de comercio exterior; en una reciprocidad simple, el Estado debe otorgar a quienes transitan las fronteras garantías mínimas de eficiencia y eficacia en todas las etapas operativas de la gestión aduanera. Es en este contexto institucional es que la presente investigación planteará una propuesta que optimice la oferta de servicios integrales a importadores como exportadores.

1.5 ALCANCES

1.5.1 Alcance temático

Los temas centrales que se van a precisar en la presente investigación son los referentes a los servicios que oferta la empresa HERBASBOL. El alcance temático permitirá generar una perspectiva teórica en base al conocimiento adquirido en el proceso de formación durante la Maestría; por otro lado, la

construcción teórica operacional de la investigación abrirá una nueva visión para futuras investigaciones del tema abordado en el presente trabajo.

1.5.2 Alcance geográfico

El alcance geográfico de la presente investigación se limita a la empresa HERBASBOL y a sus operaciones en la aduana fronteriza de Tambo Quemado, tomando como unidad de análisis a la misma empresa.

1.5.3 Alcance temporal

El presente trabajo se desarrollará desde la primera quincena del mes de octubre hasta la primera quincena del mes de diciembre del 2015, siendo tuición para su aplicabilidad la gerencia de la empresa, cuyos resultados se observarán a partir de su aplicación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El presente acápite se presenta estructurado en tres componentes diferenciales, que permitirán proporcionar una perspectiva general de la investigación en cuanto a la unidad de análisis y sus referentes, la construcción teórica conceptual de la terminología que se empleará a lo largo del trabajo en base a autores recopilados en esta etapa de la investigación y, la exposición del marco normativo boliviano referente al tema abordado en cuestión.

2.1 MARCO REFERENCIAL

2.1.1 Historia de la aduana en Bolivia¹⁰

El origen y perfeccionamiento de las aduanas de Bolivia, se encuentran estrechamente vinculadas con las políticas económicas que a lo largo del devenir histórico ha tenido el país, así como las necesidades de control del flujo de las mercancías que entran y salen del territorio nacional. Con el nacimiento de Bolivia la configuración administrativa del control de las exportaciones está en función de la presencia estatal en el territorio.

Hasta 1929 se consideraba la existencia de tres aduanas: las del norte (La Paz, Oruro, Cosapa o Tambo Quemado, Puerto Pérez, Guaqui), las del sur (Tupiza y Tarija, principalmente) y las del oriente (Guayaramerín, Villa Bella, Puerto Suarez). Las primeras aduanas con las que nace la república son las de Guayaramerín, Potosí, La Paz y Puerto La Mar o Cobija, como oficinas dependientes del Ministerio de Hacienda.

Tal fue el efecto del establecimiento de puntos de control que sólo durante los primeros dos años de vida independiente, el fisco recaudaba más de 4 millones de dólares por la importación de diferentes productos como manufacturas de algodón, lana, seda, cuchillería, vidrios, alfarería, talabartería, vinos, hierro y

¹⁰ Información obtenida de “los anales de la Aduana Nacional de Bolivia”. 2014

azogue. Sin embargo, se consideraba que un poco menos de la mitad se la llevaba el contrabando.

En 1829, se fijan las primeras atribuciones específicas aduaneras en un intento de lograr la demarcación descentralizada. La primera Ley de Aduanas de la que se tiene referencia es la que se discute en la Cámara de Representantes en 1838.

En 1878 se pone en vigencia el primer Reglamento General de Aduanas que tardó tres años en redactarse y que fue modificado en 1888. A lo largo del siglo XIX, la creación, desarrollo y cierre de diversas aduanas está en función de dos causas principales.

La primera está marcada por las inestabilidades políticas características del siglo XIX. Por ejemplo, durante el gobierno de la Confederación Perú-Boliviana de Andrés de Santa Cruz (1836-1839) se establece la aduana común de Cobija entre 1837 y 1839, cuyo carácter desaparece junto con la caída del gobierno de Santa Cruz. La causa más importante es sin duda la económica. Los principales productos explotados como la plata (hasta 1850 aproximadamente, y con mucha fuerza a partir de 1880), eran exportados por la región occidental a través de la aduana de puerto La Mar, incluso después de la Guerra del Pacífico a razón de que los empresarios mineros del sur se apoyaban en capitales ingleses y chilenos.

Sin embargo, la recaudación fiscal de este mineral sumado a otras mercancías, constituía para el gobierno boliviano, el tercer ingreso más importante después del tributo indígena -abolido en 1880- y la venta de minerales.

La región oriental toma una marcada importancia con la explotación y consecuente exportación de la cascarilla entre 1850 hasta 1870-5 y la goma o caucho a partir de 1870 hasta 1910-5 aproximadamente. Ambos productos fueron comercializados por las famosas Casa Suárez de los hermanos Suárez en Cachuela Esperanza a través de la aduana de Villa Bella hacia los puertos

amazónicos brasileros de Manaus y el Pará, y Casa Richter, después llamada Casa Gunther, de Otto Richter, por la Aduana de Puerto Pérez a través de la ruta ferrocarrilera Puno-puerto de Mollendo en el Perú.

El hecho más importante que ha marcado el redireccionamiento de las exportaciones e importaciones de nuestro país es la Guerra del Pacífico. Las importaciones no llegaban sino a través de los numerosos buques que venían del Perú por el lago Titicaca y desembarcaban en la aduana de Puerto Pérez.

Junto con la modernidad, por el Tratado de 1884, Chile comprometió la construcción de un ferrocarril desde Antofagasta hasta Oruro y se construyó otro de Arica a Guaqui que fue inaugurado en 1905, por lo que en esta última localidad se estableció el nuevo punto aduanero, al mismo tiempo que el país ingresaba a un período de corte liberal.

Este gobierno se caracteriza por ampliar los centros aduaneros pero sobre todo por establecer las aduanas exactamente en los pasos de frontera con otros países. Por ejemplo las aduanas del sur (Tupiza, Esmoraca y Mojo) son sustituidas por una sola en La Quiaca en 1911 por el presidente Eliodoro Villazón, razón por la que el lugar toma su actual nombre. Asimismo se crean las aduanas de Tambo Quemado y de Yacuiba a causa del constante tráfico de mercancías por los caminos adaptados para el efecto.

Ya para el siglo XX, la administración económica del país está marcada por la política establecida en 1929. Bolivia recibe la visita de un grupo de políticos y economistas enviados por el gobierno Estadounidense para reconfigurar la estructura del gobierno. La misión Kemmerer tiene el objetivo de introducir al país las políticas mundiales del mercado liberal con la consolidación de las principales instituciones del Estado como el Banco Central y la Aduana Nacional.

A razón de aquello, el Congreso Nacional aprueba la Ley Orgánica de Aduanas que otorga el carácter autárquico y descentralizado a la nueva institución bajo la

dependencia administrativa del Ministerio de Hacienda, y que regulará el ordenamiento jurídico aduanero por el resto del siglo. Define los distritos aduaneros, las transacciones comerciales y con algo más de precisión se describen los documentos aduaneros que se utilizan en las transacciones comerciales de importación y exportación y establece las funciones de la administración y los funcionarios aduaneros.

Entre 1900 y 1950 los impuestos sobre el comercio exterior y sobre la producción minera exportada representaban el principal ingreso de las arcas nacionales. Para 1900 por ejemplo, significaban el 87% del total, para 1930 el 60% y para 1950 el 65%.

Sin embargo, con la “revolución nacionalista” de 1952 hasta 1985, el país pasó de un modelo de desarrollo hacia afuera a un capitalismo de Estado sostenible al principio, pero que poco a poco fue dependiendo de los préstamos internacionales realizados de organismos financieros de crédito público como el Banco Mundial.

Con el intenso fomento a la industria agrícola oriental, adquirieron relevancia las oficinas aduaneras de Guayaramerín, San Matías, Puerto Suárez, Yacuiba, Bermejo. Pero es de notar que, debido al poco personal dispuesto para su control, a las amplias distancias territoriales y a la ineficiente y corrupta administración, se produjo la ampliación del mercado contrabandista y la fuerte identificación de la población hacia el no pago de impuestos especialmente en esta época.

El ícono económico de finales del siglo XX, debido a la insostenible crisis estatal de la hiperinflación, fue el retorno al modelo liberal con el Decreto 21060. La institución mantuvo su nombre y la dependencia del Ministerio de Hacienda, caracterizándose por ser el botín económico de los partidos de turno en el gobierno. Sumada esta particularidad a la deuda externa, la poca presión tributaria y la ineficiencia de los impuestos, los ingresos por importaciones y

exportaciones del Tesoro, se vieron reducidos a sólo el 30% promedio entre 1987 y 1996.

Hasta 1998, la denominación “Dirección General de Aduanas” estuvo vigente, en conformidad con el Decreto 23098 y el Manual de Organización y Funciones aprobado mediante Resolución Secretarial número 628/97 de 05/08/1997; ambos aún se enmarcaban en la Ley de 1929. Cumpliendo la Ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 1788 de 16/09/1997 y sus decretos reglamentarios, se renombra y modifica una vez más la estructura orgánica de la institución, pasando a llamarse Servicio Nacional de Aduanas.

Esta medida tuvo corta duración pues en julio de 1999 se aprueba la Ley de General de Aduanas N° 1990 como el nuevo eje institucionalizador de la Aduana Nacional de Bolivia. La nueva estructura orgánica es aprobada y consolidada con las Resoluciones Administrativas números RA-PE-01-002-02 de 05/02/2002 y RA-PE 01-005-03 de 01/09/03, que aprueban el Manual de Organización y Funciones de la Aduana Nacional a través del establecimiento de una administración central con 5 Gerencias Nacionales (Fiscalización, Normas y Procedimientos, Sistemas, Jurídica y Administración y Finanzas) y 6 Gerencias Regionales (La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Oruro, Potosí y Tarija).

Durante la última década caracterizada por la apertura a la información digital, la Aduana Nacional se ha asociado con la Policía Boliviana y el Ejército para realizar el estricto control de mercancías que ha sido reforzado con el potenciamiento de la infraestructura y la avanzada tecnología establecida en las aduanas de la región.

2.1.2 Tambo Quemado

Tambo Quemado Localidad fronteriza boliviana un paso carretero que une el norte de la República de Chile con el sudoeste del Estado Plurinacional de Bolivia. Alcanza una altura máxima de 4680 msnm siendo de habilitación

permanente y apta para todo tipo de vehículos. Es considerado la ruta más usada para el transporte entre ambos países, al conectar las ciudades de La paz, sede del gobierno boliviano y Arica, la capital de la región de Arica y Parinacota, la más septentrional de Chile, separadas por 500 kilómetros.

2.1.2.1 Corredor interoceánico

Este Corredor de este a oeste que vincula a Brasil, Bolivia, Perú y Chile, esta vía entra al lado boliviano por la frontera brasilera a través de Puerto Quijarro y Puerto Suárez, sigue su trayectoria por San José de Chiquitos, entrando a la ciudad de Santa Cruz por Cotoca y sigue su trayectoria por Warnes, Yapacaní, Ivirgarzama, Villa Tunari, Sacaba y la ciudad de Cochabamba para continuar por Quillacollo, Challa, Caracollo donde se divide, un trayecto conecta a la ciudad de Oruro y pasa por Pisiga terminando en el puerto de Iquique y la otra sigue rumbo a Patacamaya Tambo Quemado teniendo su destino final el puerto de Arica en Chile, la otra carretera continúa su rumbo a la ciudad de La Paz ingresando por Calamarca, Achica Arriba y Río Seco donde sigue rumbo por Tiahuanaco, Guaqui y sale por el Desaguadero rumbo a los puertos de Ilo y Matarani en Perú.

Nacionalización de Mercancías en Frontera D.S. 2295

El 14 de abril de 2015 el Gobierno emitió la primera lista de mercaderías de fácil reconocimiento que se podrán nacionalizar en frontera en 24 horas, en el marco del Decreto Supremo 2295. Ese listado contiene las mercancías que podrán nacionalizarse en frontera, como Cemento Asfáltico, Clinker, Cemento Portland, toda la variedad de polímeros (plásticos), Tableros de Madera, Fierros, Alambres y Papel en Bobinas.

El decreto supremo establece que la nacionalización de mercadería se hará en las fronteras de Puerto Suárez, Desaguadero, Tambo Quemado, Bermejo, Yacuiba, Villazón, Villamontes y Pisiga.

El artículo 4 de la norma señala que el declarante deberá validar ante la Administración Aduanera de frontera la DUI en, máximo, tres subpartidas arancelarias. Los documentos que debe presentar el importador son la factura comercial, documentos de transporte, declaración jurada del valor en aduanas y parte de recepción. Cuando sea necesario, se exigirá la póliza de seguro, documentos de gastos portuarios, factura de gastos de transporte, certificado de mercancía, lista de empaque y certificados previos.

Objetivo:

- El objetivo del marco normativo nacional es agilizar los trámites de nacionalización de algunos productos en corto tiempo y evitar hechos de corrupción,
- Tiene la finalidad de frenar el contrabando y acelerar el despacho en los puntos fronterizos.
- La medida, que se comenzó a aplicar espera acortar a 24 horas, el despacho de mercadería nacionalizada desde las fronteras sobre los medios de transporte.
- El Decreto Supremo N° 2295 tiene el propósito de descongestionar los centros de destino de la Aduana en Cochabamba, La Paz, Oruro y Santa Cruz. La nacionalización de la mercadería ya no se realizará allí, sino en los puntos fronterizos.¹¹

Repercusiones:

- Los empresarios consideran que para la aplicación efectiva de la norma, el Gobierno primero debería realizar inversiones para la creación de almacenes y la contratación de recursos técnicos y humanos en frontera.

¹¹ Obtenido del documento de socialización: “Despacho Aduanero en Fronteras” Decreto Supremo N° 2295
Mayo de 2015.
<http://www.aduana.gob.bo/aduana7/sites/default/files/kcfinder/files/presentacionesNA/DespachoFrontera.pdf>

- La idea es agilizar la importación con despachos sobre los medios de transporte en las aduanas de ingreso, sin embargo al inicio mismo de esta operación se han dado ya problemas de saturación por falta de espacios en almacenes de frontera.
- La situación no solo son largas filas, sino que los puestos fronterizos no cuentan con las mínimas condiciones, ni siquiera para el hospedaje del importador, del transportista y de los mismos funcionarios.
- La molestia es generalizada en el sector del transporte pesado, los importadores entre grandes, medianos y chicos, por falta de condiciones logísticas mínimas como infraestructura, saneamiento básico, luz, agua y equipo técnico y humano.
- No existe las condiciones de infraestructura, ni siquiera sanitarias; peor de depósitos, bancos, oficinas que el Decreto asimismo lo exige.
- Los industriales del país solicitan al Gobierno modificar el decreto 2295 para fraccionar sus importaciones ya que algunos empresarios no cuentan con la liquidez para nacionalizar todos sus productos en frontera en 24 horas.¹²

2.2 MARCO CONCEPTUAL

En los últimos años, se han suscitado importantes transformaciones en las características del comercio internacional. En la actualidad, se observa un aumento del flujo comercial entre los diferentes países gracias al desarrollo y mejora tecnológica. En este contexto, en los títulos subsiguientes se conceptualizarán y diferenciarán términos inherentes a la investigación como aduana, comercio; comercio internacional, comercio exterior.

2.2.1 Origen de las Aduanas

El origen de las Aduanas es de larga data, se concibieron en la India, lugar donde surge la noción de pagar tributos por el paso de las mercancías recaudadas por el ejército de este país, posteriormente en Grecia, las funciones

¹² Resumen de varios medios informativos entre ellos del portal: <http://aduanabolivia.blogspot.com>

aduaneras eran llevadas a cabo por los recaudadores de impuestos en primer lugar tasándose las mercancías de un 2% hasta un 10% del valor que aquellas tenían; según la necesidad del Estado, se contemplaban contribuciones a la exportación o a la circulación de los bienes. En Atenas, el impuesto podía llegar al 2% del valor de las mercancías.¹³

En la Roma de la época, recibieron el nombre de “*portorium*” por haber sido en el Puerto de Ostia del lugar donde se establecieron por primera vez, la creación de entidades denominadas como Aduanas, se le ha atribuido al Virrey Romano Anco Marcio y para aquellas mercancías que no contribuían con el tributo respectivo se les aplicaba el decomiso y la aplicación de infracciones y sanciones para las que estaban prohibidas.¹⁴

El “*portorium*” era alquilado en subasta pública por periodos de cinco años, llegando a una función de percepción directa por el Estado Romano, función que subsiste hasta nuestros días pese a los intentos privatizadores que aún son latentes. Los sectores feudales en la época Medieval, establecieron aduanas interiores con el único fin de cobrar impuestos por el tránsito de mercaderías. En España, Alfonso X “El Sabio” impuso un impuesto denominado “portazgo”¹⁵

2.2.2 La aduana

Existen diferentes corrientes que establecen la definición etimológica del vocablo “aduana”. Sin embargo, hay una opinión generalizada en afirmar que su origen es arábigo. Algunos autores designan su origen en la palabra “*divanum*”¹⁶ la casa donde se recogen los derechos, posteriormente fue cambiando a “*divana*” “*duana*” y finalmente, en “aduana”. Otra corriente importante es la que señala que esta voz proviene del vocablo persa “diván”, que significa el lugar de reunión de los administradores de finanzas y ha llegado

¹³ EUSEDIA, Ronald et al., “El principio de seguridad en la ley especial para sancionar infracciones aduaneras a la luz de los tratados internacionales”, Universidad del Salvador Centro América, 2014. pp. 2-16

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ ACOSTA Roca, Felipe, “Trámites y Documentos en Materia Aduanera”, 2005, Pág. 16.

¹⁶ Del latín: tributo aduanero

hasta nosotros del árabe “*diovan*”, luego pasó al italiano “*dogana*” y quedó en “aduana”.¹⁷

Por otro lado, el diccionario de la Real Academia Española señala que la palabra aduana proviene del vocablo “*diwan, dewan*” que significa archivo, por lo cual define a la aduana como “Oficina pública, establecida generalmente en las costas y fronteras, para registrar, en el tráfico internacional, los géneros y mercaderías que se importan o exportan, y cobrar los derechos que adeudan”.¹⁸

La palabra aduana, como lo fue en la antigüedad, ampara una puerta de entrada al país, una oficina recaudadora de impuestos que lleva un registro y control de estadísticas de las mercancías a importar y exportar Andrés Rohde en su libro Derecho Aduanero Mexicano comenta que:

Se suele utilizar la palabra aduana para referirse a los lugares de entrada al territorio nacional o la salida del mismo. El origen de la palabra, según algunos autores, entre otros probables significados que pudo haber tenido es el de “puerta o lugar de entrada”.¹⁹

De acuerdo al marco normativo aduanero mexicano establece que las aduanas:

Son oficinas públicas administrativas establecidas en las fronteras, litorales y ciudades importantes del país, con facultades para fiscalizar, vigilar y controlar la entrada y salida de mercancías, así como los medios en que éstas son transportadas, aseguran el cumplimiento de las disposiciones que en materia de comercio exterior se emitan; hacen cumplir las leyes aplicables y las que se relacionan con su actividad, como las de seguridad nacional, economía, salubridad, comunicaciones, migratorias, fitosanitarias, entre otras y recaudan impuestos, aprovechamientos y demás derechos en materia de comercio exterior.

En este contexto, se entiende entonces, que la aduana es una unidad administrativa desconcentrada donde se vigila el cumplimiento de todas las formalidades en la introducción y extracción de los bienes al país; tiene las funciones de fiscalización de los objetos y los medios donde se transporta la

¹⁷ TREJO VARGAS, Pedro, El Sistema Aduanero de México, 2004., p. 133.

¹⁸ Real Academia de la Lengua Española, Diccionario de la Lengua Española.

¹⁹ ROHDE PONCE, Andrés, Derecho Aduanero Mexicano, 2002, p. 94.

mercancía, y vigila el cumplimiento de las normas, las cuales se basan en la política comercial y económica del momento.

2.2.2.1 Sistemas de gestión aduanera

Los sistemas integrados de gestión aduanera están diseñados para apoyar los procesos de importación y exportación, acelerar las transacciones y reducir los costos involucrados en el comercio internacional. Mejoran la conformidad con los requisitos legales que rigen el comercio internacional, y facilitan una mayor cooperación en materia de:

- *Procesos aduaneros*
- *Tránsito y presentación*
- *Clasificación*
- *Comunicación electrónica e impresión de documentos.*

Más de 85 países en todo el mundo han aplicado sistemas de gestión aduanera, a fin de permitir que las aduanas cumplan con sus responsabilidades fiscales y de control de forma más eficaz. No obstante, un sistema automatizado por sí solo no garantiza la eliminación de cuellos de botella del procedimiento, la falta de transparencia ni los procesos de despacho inconsistentes.

Varios países vienen aplicando sistemas de gestión aduanera junto con sistemas electrónicos de intercambio de datos. Estas soluciones permiten a las partes, tales como bancos, ministerios y sector privado enviar líneas a una interfaz integrada perfectamente, y usar una ventana única para transmitir y recibir mensajes con objeto de optimizar las velocidades de comunicación y eliminar las instrucciones duplicadas.

2.2.3 Comercio exterior y comercio internacional

Frecuentemente se confunden los términos “comercio exterior” y “comercio internacional”, aparentemente son similares; sin embargo, es un problema meramente conceptual.

La diferencia entre comercio exterior y comercio internacional sugiere al comercio que se realiza entre dos sujetos económicos más allá de las fronteras de la nación; sin embargo, el término “comercio internacional” alude la persona o empresa que hace referencia a esta actividad (comercio) se encuentra en un punto, que le permite observar de una manera integral, todas las relaciones económicas o al menos las más relevantes que se dan entre los diferentes entes económicos que participan. El término “comercio exterior” prevé una relación de un espectador que habla de este tipo de relaciones entre dos diferentes entes económicos, pero enfocándolos desde el lugar, o país, en el que se encuentra.

2.2.3.1 Comercio exterior

El término “comercio exterior” hace referencia al intercambio comercial de un país con relación a los demás, es decir, si tomamos como referencia a Bolivia, el comercio exterior de Bolivia es aquel que el país realiza con las diferentes naciones.²⁰

El comercio exterior de un país es un importante sector de su actividad económica, debido a la naturaleza de sus funciones.²¹ Debe responder a los intereses nacionales del Estado, que en manos del gobierno, modula su inserción con los principios del comercio multilateral o internacional.²²

Osorio Arcilla (1995), define:

²⁰ Osorio Arcilla, Cristóbal, Diccionario de comercio internacional, 1995, p. 48.

²¹ Las funciones del comercio exterior son: dar salida a la producción que no se puede vender internamente, por estar abastecido el mercado nacional; generar divisas al país; generar empleos; fomentar la inversión en nuevas plantas; adquirir productos y servicios que no se producen internamente, etcétera, favorecen y refuerzan el desarrollo económico de un Estado.

²² *Ibíd.*

Es aquella parte del sector externo de una economía que regula los intercambios de mercancías, productos y servicios entre proveedores y consumidores residentes en dos o más mercados nacionales y/o países distintos, incluso considera los intercambios de capital, y los aspectos referentes a la entrada temporal de personas de negocios. Se trata de transacciones físicas entre residentes de dos o más territorios aduaneros que se registran estadísticamente en la balanza comercial de los países implicados.

2.2.3.2 Comercio internacional

El término “comercio internacional” es un concepto más amplio, pues abarca el flujo de relaciones comerciales internacionales, sin hacer referencia a un país en específico. Según Garrone (1986), el comercio internacional:

Es el conjunto de movimientos comerciales y financieros, y en general todas aquellas operaciones cualquiera sea su naturaleza, que se realicen entre naciones; es pues un fenómeno universal en el que participan las diversas comunidades humanas. Tradicionalmente se ha visto como una actividad entre naciones. En realidad las corrientes comerciales están denominadas en su inmensa mayoría de Europa occidental, Norteamérica, Japón y China.

Entonces, ¿Cuál es la diferencia entre comercio exterior y comercio internacional?

El comercio internacional concentra las transacciones globales de los productos. Un ejemplo de ello es el precio del petróleo, que está sujeto a un cambio en su precio en razón del comercio internacional. De manera que el petróleo se ve afectado por los sucesos económicos y comerciales del mundo. Mientras que en el comercio exterior, es un país en específico o un bloque comercial el que establece relaciones de intercambio comercial con el resto del mundo. Por ejemplo, el comercio exterior boliviano se compone de los actores, instituciones, sectores que participan en la exportación e importación desde una perspectiva boliviana regulada por su marco normativo.

2.3 MARCO JURÍDICO

2.3.1 Derecho Aduanero

El Derecho Aduanero es el conjunto de instituciones y principios que se manifiestan en normas jurídicas que regulan la actividad aduanera del Estado, las relaciones entre el Estado y los particulares que intervienen en dicha actividad, la infracción a esas normas, sus correspondientes sanciones y los medios de defensa de los particulares frente al Estado.

De acuerdo a Rohde Ponce (2002):

La actividad aduanera es aquella que realiza o ejecuta el Estado, consistente en fijar lugares autorizados para permitir el ingreso a territorio nacional o la salida del mismo de bienes o cosas, medios de transporte y personas; ejecutar y verificar los actos y formalidades que deben llevar a cabo ante la aduana todas las personas que intervengan en esas actividades de ingreso, tránsito o salida del territorio nacional; exigir o verificar el cumplimiento de las obligaciones y requisitos establecidos por las leyes y otros ordenamientos para permitir dichas entradas y salidas por las fronteras de su territorio; establecer y ejecutar actos de control sobre los bienes o cosas y medios de transporte durante el tiempo que dure su estancia en territorio nacional o en el extranjero.²³

Según Carvajal (2009) el derecho aduanero es:

El conjunto de normas jurídicas que regulan, por medio de un ente administrativo, las actividades o funciones del Estado en relación con el comercio exterior de mercancías que entren o salgan en sus diferentes regímenes al o del territorio aduanero, así como de los medios y tráficos en que se conduzcan y las personas que intervienen en cualquier fase de la actividad o que violen las disposiciones jurídicas.

Finalmente, de acuerdo con el artículo 1º de la Ley N° 1990 de 28 de julio de 1990, se puede concluir que el derecho aduanero es:

El conjunto de normas, positivas que regulan las relaciones jurídicas que se establecen entre la Aduana Nacional y las personas naturales y jurídicas que

²³ ROHDE PONCE, Andrés. “Derecho Aduanero Mexicano”, 2002, p. 55.

intervienen en el ingreso y salida de mercaderías del territorio aduanero nacional; asimismo, regula los regímenes aduaneros aplicables a las mercancías, las operaciones aduaneras, los delitos y contravenciones aduaneros tributarios y los procedimientos para su juzgamiento.²⁴

2.3.2 La potestad aduanera

Corresponde al conjunto de atribuciones que la ley otorga a la Aduana Nacional, para el cumplimiento de sus funciones y objetivos, y debe ejercerse en estricto cumplimiento de la presente Ley y del ordenamiento jurídico del Estado.²⁵

Mediante esta potestad la Ley otorga a la Aduana Nacional la facultad y atribución para el control del ingreso, permanencia, traslado y salida de mercancías del territorio aduanero nacional hacia y desde otros países o zona franca, para hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias que regulan los regímenes aduaneros, conforme a los alcances establecidos en la Ley, reglamento y demás disposiciones complementarias, a través de su Directorio, Presidente Ejecutivo, los órganos operativos y administrativos establecidos a nivel nacional y regional.

Por lo tanto la potestad aduanera comprende la facultad normativa en materia de su competencia; técnica operativa en el control, fiscalización y facilitación de las operaciones aduaneras; y jurisdiccional, en materia de contravenciones y demás recursos aduaneros.

2.3.3 El territorio aduanero

El territorio aduanero, sujeto a la potestad aduanera y la legislación aduanera boliviana, salvo lo dispuesto en Convenios Internacionales o leyes especiales, es el territorio nacional y las áreas geográficas de territorios extranjeros donde

²⁴ CARVAJAL Contreras, Máximo. “Derecho Aduanero”, 2009, p. 4.

²⁵ Artículo 1º, Ley General de Aduanas, Ley 1990 de 28 de julio de 1999.

rige la potestad aduanera boliviana, en virtud a Tratados Internacionales suscritos por el Estado boliviano.

Para el ejercicio de la potestad aduanera, el territorio aduanero se divide en Zona Primaria y Zona Secundaria.

La Zona Primaria comprende todos los recintos aduaneros en espacios acuáticos o terrestres destinados a las operaciones de desembarque, embarque, movilización o depósito de las mercancías, las oficinas, locales o dependencias destinadas al servicio directo de la Aduana Nacional, puertos, aeropuertos, caminos y predios autorizados para que se realicen operaciones aduaneras.

La Zona Secundaria es el territorio aduanero no comprendido en la zona primaria, y en la que no se realizarán operaciones aduaneras. Sin embargo, la Aduana Nacional realizará, cuando corresponda, las funciones de vigilancia y control aduanero a las personas, establecimientos y depósitos de mercancías de distribución mayorista en ésta zona.²⁶

Siendo la zona primaria y secundaria, los lugares y el ámbito territorial en el cual la Aduana Nacional de Bolivia ejerce de forma efectiva sus facultades.

2.3.4 Marco normativo del control aduanero²⁷

La decisión 778 de la Comunidad andina (CAN), que aprueba el “Régimen Andino sobre Control Aduanero”, en su artículo Tercero establece que control aduanero es el conjunto de medidas adoptadas por la administración aduanera con el objeto de asegurar el cumplimiento de la legislación aduanera o de cualesquiera otras disposiciones cuya aplicación o ejecución es de competencia o responsabilidad de las aduanas.

²⁶ Artículo 4º, “Ley General de Aduanas”, Ley 1990 de 28 de Julio de 1999.

²⁷ Extractado de la circular N° 073/2014 de la Aduana Nacional

La Ley No. 2492, de 2 de agosto de 2003, en su artículo 66 referido a (facultades específicas), establece que la administración tributaria tiene las siguientes facultades específicas:

- Control, comprobación, verificación, fiscalización e investigación.

Asimismo, en su artículo 100 referido a (ejercicio de la facultad) dispone: La administración Tributaria dispondrá indistintamente de amplias facultades de control, verificación, fiscalización, e investigación, a través de las cuales en especial podrá (...).”.

El artículo 48 del Decreto Supremo No. 27310 de 9 de enero de 2004, Reglamento al Código Tributario Boliviano expresa lo siguiente:
(FACULTADES DE CONTROL)

La Aduana Nacional ejercerá las facultades de control establecidas en los artículos 21 y 100 de la ley No. 2492 en las fases de: control anterior, control durante el despacho (aforo) u otra operación aduanera y control diferido. La verificación de calidad, valor en aduana, origen u otros aspectos que no puedan ser evidenciados durante estas fases, podrán ser objeto de fiscalización posterior.

El Reglamento a la Ley General de Aduanas, aprobado mediante Decreto Supremo No. 25870 de 11 de Agosto de 2000, en el artículo 26 señala que:

Ninguna autoridad u organismo del Estado distinta de la aduanera podrá ejercer funciones de recaudación, control y fiscalización aduanera que en aplicación de la Ley le compete exclusivamente a la Aduana Nacional y los órganos operativos y administrativos que la integran, bajo responsabilidad legal (...).

2.3.5 Control Aduanero

El término control aduanero ha sido definido en el glosario de Términos Aduaneros de la Organización Mundial de Aduanas como:²⁸

²⁸ Organización Mundial del Comercio. “Glosario básico: Los términos de comercio internacional más utilizados en la Organización Mundial del Comercio (OMC)

Las medidas aplicadas a los efectos de asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentos de cuya aplicación es responsable la aduana.

Por imperio del art. 298 numeral 4 de la C.P.E, que determina como una competencia privativa del nivel Central del Estado el Régimen aduanero, artículo que tiene relación con el artículo 1° de la Ley 1990 de 28 de Julio de 1999 que en su parte *in fine* menciona que:

La potestad aduanera es el conjunto de atribuciones que la ley otorga a la Aduana Nacional para el cumplimiento de sus funciones y objetivos.

En la misma línea el art. 1° del DRLGA establece:

Como obligación el cumplimiento de la normativa Aduanera en todas las operaciones de comercio que impliquen la internación o exportación de todo tipo de mercancías.

Por lo tanto para que la aduana pueda aplicar estas leyes y reglamentos de forma eficiente, todos los movimientos comerciales internacionales deben tener un procedimiento y tratamiento que debe ser determinado por la Administración Aduanera.

2.3.6 Instituciones de la comunidad internacional

2.3.6.1 ALADI

La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) es un organismo intergubernamental que, continuando el proceso iniciado por la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) en el año 1960, promueve la expansión de la integración de la región, a fin de asegurar su desarrollo económico y social. Su objetivo final es el establecimiento de un mercado común latinoamericano.

2.3.6.2 Comunidad Andina (CAN)

Es un organismo regional de cuatro países que tienen un objetivo común: alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, sudamericana y latinoamericana. El proceso andino de integración se inició con la suscripción del Acuerdo de Cartagena el 26 de mayo de 1969.

Está constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, además de los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI). Antes de 1996, era conocida como el Pacto Andino o Grupo Andino.

Venezuela fue miembro pleno hasta el 2006. Chile originalmente fue miembro entre 1969-1976, pero se retiró durante el régimen militar de Augusto Pinochet debido a incompatibilidades entre la política económica de ese país y las políticas de integración de la CAN. Este país es Miembro Asociado desde el 20 de septiembre de 2006, pero ello no supone el reingreso a la CAN.

Ubicados en América del Sur, los cuatro países andinos agrupan a casi 101 millones de habitantes en una superficie de 3.798.000 kilómetros cuadrados, cuyo Producto Interno Bruto nominal se estima ascendería en el 2011 a 600 291 millones de dólares.

2.3.6.3 Inclusión de Chile a la (CAN)

El 21 de septiembre de 2006, el Consejo Andino de Cancilleres, reunido en Nueva York (Estados Unidos) con motivo de la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas (ONU), anuncia la incorporación de Chile a la Comunidad Andina (CAN) como miembro asociado, al aprobar una norma comunitaria (Decisión 645) que le otorga la condición de País Miembro Asociado con los demás países. Estas son las siguientes:

Decisión 617 - Tránsito Aduanero Comunitario, publicada el 25.07.2005 en la Gaceta Oficial de la CAN.

Decisión 636 – Modifica la Decisión 617, publicada el 21.07.2006 en la Gaceta Oficial de la CAN.

Decisión 399 - Transporte Internacional de Mercancías por Carretera, publicada el 27.01.1997 en la Gaceta Oficial de la CAN y sus normas modificatorias.

Decisión 271 - Sistema Andino de Carreteras, publicada el 31.10.1990 en la Gaceta Oficial de la CAN y sus normas modificatorias.

Resolución 300 - Reglamento de la Decisión 399 sobre Transporte Internacional de Mercancías por Carretera, publicada el 14.10.1999 en la Gaceta Oficial de la CAN y sus normas modificatorias.

Acuerdo de Alcance Parcial sobre Transporte Internacional Terrestre (ATIT), aprobado por Decreto Supremo N° 028-91-TC, publicado el 27.09.1991, y sus acuerdos complementarios.

Acuerdo sobre Contrato de Transporte y Responsabilidad Civil del Porteador en el Transporte Internacional de Mercancías por Carretera, aprobado por Decreto Supremo N° 011-96 - MTC, publicado el 8 de septiembre de 1996.

2.3.6.4 MERCOSUR

El Mercado Común del Sur (Mercosur) llamado Mercado *Comum do Sul* (MERCOSUL) es un bloque subregional integrado por Argentina, Brasil, Paraguay (en proceso de reincorporación), Uruguay y Venezuela. Tiene como países asociados a Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú. Y como países observadores tiene a Nueva Zelanda y México. Fue creado el 26 de marzo de 1991 con la firma del Tratado de Asunción, que estableció:

La libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre países, el establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común, la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los Estados partes y la

armonización de las legislaciones para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

2.3.6.5 Organización Mundial del Comercio (OMC)

La Organización Mundial del Comercio puede verse desde distintas perspectivas. Es una Organización para la apertura del comercio. Es un foro para que los gobiernos negocien acuerdos comerciales. Es un lugar en el que pueden resolver sus diferencias comerciales. Aplica un sistema de normas comerciales. En lo fundamental, la OMC es un lugar al que los gobiernos Miembros acuden para tratar de resolver los problemas comerciales que tienen unos con otros.

2.3.6.6 OMA

Actualmente, es la única organización intergubernamental e internacional que se ocupa de los procedimientos aduaneros que rigen el comercio entre los países. El objetivo de la OMA es mejorar la efectividad y eficiencia de las administraciones aduaneras en las áreas de cumplimiento con las disposiciones en cuanto al comercio, protección de la sociedad y del cobro de tributos.

2.3.7 INCOTERMS²⁹

El objeto de los Incoterms es el de establecer un conjunto de reglas internacionales para la interpretación de los términos más utilizados en el comercio internacional, velando por la seguridad jurídica en las compraventas internacionales (aunque también pueden utilizarse en operaciones comerciales nacionales). Así podrán evitarse las incertidumbres derivadas de las distintas interpretaciones de tales términos en diferentes países, o, por lo menos, podrán reducirse en gran medida. En cualquier caso, su aceptación por parte del comprador y vendedor es voluntaria y, de producirse, habrá de figurar en el contrato de compraventa.

²⁹ Cámara de Comercio Internacional (CLP-ICC), 2015

A menudo las partes de un contrato tienen un conocimiento impreciso de las distintas prácticas comerciales utilizadas en sus respectivos países. Esto puede dar pie a malentendidos, litigios y procesos, con todo lo que ello implica en términos de pérdidas de tiempo y dinero. Para aumentar la seguridad jurídica, la Cámara de Comercio Internacional publicó por primera vez en 1936 una serie de reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales. Dichas reglas fueron conocidas con el nombre de Incoterms 1936. A ellas se les han ido introduciendo enmiendas y adiciones en los años 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000 y, la última, en 2010, a fin de actualizarlas teniendo en cuenta las prácticas comerciales internacionales más recientes.

2.4 MODELO TEÓRICO PROPUESTO

Toda organización tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto, estos deben ser analizados, ajustados y si fuera necesario redefinidos y luego difundidos, los mismos constituyen los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional. En este contexto el modelo teórico propuesto es el análisis del conjunto de principios y valores que guían de manera coherente el proceder de la organización; ellos permiten conocer cuáles son las convicciones profundas de los líderes y de las personas que integran la organización, así como los principios de identidad de la organización, tanto hacia “adentro” como hacia “afuera”.

2.4.1 Análisis FODA

Una importante herramienta de análisis estratégico es el FODA, que permite analizar elementos internos y externos que influyen en el desenvolvimiento de la empresa. El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos del entorno no controlables, en la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que facilitan el óptimo funcionamiento de la empresa y el logro de sus objetivos.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas que pueden atentar contra la empresa por lo que llegado al caso será necesario contar con una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- *Las fortalezas deben utilizarse*
- *Las oportunidades deben aprovecharse*
- *Las debilidades deben eliminarse*
- *Las amenazas deben sortearse*

2.4.2 Análisis Interno

Es un análisis de la realidad interna de la Institución, tiene por finalidad definir fortalezas y debilidades. En términos generales el análisis del ambiente interno, comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.

Internamente, una organización se puede percibir como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales que pueden utilizarse para generar determinados bienes y servicios porque no todas las organizaciones tienen las mismas fortalezas y debilidades, al menos no la misma combinación. Los recursos son la fuente de las capacidades, algunas de las cuales llevan al desarrollo de las aptitudes centrales de una organización. Cuando unos

recursos se integran a otros de un modo único y particular surgen capacidades y aptitudes centrales. El análisis de los factores internos incluye los recursos financieros, los productos y/o servicios, las capacidades internas y las fortalezas estratégicas y limitaciones.

2.4.3 Análisis Externo

Es el proceso de estudiar las áreas del entorno, ya sean próximas o lejanas, que pueden tener influencia en la organización, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas presentes y futuras

El entorno puede ser subdividido en entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad como aspectos: sociales, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos, entre otros y, el entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector ámbito o segmento de la organización como: clientes, proveedores, mercado y competencia.

En resumen, el análisis externo estudia los factores que están fuera del control de la organización, tanto en el aspecto del entorno actual como del entorno futuro, a fin de descubrir qué factores pueden contribuir a que la organización mejore y que factores pueden tener un efecto negativo en la organización, ya sea de manera directa o indirecta.

2.4.4 Objetivos Estratégicos

Los objetivos responden al ¿QUÉ? de la organización, es decir ¿qué haremos? o ¿qué queremos lograr? Un objetivo es el enunciado de un Estado deseado hacia el cual un proyecto, programa o plan está dirigido y significa la solución al problema identificado. Por lo tanto, se debe formular en términos de cambio en la situación de una empresa.

El objetivo determina la orientación que se le debe dar a las actividades, componentes y productos de un plan o proyecto, los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial:

¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su Misión?

Estrategias: Las estrategias explican el cómo?, es decir la manera o el camino trazado para el logro de los objetivos estratégicos dentro de la planificación estratégica, que requiere constante retroalimentación para un buen logro de las estrategias planteadas.

En consecuencia las estrategias se definen como una lógica de intervención que determina como alcanzar los objetivos, que señala como alcanzar los resultados deseados, identifica las variables más relevantes y evalúa las diferentes alternativas de acción que nos permite la consecución de los objetivos planteados.

Todos estos aspectos deben relacionarse estrechamente con procesos de Calidad Total, para alcanzar mejores rendimientos. En la empresa la calidad total que funciona como un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua; los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes: ³⁰

- *Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).*
- *Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).*
- *Total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.*
- *Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.*
- *Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.*

³⁰ En Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones, Administración estratégica: Un enfoque integral, 2011 p, 19

- *Identificación y gestión de los procesos claves de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales.*
- *Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos. Dominio del manejo de la información.*

De igual manera la calidad total, debe ir acompañada de una adecuada gestión de procesos conocida como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado o una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

El Proceso de mejoramiento de la calidad es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos a través del tiempo en forma permanente, puesto que tiene punto de inicio pero no de final, se basa en principios de mejoramiento continuo, que para cuando se haya alcanzado el objetivo ya existirá un nuevo por lograr.

El Cuadro de mando Integral CMI es un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa, mide las actividades de una compañía alineadas a su visión y estrategia. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente el nivel o grado que una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico y en forma oportuna determina acciones de corrección o mejoramiento.

Según el libro *“El Cuadro de Mando Integral: Estrategia de traducir en medidas”* de Harvard Business School Press, (1996: p. 123):

“...El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite

tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio..."

El CMI sugiere que se vea a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- *Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?*
- *Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?*
- *Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?*
- *Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?*

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- *Formular una estrategia consistente y transparente.*
- *Comunicar la estrategia a través de la organización.*
- *Alinear los objetivos de las diversas unidades organizativas a la estrategia empresarial y objetivos.*
- *Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.*
- *Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.*
- *Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.*

2.4.5 La filosofía de Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa (1915-1989), fue un ingeniero, catedrático, consultor y autor japonés; presidente del Instituto Musashi de Tecnología de Tokio y presidente del representante japonés ante ISO. En Japón, obtuvo el premio Deming y el premio a la Normalización Industrial, y en los Estados Unidos el gran premio de la Sociedad Norteamericana de Control de Calidad (ASQC), sociedad que también le otorgó la medalla Shewhart por sus “sobresalientes contribuciones al desarrollo de la teoría, los principios, las técnicas y las actividades de control de calidad, así como a las actividades de normalización en la industria del Japón y otros países, para fortalecer la calidad y la productividad”.

Sus principales aportaciones han sido la configuración actual del diagrama causa-efecto, para efectuar análisis de causalidad, llamado en su honor diagrama de Ishikawa y la estructuración actual de los círculos de calidad tal como funcionan en Japón.

2.4.5.1. Diagrama causa-efecto

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

Es un método gráfico que refleja la relación entre una característica de calidad y los factores que contribuyan a que exista. Es útil para localizar la causa de los problemas.

2.4.6 Plan estratégico

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su

propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible.

El plan estratégico define Ackoff (1981):

Como las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro (...). El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders)³¹.

Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005):

Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

³¹ Stakeholder es un término en inglés utilizado por primera vez en 1708 para determinar una persona o negocio que ha invertido dinero en algo. Este término se popularizó posteriormente, al ser utilizado por R. E. Freeman en su obra: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” (Pitman, 1984), para referirse a “quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa”.

Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, encontramos elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son: está el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).

Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos.

El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por último la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

2.4.7 Estrategias genéricas competitivas basadas en Porter³²

La estrategia de diferenciación de Michael Porter

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como Único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo Estratégico primordial.

Consiste en que la empresa ofrece en el mercado un producto que por los motivos que sea el consumidor percibe como único y por tanto está dispuesto a pagar un sobreprecio por adquirido. Para que una estrategia de diferenciación tenga éxito han de darse dos circunstancias:

- Los productos tienen que ser de alguna manera, diferentes a los que ofrecen los competidores.

³² ESTRATEGIA COMPETITIVA, MICHAEL PORTER, CECSA, 2009

- El consumidor debe percibir esa diferencia, si no fuera así no pagaría el sobreprecio.

Ventajas de la estrategia de diferenciación:

- Esta estrategia le permite a la empresa adquirir un cierto grado de monopolio, ya que si el producto es nuevo o simplemente el consumidor lo percibe como distinto, la empresa no tendrá competidores directos, de modo que puede fijar un precio más alto.
- Otra ventaja es que la diferenciación disminuye el poder del comprador, pues si se trata de un producto nuevo o un producto que el consumidor percibe como diferente, el cliente no tendrá otros productos de referencia para ver si el precio es elevado.

Inconvenientes de la diferenciación:

- Puede ocurrir que lograr la diferenciación, incremente demasiado la diferencia de costes entre el producto estándar y el diferenciado, con lo que el cliente ya no estaría dispuesto a pagar el sobreprecio por el producto diferenciado.
- Otro inconveniente es que la característica diferenciadora sea imitada y mejorada por las empresas competidoras.
- También puede suceder que los avances tecnológicos hagan mejorar las prestaciones del producto estándar, con lo que el consumidor podría no pagar por el producto diferenciado, si el estándar tiene características similares.

2.4.8 Diferenciación en base a la calidad

En la actualidad, con la mejoría generalizada del nivel de vida, cada vez existe una mayor preocupación por la calidad. El concepto de calidad es algo subjetivo, pero podemos definirlo como la idoneidad que tiene un producto para satisfacer aquellas funciones para las que ha sido diseñado.

Se suele asociar el concepto de calidad al diseño del producto, a las características técnicas o a sus prestaciones, sin embargo existen otras formas que no permiten dotar de calidad a un producto. Existen los llamados servicios postventa, entre estos está el periodo de garantía, la disponibilidad de piezas de recambio, la información sobre las formas de uso y el servicio de reparaciones. El cumplimiento de los plazos de entrega, el servicio técnico y la actividad de asesoramiento nos permiten diferenciar productos estándar como son las materias primas.

2.4.9 Administración por Calidad Total

1. Enfoque centrado en el cliente.

El cliente incluye no solo a personas externas que adquieren los productos o servicios de la organización, sino clientes internos (como el personal de embarques o el de cuentas por pagar) que interactúan y sirven a otros dentro de la organización.

2. Preocupación por la mejora continua.

La ACT es el compromiso de nunca estar satisfechos. “Muy bien” no es suficiente. La calidad siempre puede mejorarse.

3. Mejorar la calidad de todo lo que la organización hace.

La ACT emplea una definición muy amplia de la calidad. No solo relaciona con el producto final, sino con la forma en la que la organización maneja entregas, con que rapidez responde a una queja, con cuanta cortesía se contestan los teléfonos, etc.

4. Medición exacta.

La ACT utiliza técnicas estadísticas para medir cada variables críticas en las operaciones de la organización. Estas son comparadas con estándares o marcas tipo para identificar problemas, investigarlos hasta sus raíces y eliminar sus causas.

5. Delegación de autoridad a los empleados.

La ACT incluye al personal de línea en el proceso de mejoras. Los equipos son ampliamente utilizados en los programas de ACT como vehículos de delegación de autoridad para encontrar y solucionar problemas.

2.5 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El profesor de la Universidad de Harvard Robert S. Kaplan y el consultor empresarial de Boston, David P. Norton publicaron un artículo denominado “*The Balanced Scorecard*” (literalmente “El anotador equilibrado”) que concretaba los anteriores trabajos del profesor Kaplan sobre la medida del rendimiento de las organizaciones y que ha sido traducido a la literatura hispánica por el sonoro apelativo de: Cuadro de Mando Integral.

Según el prólogo del trabajo en su traducción al español, este tenía el objetivo de:

Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la

organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

El cuadro de mando, como herramienta de gestión había sido desarrollado en Europa con anterioridad y especialmente en Francia, donde recibía el título de “*tableau de bord*”. En España se ha utilizado como un resumen final del conjunto de indicadores descritos en los informes de gestión, al objeto de poder identificar de forma rápida el nivel de funcionamiento de una entidad. Así, si en un informe mensual de resultados, éstos se representaban mediante una serie de indicadores y párrafos descriptivos de la operación, como sinopsis inicial de la memoria el gestor colocaba una portada resaltando los índices de mayor importancia, de forma que su simple lectura pudiese dar una idea general del nivel de cumplimiento de los objetivos.

Los cuadros de mando utilizados hasta el momento, indicaban el nivel alcanzado en la consecución de unos objetivos, preferentemente económico financieros, reflejo del modelo de gestión imperante y han permanecido inalterables a pesar, incluso, de que la gestión de las organizaciones ha modificado considerablemente su visión estratégica en estos últimos años.

Recientemente se han venido desarrollando conceptos referidos al desarrollo estratégico de la empresa tales como la “misión” y la “visión” que no siempre han sido correcta ni uniformemente interpretados por los directivos y cuyo enunciado no proporcionaba excesivos resultados, a causa de su redacción generalista y altisonante. El CMI sustituye a dichos conceptos o los complementa, dándoles un significado concreto, ya que los materializa y cuantifica al traducirlos a indicadores estratégicos integrales que incluyen todas las finalidades ideales que pudieran haber sido enunciadas en la misión.

Por último se puede asegurar que el Cuadro de Mando Integral presta a las organizaciones una ayuda esencial, tanto en la medición eficiente de sus resultados, como en el desarrollo de acciones para mejorarlos.

2.5.1 Las cuatro perspectivas

Con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el Cuadro de Mando Integral adopta, en principio, cuatro perspectivas fundamentales. (Kaplan y Norton)

 Perspectiva financiera

 Perspectiva del cliente

 Perspectiva del proceso interno

 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva financiera ha sido la que tradicionalmente desarrollaban los cuadros de mando utilizados para la supervisión de la empresa al más alto nivel. Acertadamente se dice que la dirección maneja el lenguaje de los números y más concretamente, el lenguaje del dinero, mientras que los empleados están más acostumbrados al lenguaje de las cosas. Este principio relegaba el manejo de los indicadores no financieros a organismos de menor nivel, concretamente al nivel correspondiente a la gestión de la producción.

Las perspectivas correspondientes al cliente y al aprendizaje han sido desarrolladas desde hace poco tiempo e incluso no suelen considerarse integradas en las estrategias de la más alta dirección, salvo al nivel de principios generales no supervisables. Es frecuente escuchar de labios de un gerente que “el cliente es el rey”, pero pocas veces se le ve dedicar recursos importantes a la consolidación de ese reinado. Igualmente los más altos gestores presumen de estar al día al alabar la denominada gestión del conocimiento, pero pocos de ellos desarrollan herramientas y tácticas para favorecer dicha gestión. (Kaplan y Norton)

Por otro lado la norma internacional ISO 9001:2000, aunque ya ha sustituido el concepto de “cumplimiento de los requisitos del cliente” por el de “satisfacción del cliente”, aún no tiene referencias claras sobre la satisfacción y crecimiento de los empleados.

La gestión actual de la empresa, basada únicamente en la contemplación de los resultados del pasado ha sido asimilada a la noción automovilística de “conducir mirando el retrovisor”, dado que

lo habitual, hasta ahora, eran los indicadores de control a posteriori. Dichos indicadores de resultados pretéritos suelen reflejar las consecuencias de decisiones tomadas con mucha anterioridad. El CMI, por el contrario, establece unos objetivos estratégicos y pone en marcha los llamados inductores con el fin de poder alcanzarlos. (Kaplan y Norton)

Con la panorámica de las cuatro perspectivas, enfocadas en este caso, hacia el campo empresarial, pero que pueden ser modificadas y adaptadas para cualquier tipo de organización, se intenta abarcar el entorno integral de la gestión. Deben equilibrarse por lo tanto los objetivos del CMI, de forma que no tengan prioridad unos sobre otros, dado que dicha eventualidad puede conducir a la aparición de efectos y acciones contraproducentes y dañinas.

2.5.1.1 Perspectiva financiera

Podría considerarse que el establecimiento de objetivos financieros resulta una labor sencilla puesto que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones. En efecto, se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas. Será necesario tener en cuenta dos aspectos fundamentales de la cuestión. El primero de ellos se refiere a la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de que se trate y el segundo a la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio.

Se pretende, a veces, aplicar el mismo tipo de métrica financiera a las distintas unidades de negocio, como puede ocurrir al señalar para todas ellas un determinado nivel de rentabilidad sobre el capital invertido o pretender que rindan uniformemente el mismo porcentaje de valor añadido, sin contar con que se les puede haber asignado estrategias diferentes. (Kaplan y Norton).

No puede aplicarse el mismo objetivo financiero, a una planta de fabricación de productos que a un laboratorio de investigación o a una oficina de ingeniería que debe presentar una media de 10 ofertas para conseguir un solo pedido de clientes. No puede olvidarse que los objetivos deben estar integrados y

equilibrados y por ello cada objetivo parcial debe contribuir en la medida necesaria y oportuna a la consecución de los objetivos generales.

2.5.1.2 Perspectiva del cliente

De acuerdo a Fernández (2004), con frecuencia frases similares a “satisfacer las expectativas de los clientes” o “mejorar nuestra cuota de mercado” figuran entre las intenciones expuestas en la política de calidad de una empresa o los principios incluidos en la misión de la misma, pero no resulta tan frecuente que dichos propósitos se traduzcan en acciones concretas, sometidas a control de cumplimiento.

La satisfacción del cliente es un concepto que, en la actualidad, se encuentra suficientemente desarrollado como para que resulte relativamente sencillo establecer objetivos estratégicos para alcanzar su cumplimiento e indicadores adecuados para su confirmación. La descripción del correspondiente criterio “Resultados con el cliente” del modelo de la EFQM y la exposición pormenorizada de la herramienta QFD (Despliegue de la Función Calidad) nos dan buena prueba de ello.

Los objetivos referentes a la perspectiva del cliente deben tener en cuenta la siguiente secuencia de actividades y determinaciones.

 *Inicialmente debemos conocer quien o quienes son en realidad nuestros clientes, dado que en el proceso de distribución comercial de nuestro producto nos podemos encontrar con múltiples intermediarios, como pueden ser, el propio distribuidor, el comprador o contratista y el usuario final. Todos ellos pueden, a su vez, estar desglosados en varias personas físicas o entidades. (Kaplan y Norton en Fernández, 2004)*

 *Una vez conocido nuestro cliente o clientes, interesa determinar cuáles son sus preferencias y necesidades y como pueden ser cumplimentadas a satisfacción. Tendremos en cuenta también, el cumplimiento de las*

prescripciones legales y reglamentarias y el respeto por las normas de la competencia y del medio ambiente.

 *Una vez conocidos los requisitos que debe cumplir nuestro producto o servicio, determinaremos si hemos podido satisfacerlos con nuestra oferta comercial, teniendo en cuenta, no solamente la calidad y el precio de nuestro suministro, sino también si hemos logrado cumplimentar las condiciones de plazos, embalaje, entrega, asesoramiento y atención al cliente, servicio técnico y complementos documentales, como pueden ser las ofertas, albaranes y facturas.*

 *Posteriormente a la entrega, aún debemos satisfacer condiciones que afectan a la satisfacción y a la responsabilidad, como puede ser la duración, condiciones de funcionamiento, degradación del coste residual o compensaciones por fallos ocultos, que, con frecuencia, suelen alargar el ciclo de cumplimiento de los requisitos durante prolongados periodos y que influyen decisivamente sobre la decisión del cliente con vistas a una segunda compra.*

Pues bien, todas las condiciones descritas anteriormente forman parte de la idea de percepción de calidad experimentada por el cliente y cada una de ellas puede dar lugar a un objetivo, controlable mediante un indicador. En cada caso deberán ser considerados aquéllos más adecuados para su inclusión en esta determinada perspectiva, en orden a poder diseñar un Cuadro de Mando Integral coherente y equilibrado.

2.5.1.3 Perspectiva del proceso interno

Los indicadores incluidos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del proceso. La calidad del proceso es un concepto ampliamente desarrollado por los modelos de calidad, pero que no siempre se entiende en toda su amplitud. Por ejemplo, la norma ISO 9001:2000 no considera en su totalidad los factores que influyen en la calidad del proceso, como puede comprobarse por el siguiente razonamiento. (Kaplan y Norton).

La calidad del proceso implica, en primer lugar la calidad del producto, o sea, la situación que da lugar a una completa satisfacción del cliente. Una vez conseguida la calidad del producto, la única condición restante es la mayor economía del proceso.

Por lo tanto: calidad del proceso significa la mayor calidad posible del producto y el menor coste del proceso y la norma ISO 9001 no tiene en cuenta los costes.

En el coste del proceso influyen de forma destacada parámetros tales como reprocesos y rechazos causados por los errores de operación, averías en las máquinas y desajustes en la instalación producidos por un incorrecto mantenimiento, transportes, manipulaciones y almacenamientos innecesarios (todos lo son, en principio), pérdidas de tiempo del personal o las máquinas, tiempos de espera como diferencial entre el tiempo de proceso y el tiempo efectivo de producción, falta de orden y limpieza y, en un orden de cosas frecuentemente olvidado por los gestores, accidentes laborales, enfermedades profesionales, contaminación ambiental y otros daños al entorno.

2.5.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Aunque, tal como señalamos anteriormente, la satisfacción del personal no viene contemplada en la norma ISO 9001:2000, el modelo de excelencia de la EFQM, sin embargo, le da una importancia capital, ya que le dedica dos de los nueve criterios, uno de los cuales describe las acciones a tomar y el otro los resultados obtenidos.

En las empresas de servicios los clientes están atendidos por los empleados peor pagados y con menor formación y a ningún cliente le puede satisfacer que cualquier error que éstos lleguen a cometer pueda ser subsanado, con un enorme retraso, por un supervisor quizás muy bien preparado pero que se encuentra inaccesible en un oscuro despacho de la compañía. (Kaplan y Norton).

El aprendizaje incluye, en primer lugar, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado. La instrucción de los trabajadores que lo requieran y el reciclaje continuo de todos ellos, al objeto de asimilar las tecnologías emergentes y los cambios que resulten obligados

como consecuencia de la variabilidad de los gustos y del mercado, obligarán a desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, impartición de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos.

El crecimiento del personal desarrolla la vertiente humanística de los sistemas de calidad. Ha sido definido como “*empowerment*” en los países anglosajones y sin que exista una exacta traducción a ese término, ese concepto de “aumento del poder” de los empleados puede darnos una idea del deseo de transmitirles una mayor responsabilidad mediante la delegación inteligente de funciones y de capacidad de decisión. Consideraremos como indicadores a contabilizar los resultados obtenidos en los sistemas de participación, individuales y colectivos, obligatorios y voluntarios. (Kaplan y Norton).

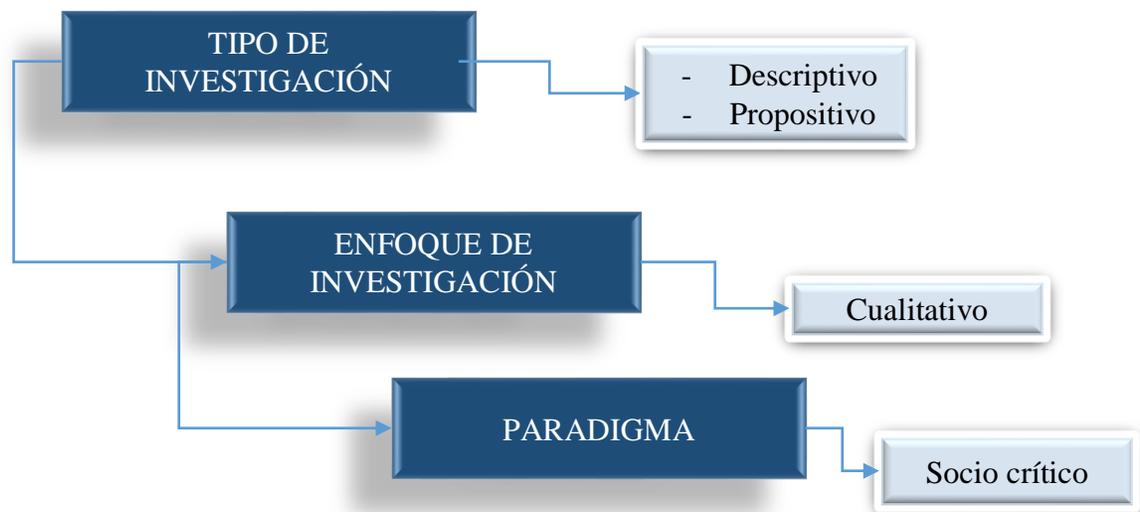
También habrá de ser motivo de concretos objetivos el “cuidado” demostrado por la organización hacia los empleados, concepto emanado del modelo EFQM y que representa de forma fidedigna las condiciones de pertenencia y vinculación que la organización promueve y patrocina hacia las personas que forman su plantilla.

CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño de la investigación contempla la descripción sistemática del proceso investigativo, en el que se examinan métodos, fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información. El diseño metodológico asumido para la presente investigación se expone en la siguiente figura:

Figura 2: Diseño metodológico asumido



Fuente: Elaboración Propia 2016.

La presente investigación será “no experimental” ya que como objetivo se diseña un plan estratégico para la empresa HERBASBOL S.R.L., en adecuación a la normativa aduanera nacional, que optimice la oferta de servicios de la empresa, donde no se intentará modificar las variables o criterios. Es decir que no se manipularán las variables, sino que se observarán tal como se presentan en la realidad.

3.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación será de tipo descriptiva y propositiva:

Descriptiva: Porque se describen las situaciones y eventos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”³³

Propositiva: Porque la investigación planteará un plan estratégico de servicios para la empresa HERBASBOL S.R.L., Despachantes de Aduana en adecuación a la normativa aduanera nacional. Es decir, que el estudio busca conocer y describir la situación actual de la empresa HERBASBOL S.R.L., Despachantes de Aduana, para proponer un plan estratégico de servicios.

3.1.2 Enfoque de la investigación

La investigación tendrá un enfoque mixto, que es la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo.³⁴

Es un estudio cuantitativo puesto que utilizará la recolección y el análisis de datos para contestar a las interrogantes que se presenten en el proceso investigativo establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.³⁵ Por otro lado, se considera cualitativo cuando se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica

³³ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. (2006) Metodología de la Investigación. Ed. McGraw-Hill, México. pp. 102

³⁴ *Ibíd.*, pp. 5-9

³⁵ *Ibíd.*,

3.1.3 Métodos de la investigación

El método de estudio en la presente investigación será mixto, donde se utilizarán los métodos inductivo y deductivo. (Cualitativo inductivo y Cuantitativo deductivo.)

Método inductivo: indaga, explora, describe, tiene en cuenta la observación y la experiencia de la realidad para generalizar y llegar a una teoría sobre temas de interés.

Método deductivo: es asociado habitualmente con la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular, busca formular preguntas de investigación para posteriormente probarlas. Utiliza la lógica o razonamiento deductivo.

3.1.4 Técnicas

Se propone para la presente investigación un conjunto de Técnicas Cualitativas:

- Definición de las relación causa y efecto a través del diagrama Ishikawa, que significa una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.
- Revisión bibliográfica y documental.
- Observación participante

3.1.5 Instrumentos

- Fichas bibliográficas
- Fichas documentales

Cuadro 2: Técnicas e Instrumentos

TÉCNICAS	INSTRUMENTO
<ul style="list-style-type: none">- OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE- INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA- INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	<ul style="list-style-type: none">- FICHAS BIBLIOGRÁFICAS- FICHAS DOCUMENTALES

Fuente: Elaboración Propia 2016.

3.1.6 Fuentes de información

Las fuentes de información para la presente investigación la constituyen la administración de aduanas, despachantes de aduanas y la propia unidad de análisis.

3.2 CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Considerando lo descrito líneas arriba, los pasos a seguir para el diseño del Plan Estratégico de "HERBASBOL S.R.L", es una adecuación del método del *Balanced Scorecard*,³⁶ de acuerdo a la realidad de cualquier PYME que tenga desarrollo organizacional y en cualquier lugar del país. Las actividades a seguir por cualquier PYME, son los siguientes:

³⁶ La traducción de *Balanced Scorecard* en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral". Muchos prefieren mantener el nombre en inglés.

Figura 3: Flujograma Metodológico



CAPÍTULO IV: SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO INTERNACIONAL

4.1. ANTECEDENTES GENERALES

4.1.1. Marco regulatorio y la situación actual

La política portuaria de Bolivia está determinada por su ubicación mediterránea y por la red de acuerdos tejidos con los países limítrofes sobre una base marcada por avatares históricos, en el caso de Chile, conflictivos. La no salida directa al mar supone para Bolivia un sobrecoste que grava su comercio exterior. El trazado de infraestructuras continuas resulta problemático y la articulación de la cadena logística portuaria requiere un esfuerzo mayor de coordinación.

Se puede ubicar el inicio de la situación actual en las medidas que se tomaron en los años 90 para adaptar las disposiciones del Tratado de 1904 y los acuerdos complementarios a las nuevas necesidades del comercio y el transporte internacional. Más exactamente, los avatares experimentados durante la última década por el marco regulatorio boliviano tienen mucho que ver con las dificultades sufridas por las instituciones aduaneras para cumplir con sus funciones.

Los Decretos Supremos 23390 de 1993 y 24479 de 1997 facultan a los importadores a no utilizar los servicios de la AADAA (Administración Autónoma de Almacenes Aduaneros) y autorizan el transporte de mercancías en contenedores bajo las modalidades *port/port* o *point/port* con destinos finales las zonas francas y recintos de aduana interior. LA AADAA era una entidad recaudadora del Estado paralela a la Aduana que también operaba en los puertos. Su actuación fue excesivamente burocrática e ineficiente y el descontento de las empresas de comercio exterior aconsejó al gobierno su eliminación.

4.1.2. Antecedentes y transformación del Marco Jurídico Aduanero

Bolivia desde 1997, encara una serie de reformas para mejorar la institucionalidad e incorporar actividades informales. Una de las medidas principales para encarar esta reforma fue el cambio en la legislación aduanera.

La antigua estructura normativa y legal de la Aduana, Ley de 1929, era muy compleja ya que constaba de 285 Decretos, 321 Resoluciones Ministeriales y 215 Resoluciones Administrativas. En 1999 se promulga la Ley de Aduanas No. 1990, la cual define un conjunto de reglas que cambian toda la legislación con nuevos procedimientos, regímenes, personal y estructura, entre otros. Debe remarcarse que el vacío legal que produjo esta Ley, sin reglamentos durante casi un año e incompletos, determinó limitaciones para la actuación de la ANB

Sin embargo, la serie de reformas fueron pensadas e implementadas tanto en lo institucional como en lo procedimental, pero tuvo dificultades en lo judicial ya que con la aplicación del nuevo Código de Procedimiento Penal y con las limitaciones jurídicas de la ley de aduanas, su concepción inicial de criminalizar el contrabando simplemente no se ha dado ya que hasta la fecha no se pueden aplicar las drásticas sanciones a un enorme sector poblacional cuya actividad principal es la informalidad.

Antes de la Reforma Aduanera de 1999, se usaba el llamado SARA, que básicamente es el registro de operaciones. Pero actualmente se usa el SIDUNEA que es un nuevo sistema informático que está siendo un factor importante en la transformación aduanera. Básicamente se escogió este nuevo sistema por su bajo costo, el apoyo técnico de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Comercio) y la posibilidad de beneficiarse de la experiencia de los países que usan este sistema. Ya que la implantación de este sistema es reciente, se sigue buscando una mejor y más eficiente utilización de los otros recursos como el personal.

En cuanto a las funciones que son automatizadas, se pretende que sea todo el proceso de ingreso y salida incluyendo el despacho. En la actualidad, se ha instalado el sistema para controlar el ingreso de mercancías desde Arica, tránsito hacia Bolivia y el despacho de importaciones en cualquiera de las aduanas del circuito Tambo Quemado - La Paz.

En este contexto, el proceso de transformación cronológica del marco normativo aduanero boliviano pasa por la reforma de una serie de leyes, decretos y reglamentos desde 1990 como: la LEY GENERAL DE ADUANAS No. 1990 del 28 de julio de 1999 / Art. 43; REGLAMENTO A LA LEY GENERAL DE ADUANAS Decreto Supremo No. 25870 de 11 de agosto de 2000; LEY N° 317 DE 11 DE DICIEMBRE DE 2012, Presupuesto General del Estado, Gestión Fiscal 2013; decreto supremo N° 1487 Reglamento a la ley N° 317; LEY No. 455 DE 11 de diciembre de 2013 Presupuesto General del Estado, Gestión Fiscal 2014; LEY No. 614 de 13 de diciembre de 2014 Presupuesto General del Estado, Gestión Fiscal 2015; Decreto Supremo No. 2295 del 18 de marzo del 2015; Resolución Ministerial No. 139 DE 7 Abril de 2015; Resolución Administrativa No. RA-PE 01- 007-15 de 21 de Abril de 2015; FAX INSTRUCTIVO AN-GEGPC-F No. 017 21 de Abril de 2015.

Con el fin de sistematizar la información precedentemente expuesta, se describe de forma gráfica e inextensa el proceso de transformación cronológica del marco normativo aduanero boliviano en los anexos.

4.1.3. Automatización en el sistema aduanero

La Aduana Nacional de Bolivia, en el marco del Programa de Reforma y Modernización Institucional, estrenó en julio de 2001 el sistema SIDUNEA para el régimen de Exportaciones Definitivas.

El sistema arrancó en la Aduana de El Alto³⁷ y pocos días después se puso en marcha en Tambo Quemado, lugar de paso de uno de los principales ejes de exportación de Bolivia. Estaba previsto que, antes de concluir el año, el SIDUNEA fuese implementado en las aduanas de Desaguadero, Yacuiba, Puerto Suárez y en los aeropuertos de "Viru Viru" en Santa Cruz y "Jorge Wilstermann" en Cochabamba.

El objetivo central de los centros públicos es que el SIDUNEA elimine la corrupción, la discrecionalidad y acelere los trámites aduaneros de los exportadores, importadores, despachantes de aduana, transportistas internacionales y concesionarios de depósitos aduaneros, así como en las zonas francas, entidades públicas y privadas, y a los propios funcionarios de la Aduana que intervienen en los despachos de mercancías, puesto que el trámite no debe demorar más de 10 minutos. Esta modalidad de tele despacho permitiría prescindir del uso de papel, una vez que los tres módulos de este sistema fueran implementados en su totalidad.

Los módulos que tiene el SIDUNEA son las operaciones de exportación definitivas, las operaciones de importación al consumo, los tránsitos no arribados y los regímenes especiales, los mismos que estarán implementados en su totalidad hasta fin de año. Los exportadores pueden utilizar el sistema desde sus oficinas solicitando a la Aduana la instalación del software, para lo cual sólo deben tener acceso a Internet. La Aduana provee gratuitamente el software a los usuarios y a los centros públicos una vez que se registran en la Unidad del Servicio de Operadores de la Aduana, para que puedan efectuar el llenado de la póliza de exportación. Asimismo, la Cámara de Exportadores de la Paz (CAMEX), que está trabajando en calidad de centros públicos, tiene la autorización para realizar la instalación al sistema informático a los

³⁷ A partir de ese momento la Aduana del aeropuerto dejó de aceptar declaraciones de exportaciones definitivas utilizando los formularios 211, 212 y 213.

exportadores y despachantes de aduana que no cuenten con infraestructura informática.³⁸

Existen además instituciones autorizadas como centro público para operar con el SIDUNEA en Bolivia. Uno de ellos el SIVEX, el Sistema de Ventanilla Única de Exportación.³⁹ Se trata de una institución creada para dar servicio al sector exportador.

El SIVEX fue creado con el objetivo de concentrar, simplificar y agilizar el trámite de exportación. Para concentrar incorpora personal de otras instituciones (Aduana Nacional, Viceministerio de Exportaciones, SENASAC y Servicio Nacional de Impuestos Internos), para simplificar pretende exigir cada vez menos requisitos y optimizar sus procedimientos y para agilizar quiere reducir el tiempo de procesamiento del trámite de exportación.

Sus principales atribuciones son:

- *Certificar el origen de las mercancías bolivianas.*
- *Llevar el Registro Único de Exportadores (RUE)*
- *Procesar en trámite único todos los documentos necesarios para las operaciones de exportación.*
- *Visar los documentos de exportación.*
- *Informar y asesorar a los exportadores en cuanto al trámite de exportación.*
- *Administrar el sistema informático estadístico de exportaciones.*

³⁸ Los exportadores y agentes despachantes deben contar con la infraestructura informática mínima, el software SIDUNEA instalado y el personal capacitado en los nuevos procedimientos y en la operación del sistema; además de contar con un usuario y contraseña SIDUNEA que podrán utilizarse en las oficinas de los exportadores o despachantes, así como en los centros públicos. Los exportadores que utilizan agentes despachantes para confeccionar sus declaraciones no requieren estar habilitados.

³⁹ Fue creado mediante Decreto Supremo No. 23009 de 17 de diciembre de 1991 como institución descentralizada del Estado boliviano bajo tuición del entonces Ministerio de Industria Comercio y Turismo, su funcionamiento es reglamentado mediante Resolución Suprema No. 210635 de 20 de abril de 1992. Actualmente es dependiente del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión (Ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 1788 de septiembre de 1997).

4.1.4. Corredores de Bolivia al Pacífico

Bolivia depende para sus exportaciones en gran medida del corredor Este-Oeste que une a las principales ciudades del País: La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, a los puertos del Pacífico. Por este corredor circula el 70% del transporte.

Para mejorar las conexiones con Brasil está en proyecto la carretera Santa Cruz Puerto Suárez (frontera con Brasil) de 600 km. Se espera que con su construcción se genere un gran movimiento económico y productivo que contribuya al desarrollo de amplias zonas agrícolas de Bolivia y Brasil y, por consiguiente, al incremento del transporte. Asimismo, se pretende potenciar la Hidrovía Paraguay Paraná como salida al mar.

En la actualidad, los dos principales corredores logísticos que unen Bolivia con el Pacífico para facilitar su comercio exterior son La Paz - Arica, para mercancía general, y La Paz - Matarani para gráneles. El primero, se enmarca en los acuerdos de libre tránsito suscritos a lo largo de un siglo entre Bolivia y Chile y, el segundo, en las facilidades y cambios experimentados por Perú en los últimos años.

4.1.5. El Comercio Exterior Boliviano

Durante los últimos años el comercio exterior boliviano ha mostrado un comportamiento favorable para la economía del país, reflejado en el sostenido crecimiento de las operaciones de comercio exterior, importaciones y exportaciones.

Las importaciones se han incrementado permanentemente a partir del año 2000, alcanzando durante la gestión 2011 el total de 4.572.147 toneladas. Entre enero y abril del año 2012 (datos disponibles en el Instituto Nacional de Estadística) el volumen importado es de 2.589.903 toneladas, cifra que representa el 57% del total importado en la gestión 2011.

4.1.5.1. Exportaciones bolivianas por producto.

Las exportaciones bolivianas por producto al mes de febrero de 2016, sumaron 1.028 millones de dólares registrando una caída del 32% en términos de valor y 3% en volumen, en comparación al mismo período del 2015. Las ventas externas de hidrocarburos y minerales representaron el 80% del total exportado (412.015 millones de dólares). Cabe destacar el buen desempeño de las exportaciones de café, joyería y bananas. Sin embargo, el resto de los sectores redujeron sus ventas al exterior.

Cuadro 3: Bolivia: exportaciones según grupos de productos comparativo al mes de febrero 2013 – 2016

GRUPOS	ENE-FEB 2013		ENE-FEB 2014 (p)		ENE-FEB 2015 (p)		ENE-FEB 2016 (p)	
	VOLUMEN	VALOR	VOLUMEN	VALOR	VOLUMEN	VALOR	VOLUMEN	VALOR
NO TRADICIONALES	375.877.281	280.618.254	419.356.196	323.547.246	330.281.341	243.740.321	385.963.171	202.255.742
Soya y derivados	192.185.566	99.455.515	269.943.338	134.582.574	216.729.382	101.475.896	278.647.542	91.610.450
Quinua	3.740.860	12.585.889	4.289.052	31.089.405	3.063.075	17.036.149	3.809.066	11.345.761
Nueces del Brasil (castaña)	2.848.139	14.017.312	2.902.365	17.359.607	1.729.676	11.867.745	1.664.862	11.818.036
Girasol y derivados	28.153.992	19.954.842	30.913.761	19.045.643	16.083.382	11.850.690	20.497.104	9.293.015
Joyería	1.748	11.339.128	1.815	15.235.664	1.361	15.537.740	1.244	16.311.943
Cueros y sus manufacturas	2.295.813	8.966.653	3.454.759	10.322.459	2.302.572	8.763.119	2.441.092	5.232.559
Maderas y sus manufacturas	13.424.912	11.305.409	11.341.991	11.120.878	8.963.589	10.936.617	6.029.075	8.427.105
Lácteos	1.776.175	5.882.706	4.782.217	11.110.533	1.674.169	1.996.864	1.637.488	1.711.371
Azúcar, alcohol y derivados	36.455.230	19.911.755	26.974.173	15.252.230	19.748.051	10.972.124	9.882.208	4.857.133
Bananas	22.423.789	5.827.800	19.276.746	5.531.552	19.813.018	5.813.450	20.768.564	5.901.010
Confecciones textiles	193.226	4.370.912	174.520	5.661.605	103.698	2.120.535	60.761	1.049.119
Frijol	4.865.124	5.669.648	1.262.396	1.553.311	4.651.838	3.921.348	4.722.392	3.055.015
Palmitos	1.193.348	2.463.553	1.372.268	2.849.825	1.281.054	2.746.360	869.062	1.555.765
Café	566.421	2.549.112	859.741	3.292.906	335.559	1.930.433	396.786	2.070.277
Otros productos	65.752.937	56.318.020	41.807.055	39.539.054	33.800.917	36.771.451	34.535.925	28.017.183
TRADICIONALES	3.848.216.150	1.672.131.712	4.216.461.580	1.713.719.015	4.074.466.599	1.256.229.191	3.888.829.267	825.554.847
Petróleo / Gas y derivados	3.646.289.158	1.044.385.434	4.009.166.239	1.126.276.549	3.869.935.572	780.327.789	3.672.696.028	412.015.676
Minerales	201.926.993	627.746.278	207.295.341	587.442.466	204.531.027	475.901.402	216.133.239	413.539.171
TOTAL	4.224.093.431	1.952.749.966	4.635.817.776	2.037.266.261	4.404.747.940	1.499.969.512	4.274.792.438	1.027.810.589

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Elaboración: Instituto Boliviano de Comercio Exterior – IBCE

Como se puede observar en el cuadro precedente, las Exportaciones Tradicionales al mes de febrero de 2016 sumaron 826 millones de dólares, registrando una caída del 34% respecto al mismo período del año anterior. En términos absolutos fueron casi 431 millones de dólares menos. Por su parte, el volumen exportado disminuyó un 5%.

Por otro lado, durante los primeros dos meses del 2016, las Exportaciones No Tradicionales (ENT) sumaron 202 millones de dólares, registrando una disminución del 17% en comparación a similar período del 2015 (es decir 41

millones de dólares menos). El volumen exportado por su parte aumentó en un 17% (56 millones de dólares adicionales). Las ENT representaron el 20% del total exportado.

DESEMPEÑO SECTORIAL

Subieron:

Café: Las ventas externas de este producto aumentaron tanto en valor como en volumen, 7% y 18% respectivamente, en relación a los dos primeros meses del 2015.

Joyería: El valor de las exportaciones de este sector aumentó un 5%, en comparación al período enero-febrero del 2015, en tanto el volumen cayó un 9%.

Bananas: Entre enero y febrero del 2016 el valor de las exportaciones de bananas registró un leve crecimiento del 2%, del mismo modo en volumen creció un 5%.

Bajaron:

Hidrocarburos: Sus exportaciones registraron una caída tanto en valor como en volumen en un 47% y 5% respectivamente, comparadas al mismo período de la gestión 2015. Las exportaciones de hidrocarburos representaron el 40% del total de las ventas externas del país.

Minerales: Al mes de febrero del 2016, el valor de las exportaciones de minerales registró una disminución del 13% en relación al mismo período de la pasada gestión. En tanto en volumen aumentó un 6%. **Quinoa:** Las ventas externas de quinoa, mostraron un descenso del 33% (en términos absolutos fueron casi 6 millones de dólares menos), mientras que el volumen exportado aumentó un 24%.

Nueces del Brasil (castañas): Las exportaciones de estos frutos, durante los primeros dos meses del 2016, tuvieron una disminución casi nula en el valor, así también en volumen disminuyeron un 4%.

Cueros y sus manufacturas: Su valor exportado decreció en 40%, comparado al período enero-febrero del 2015. No obstante, en volumen registró un aumento del 6%.

Maderas y sus manufacturas: Al primer bimestre del 2016, el valor de sus exportaciones experimentó una baja del 23% en relación a similar período del 2015. Por su parte en volumen descendió un 33%.

Lácteos: Este grupo registró caídas del 14% en valor y 2% en volumen, comparado al período enero-febrero del 2015.

Confecciones textiles: Durante los meses de enero y febrero de 2016, este grupo exportó 51% y 41% menos en términos de valor y volumen respectivamente.

Palmito: El valor exportado de palmito se redujo en un 43%, en términos absolutos fueron 1 millón de dólares menos, asimismo su volumen registró una disminución del 32%.

Soya y derivados: Las ventas externas en los primeros dos meses del 2016 de este grupo, experimentaron un descenso del 10%; por su parte el volumen se incrementó en un 29%, en relación al mismo lapso de la gestión pasada. Sus exportaciones tuvieron la mayor participación sobre el total de las Exportaciones No Tradicionales con un 45%.

Girasol y derivados: El valor de sus exportaciones registró una baja del 22%, mientras que el volumen exportado aumentó en un 27%, comparado al primer bimestre el 2015.

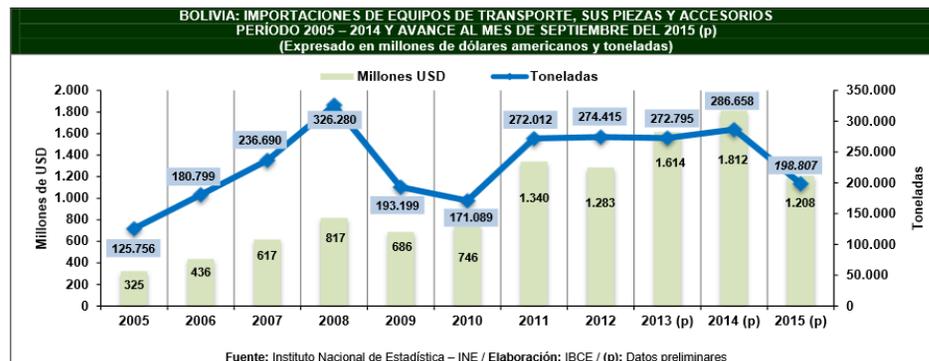
Frijoles: Las exportaciones de estos productos disminuyeron 22% en valor, y subió un 2% en términos de volumen, comparado con los meses de enero y febrero del 2015.

Azúcar, alcohol y derivados: Las ventas externas de azúcar, alcohol y derivados experimentaron una caída del 56% y 50% en términos de valor y volumen respectivamente, comparado al período enero - febrero del 2015, siendo el sector que presentó el peor descenso en lo que va del año. (Ver anexos)

4.1.5.2. Importaciones bolivianas por producto.

En 2014 las importaciones en Bolivia crecieron un 12,42% respecto al año anterior. Las compras al exterior representan el 31,37% de su PIB, por lo que se encuentra en el puesto 78, de 189 países, del ranking de importaciones respecto al PIB, ordenado de menor a mayor porcentaje.

Gráfico 1: Importaciones de equipos de transporte, piezas y accesorios



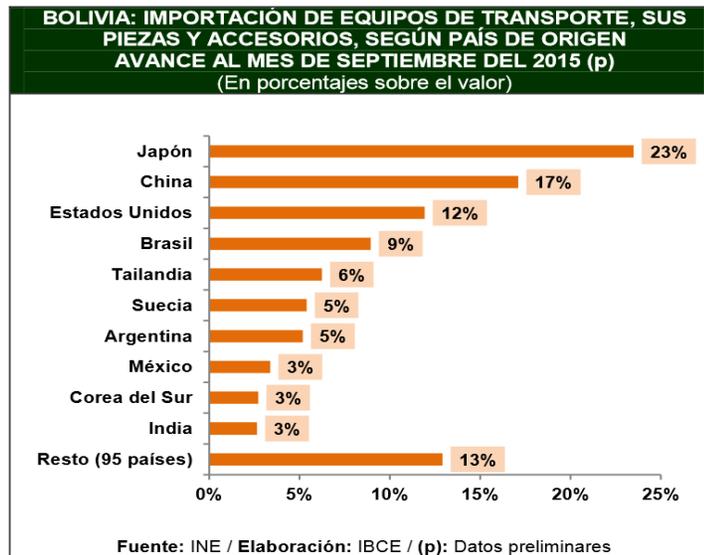
Fuente: Instituto Boliviano de Comercio Exterior IBCE, 2015

En el período 2005-2014, las importaciones de equipos de transporte, sus piezas y accesorios acumularon 9.678 millones de dólares, por el ingreso de más de 2 millones de toneladas. El valor de las compras de estos bienes creció 6 veces en la última década.

Al tercer trimestre del 2015, las compras de equipos de transporte, sus piezas y accesorios tuvieron una disminución del 6% en términos de valor (76 millones

de dólares menos), mientras que su volumen incrementó en 1%, comparado al mismo período de la gestión pasada. (Ver Anexos)

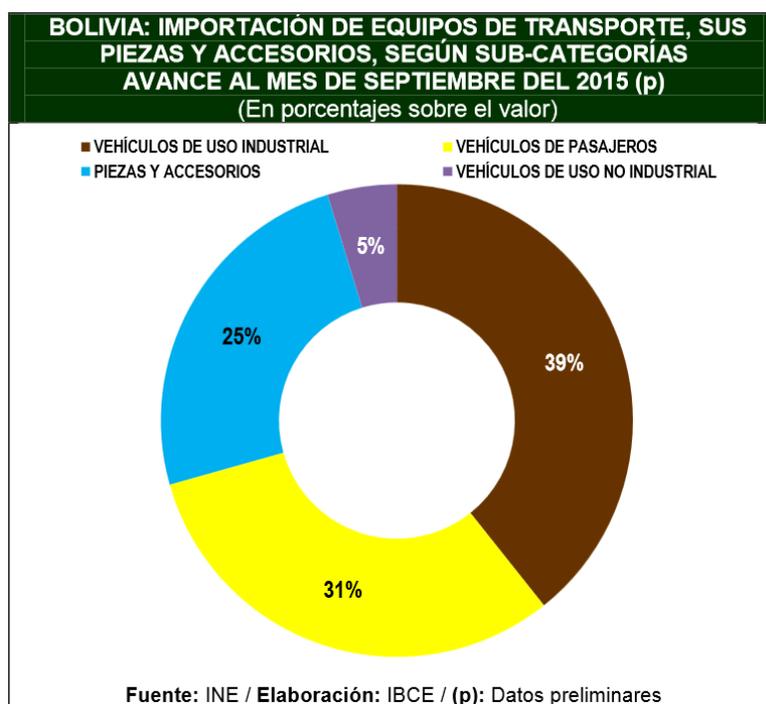
Gráfico 2: Importaciones de equipos de transporte, según país de origen



Fuente: Instituto Boliviano de Comercio Exterior IBCE, 2015

Al mes de septiembre del 2015, las compras externas de equipos de transporte, sus piezas y accesorios provinieron principalmente desde Japón por un valor de 284 millones de dólares, seguido de China (207 millones), Estados Unidos (144 millones) y Brasil (108 millones). Tuvieron como origen a 105 países.

Gráfico 3: Importaciones de equipos de transporte, según sub categorías



Fuente: Instituto Boliviano de Comercio Exterior IBCE, 2015

Al tercer trimestre del 2015, destacaron las compras de “vehículos de uso industrial” por un valor de 475 millones de dólares, por su parte las compras de “vehículos de pasajeros” bordearon los 379 millones, a diferencia de las “piezas y accesorios” 298 millones, mientras que los “vehículos de uso no industrial” registraron un valor de 57 millones.

4.1.6. Despachante de Aduana

El Despachante de Aduana es el auxiliar de la función pública aduanera, como persona natural y profesional, sea que actúe a título propio o como representante legal de una Agencia Despachante de Aduana.

El auxiliar de la función pública aduanera tiene como fin principal colaborar con la Aduana Nacional en la correcta aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior para la adecuada ejecución de los

regímenes aduaneros y demás procedimientos o actividades en materia aduanera.

Con este fin, el Despachante de Aduana y la Agencia Despachante de Aduana, son responsables de la correcta aplicación de la normativa aduanera en los actos y procedimientos aduaneros en los que intervengan.

Los despachantes de aduanas pueden ser personas naturales o jurídicas (Agencia Despachante de Aduana), las cuales representan al propietario de la carga ante la aduana. Su principal función es la formulación de la Declaración Aduanera en todos los trámites de comercio exterior, con la finalidad de realizar la nacionalización de mercancías

La función de despachante de aduanas es incompatible con el ejercicio simultáneo de la administración o representación legal del consignante o consignatario, concesionario de depósito aduanero o zona franca, transportador internacional u otras personas naturales o jurídicas que realizan operaciones de comercio exterior.

De acuerdo a la Ley 317, para los procesos de importación de carga boliviana es de carácter optativo la intervención de la figura del despachante de aduanas que están agremiados en la Cámara Nacional de Despachantes de Aduana. (Ver anexos)

Las empresas legalmente establecidas, pueden realizar sus propios despachos aduaneros mediante un Despachante de Aduana debidamente autorizado. Los despachos se efectúan a través del sistema SIDUNEA, al cual los despachantes tienen acceso personal. Durante el despacho de aduanas de carga boliviana,

4.1.7. Servicios de despacho aduanero de la carga boliviana en puerto

La Administración de Servicios Portuarios de Bolivia (ASP-B) es la entidad estatal oficial acreditada por el Gobierno boliviano en los puertos y lugares habilitados y por habilitarse, para el tránsito de mercaderías de y hacia Bolivia.

Ejerce la potestad que tiene el Estado boliviano en los puertos autorizados para el tránsito de mercaderías de y para Bolivia, coordinando, planificando, controlando y fiscalizando las operaciones de comercio exterior, conforme a las normas jurídicas vigentes.

ASP-B, Se constituye en agente despachador de aduana en los puertos y lugares de tránsito de mercaderías y de productos internados o despachados de y hacia Bolivia.

Cuadro 4: Honorarios despachantes aduaneros bolivianos

Valores referenciales	Importación	Exportación
Promedio	0,75€ valor CIF carga	Fijo 100 USD/contenedor

4.1.8. Cámara Nacional de Despachantes de Aduana, CNDA.

La Cámara Nacional de Despachantes de Aduanas fue fundada el primero de mayo de 1977 en oportunidad celebrarse en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra la I Conferencia Nacional de Despachadores Profesionales de Aduana de Bolivia, bajo la Personería Jurídica R. S. N° 212940 de 28/07/93.

La Cámara Nacional de Despachantes de Aduana (CNDA) es en una asociación sin fines de lucro, limita sus actividades a las funciones propias de su creación como se establece en las disposiciones jurídicas en vigencia y los Estatutos aprobados por Resoluciones Supremas.

La institución, en su estructura orgánica, está conformada por un Directorio Nacional integrado por los Presidentes de las siete Cámaras Regionales

existentes de Bolivia (La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Oruro, Yacuiba, Puerto Suárez y Villazón), el Consejo Consultivo conformado por Past Presidentes, el Comité Ejecutivo elegido por todo el sector Despachante de Aduanas y los Tribunales de Honor Nacional y Regionales.

La Cámara cuenta con un Código de Ética o Normas de Ética Profesional que guían la labor profesional del Despachante de Aduana, aprobadas por la Resolución Prefectural RAP 852/96 y la Resolución Ministerial de Hacienda N° 1334 de 28/10/98.

La entidad está asociada a la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, instancia en la cual tiene activa participación en diferentes comisiones de trabajo, cooperando adecuadamente con la experiencia y conocimientos en el análisis de normas y disposiciones inherentes a los campos aduanero y de comercio exterior.

Asimismo, es fundadora y afiliada a la Asociación de Agentes Profesionales de Aduana de las Américas, España y Portugal (ASAPRA), institución internacional que alienta el perfeccionamiento de las estructuras aduaneras, la armonización de leyes y códigos, la unidad de los países miembros y la jerarquización del Despachante de Aduana.

La Cámara Nacional de Despachantes de Aduana, se ha caracterizado por ser promotora del cambio y de la reforma del ex Servicio Nacional de Aduanas, al haber alentado durante los diversos periodos de la historia de Bolivia, la gran cruzada por restaurar la credibilidad de la sociedad civil sobre la institución pública aduanera como una entidad de servicio profesional que trabaja en beneficio del desarrollo económico y social de Bolivia. A continuación se expone en los siguientes cuadros las agencias afiliadas a la CNDA. (Ver anexos el total de agencias no afiliadas a (CNDA).

Cuadro 5: La Paz: despachantes y agencia despachantes de aduana

CAMARA REGIONAL DE DESPACHANTES DE ADUANA DE LA PAZ			
16 DE JULIO	COMEX LAND'S S.R.L.	LATINOAMERICA LTDA	SANTA CRUZ S.R.L.
A.G. SAINZ LTDA	COMPADESA LTDA.	LEXUS S.R.L.	SIGA LTDA
A.G.D.A. S.A.	COPACABANA S.R.L.	MAES S.R.L.	SILVANO OMONTE LTDA
ADESCO	CORIM	MGS S.R.L.	ULTRAMAR LTDA
AGENTECA	COTAR LTDA	MARIACA MORALES	VARGAS Y CIA. LTDA
ALVAREZ SRL	DAPIBOL S.A.	MEAVE & CIA. LTDA.	VELCO S.R.L.
APOLO S.R.L.	DEL-SAN S.R.L.	MORALES E HIJOS S.R.L.	VILASECA S.R.L.
ARIES	FRANZ ARCE ARCE S.R.L.	NOBLEZA	ZEBOL SRL
ARTICO S.R.L.	GAMARRA ANDES	PACEÑA	
AYACUCHO S.R.L.	GNOSIS SRL	PEÑA LTDA	
BOLIVIANA LTDA	RODAS	PEREZ GARCIA S.R.L.	
BONA FIDE	ILLAMPU LTDA	QUIROGA & QUIROGA S.R.L.	
CALANCHA & RAMIREZ S.R.L.	INO LTDA	R & S S.R.L.	
CARRANZA S.R.L.	J. GUTIERREZ S.R.L.	S.E.T.A.	
CHALCO S.R.L.	J. LINO S.R.L.	SALAS QUIINTEROS S.R.L.	
CIDEPA LTDA	LA PRIMERA	SAN MARTIN HNOS. LTDA.	

Fuente: Cámara Nacional de Despachantes de Aduana, 2014

Cuadro 6: Cochabamba: despachantes y agencia despachantes de aduana

CAMARA REGIONAL DE DESPACHANTES DE ADUANA DE COCHABAMBA			
A.C.E.S.A.	ACUARIO S.R.L.	AGENAL A. YUTRONIC LTDA	ANTEZANA VASQUEZ S.R.L.
BRUSECO S.R.L.	COPERSA S.R.L.	CUMBRE DE SAMA	GLOBAL S.R.L.
H & B ASOCIADOS S.R.L.	H. HUMEREZ E.	JALDIN	M. BELTRAN G.
ROJIM & ASOCIADOS LTDA	SALAS & CIA S.R.L.	TRANSNACIONAL SRL	TRANS OCEANICA S.R.L.
TRANSAMERICA	VELIZ SRL.	W. L.OBANDO Y CIA	BRUSELAS (Sucre)
BRUSELAS (Sucre)			

Fuente: Cámara Nacional de Despachantes de Aduana, 2014

Cuadro 7: Yacuiba: despachantes y agencia despachantes de aduana

CAMARA REGIONAL DE DESPACHANTES DE ADUANA DE YACUIBA			
CHAQUEÑA S.R.L.	ESTEBAN BARROSO L.P.	M & M LTDA	TARIJA S.R.L
VALENTIN	VIRGEN DEL MILAGRO S.R.L.	TRIASUR S.R.L. (BERMEJO)	

Fuente: Cámara Nacional de Despachantes de Aduana, 2014

Cuadro 8: Villazón: despachantes y agencia despachantes de aduana

CAMARA REGIONAL DE DESPACHANTES DE ADUANA DE VILLAZON
BURGOS S.R.L.

Fuente: Cámara Nacional de Despachantes de Aduana, 2014

Cuadro 9: Santa Cruz: despachantes y agencia despachantes de aduana

CAMARA REGIONAL DE DESPACHANTES DE ADUANA DE SANTA CRUZ			
ACHES S.R.L.	A&R JACARANDA LTDA.	ALPE SRL	AMAZONAS S.R.L.
ARG S.A.	BOLIVAR S.R.L	BRAJA S.R.L.	BRUSELAS
C.LLANOS	CEDAL LTDA	CONEXUS	COMINTER S.R.L.
CUMBRE S.R.L.	EL TROMPILLO S.R.L.	EVOLUTION S.R.L.	FG LOGISTIC S.R.L.
GGC & ASOCIADOS	GRAN PODER LTDA	GUAPAY S.R.L.	GULARH S.R.L.
INTERCOMEX S.A.	IMEX GROUP S.R.L.	LA ORIENTAL J.C. CRESPO LTDA	LOS ANDES SRL
LOS ANGELES S.R.L.	LOZA S.R.L.	LUVICOMEX S.R.L.	MERCURIO S.R.L
MERSUR S.R.L.	MONROY S.R.L.	MUNDIAL LTDA	NACIONAL S.R.L.
OLIVERA Y CIA LTDA	PANAMERICANA LTDA	QUIROGA & QUIROGA CRESPO SRL	RCB S.R.L.
RENUCOMEX S.R.L.	SADCOMEX	S&V ASOCIADOS S.R.L.	SATELITE SRL
TAVERA	UNIVERSAL LTDA	UNZUETA LTDA	VASLEC INTERNACIONAL S.R.L.
VILASECA ORIENTE S.R.L.	VILLARREAL S.R.L.		
DESPACHANTES DE ADUANA AFILIADOS A LA CRDA SCZ			
Antonio Francisco Rocha Gallardo	Pablo Ignacio Mier Ostria	Sergio Mauricio Mier Ostria	Carlos Antonio Antelo Baeny

Fuente: Cámara Nacional de Despachantes de Aduana, 2014

Cuadro 10: Oruro: despachantes y agencia despachantes de aduana

CAMARA REGIONAL DE DESPACHANTES DE ADUANA DE ORURO			
ADELSUR S.R.L.	AMERICA	C.E.S.A.	HERBASBOL S.R.L.
INTIWAYRA S.R.L.	NUEVA OCCIDENTAL S.R.L.	ORIENTAL S.R.L.	PIRAMIDE
S.A.A. S.R.L.	SAGITARIO	SOCAVON LTDA	20 DE OCTUBRE

Fuente: Cámara Nacional de Despachantes de Aduana, 2014

Cuadro 11: Puerto Suarez: despachantes y agencia despachantes de aduana

CAMARA REGIONAL DE DESPACHANTES DE ADUANA DE PUERTO SUAREZ			
ANTELO S.R.L.	ARCASA PUERTO SUAREZ S.R.L.	PIRAI LTDA	PUERTO BUSCH S.R.L.
TAMENGO SRLTAMENGO SRL	TROPICAL S.R.L.		

Fuente: Cámara Nacional de Despachantes de Aduana, 2014

4.2. ANTECEDENTES ESPECÍFICOS

4.2.1. Diagnostico situacional de la empresa HERBASBOL S.R.L.

La Agencia Despachante de Aduanas HERBASBOL S.R.L. fue creada el 13 de diciembre del 2000 con resolución N° RD. 03-036-01 del directorio de la Aduana Nacional, debidamente registrada en el padrón de Servicios de Operadores (USO) de la referida entidad y está afiliada a la Cámara Distrital de Despachantes de Aduana de Oruro y a la Cámara Nacional de Despachantes profesionales de aduana.

Tiene jurisdicción en la administración de aduana fronteriza de Tambo Quemado, presta los servicios de despacho aduanero de importación, exportación en las modalidades de despacho general, anticipado e inmediato, y todos los regímenes aduaneros especiales permitidos en frontera, los 365 días del año.

La agencia cuenta con personal capacitado para desempeñar todas las funciones inherentes al comercio exterior, a la cabeza de la misma se encuentra el Gerente General y Despachante de Aduanas el Lic. Mgr. Ernesto Herbas Nogales con 26 años de experiencia en el rubro, ha llevado adelante la empresa en el marco del cumplimiento fiel a los mandatos de la ley como auxiliar de la función pública aduanera.

Servicios

HERBASBOL presta servicios de asesoramiento en comercio exterior, valoración, legislación, logística y operativa aduanera y trámites en general inherentes al rubro.

Amplia experiencia en diferentes regímenes aduaneros como:

-  *Importación a consumo,*
-  *Admisión de mercancías con exoneración de tributos,*
-  *Reimportación en el mismo,*
-  *RITEX,*
-  *Exportación definitiva,*
-  *Regulación de trámites de exportación,*
-  *Seguimiento a las exportaciones,*
-  *Destinos especiales*
-  *Otros.*

Bajo las modalidades de:

-  *Despacho general*
-  *Despacho anticipado.*
-  *Despacho inmediato.*

Diagnostico

El diagnóstico del BSC, es abordarlo con un enfoque positivo en vez de normativo, porque lo que se pretende es evaluar lo que actualmente está haciendo la empresa, lo que “está dado” (*positum*) a nivel de la realidad. Esto implica evaluar desde las capacidades que tiene la empresa hasta el estado de la estrategia, es decir, si está articulada, desarticulada, explícita, implícita, clara o difusa.

Como se mencionó anteriormente, el BSC de diagnóstico debe partir al revés del sistema de gestión estratégico, en vez de iniciar por “lo que quiere” conseguir la empresa, empezar por “lo que realmente hace” la empresa.

En el siguiente cuadro, se muestra el diagnostico de HERBASBOL S.R.L.

Diagnóstico de la empresa HERBASBOL S.R.L.

Cuadro 12: Diagnóstico para HERBASBOL S.R.L.

	Misión	Visión	Objetivos	Relaciones causales
FINALIDAD	ENFOQUE ESTRATÉGICO			
Definición	D	D	F	No tiene definido ni la misión, ni la visión, si objetivos generales
Socialización	D	D	D	No todo el personal conoce los objetivos empresariales
FINALIDAD	PERSPECTIVA FINANCIERA			
Rentabilidad	D	D	F	Los dueños buscan mejorar su rentabilidad
Valor para el cliente	D	D	D	No tienen concreto como generar valor para el cliente
Estructura de costos	D	D	F	No tienen definido como mejorar la estructura de costos
FINALIDAD	PERSPECTIVA CLIENTES			
Incremento de clientes	D	D	F	Los dueños buscan tener más clientes
Administración de contratos	D	D	D	No se administra los contratos adecuadamente
Seguridad y confianza	D	D	D	Los clientes muestran desacuerdos por la administración de contratos
FINALIDAD	PERSPECTIVA GESTIÓN INTERNA			
Medición de la satisfacción	D	D	D	No miden la satisfacción del cliente
Flujo de información en la empresa	D	D	D	Por retraso en la entrega, se demora la información
Flujo de información entre clientes y la empresa	D	D	D	Por retraso en la entrega, se demora la información
Programa Operador Económico Autorizado OEA	D	D	F	No se tiene nada avanzado
Norma ISO 9001:2015	D	D	F	No se tiene nada avanzado
Consolidar oficinas en Tambo Quemado	D	D	F	No se tiene nada avanzado
Instalación de internet	D	D	F	No se tiene nada avanzado
Convenios estratégicos	D	D	F	No se tiene nada avanzado
FINALIDAD	PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO			
Gestión del Talento Humano	D	D	D	No se tiene definido la gestión estratégica de recursos humanos

Fuente: HERBASBOL S.R.L., 2016

Lo descrito en el cuadro anterior, permite concluir que HERBASBOL S.R.L tiene fortalezas y debilidades:

a. FORTALEZAS

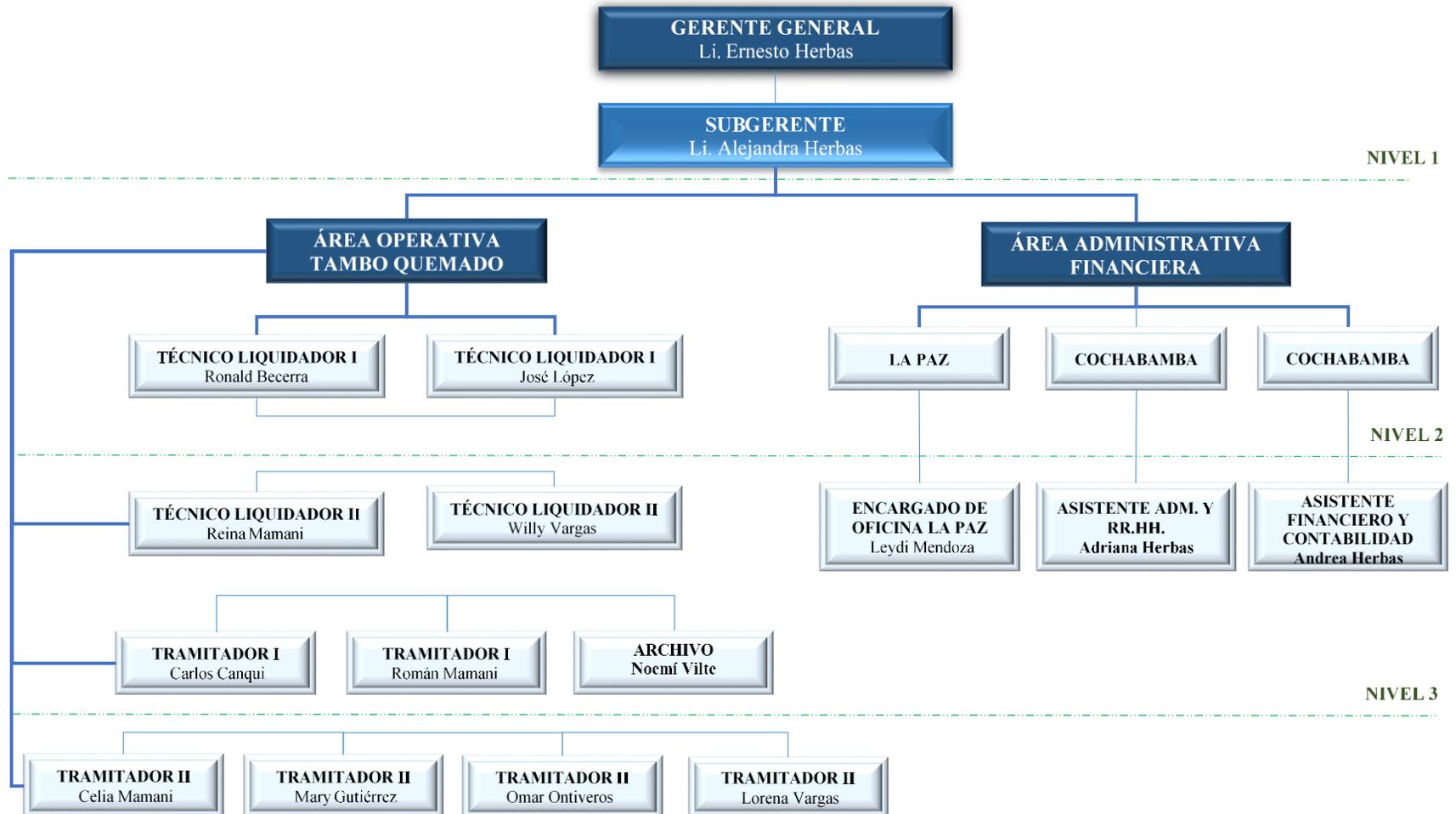
-  Buscan crecimiento empresarial
-  Experiencia en el área
-  Servicios ofertados
-  Los objetivos generales están definidos

b. DEBILIDADES

- ✓ Misión, Visión y Objetivos Estraticos, no están definidos, por tanto no trasladados al Mapa Estratégico.
- ✓ Indicadores no definidos.
- ✓ No estructurado la mejora de costos.
- ✓ La gestión administrativa de contratos, no es la adecuada.
- ✓ No realizan la medición de la satisfacción del cliente.
- ✓ Debido a las deficiencias en infraestructura en Tambo Quemado, limita el cumplimiento de objetivos.
- ✓ No tiene convenios estratégicos.
- ✓ No desarrollan la gestión de recursos humanos.

Organigrama

Figura 4: Organigrama de la empresa HERBASBOL S.R.L.



Fuente: HERBASBOL S.R.L., 2016

Equipo de trabajo

El personal de HERBASBOL con más de 10 años de experiencia en frontera posee un amplio conocimiento en el manejo e importación de todo tipo de carga como ser:

-  *Carga General*
-  *Carga a granel*
-  *Carga peligrosa*
-  *Otros tipos de carga*

El personal de HERBASBOL ha sido capacitado para el manejo de mercancías especiales y peligrosas y puede desarrollar cualquier tipo de despacho aduanero para las empresas que requieran sus servicios.

El equipo de HERBASBOL comprometido con la misión y visión, trabaja para satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo su atención en diferentes puntos del país, en cualquier momento y a toda hora.

4.2.2. Diagnostico situacional de las empresas despachantes que operan en el punto fronterizo de Tambo Quemado

El 14 de abril de 2015 el Gobierno emitió la primera lista de mercaderías de fácil reconocimiento que se podrán nacionalizar en frontera en 24 horas, en el marco del Decreto Supremo 2295. Ese listado contiene las mercancías que podrán nacionalizarse en frontera, como Cemento Asfáltico, Clinker, Cemento Portland, toda la variedad de polímeros (plásticos), Tableros de Madera, Fierros, Alambres y Papel en Bobinas.

El decreto supremo establece que la nacionalización de mercadería se hará en las fronteras de Puerto Suárez, Desaguadero, Tambo Quemado, Bermejo, Yacuiba, Villazón, Villamontes y Pisiga.

Cuadro 13: Agencias Despachantes de Aduana con Jurisdicción permanente en Tambo Quemado

	AGENCIA DESPACHANTE	ANTIGUEDAD	ISO 9001	CERTIF. OEA	CON OFICINA
1	20 DE OCTUBRE	19 AÑOS EN/F	NO	NO	SI
2	HERBASBOL	16 AÑOS EN/F	NO	NO	SI
3	ORIENTAL	16 AÑOS EN/F	NO	NO	SI
4	NUEVA OCCIDENTAL	14 AÑOS EN/F	NO	NO	SI

Fuente: Elaboración propia

El Decreto Supremo Nº 2295 tiene el propósito de descongestionar los centros de destino de la Aduana en Cochabamba, La Paz, Oruro y Santa Cruz. La nacionalización de la mercadería ya no se realizará allí, sino en los puntos fronterizos

Mediante Resolución Administrativa No. RA-PE 01-007-15 de 21-04-2015 la Aduana Nacional habilita a Despachantes o Agencias Despachantes de Aduana para que efectúen despachos en cualquier frontera prescindiendo de la zona en que se encuentren habilitados previa presentación de la documentación ante la Unidad de Servicio a Operadores de la Aduana Nacional.

Con esta resolución se habilitaron 45 nuevas agencias Despachantes de Aduana en la frontera de Tambo Quemado con ampliación de jurisdicción.

Hasta el 21-04-2005 operaban solamente 4 Agencias Despachantes de Aduana con Jurisdicción Permanente con la ampliación Existen un total de 49 Agencias Despachantes en Tambo Quemado trabajando bajo las nuevas normativas de la Aduana Nacional.

Figura 5: Registro de Agencias Despachantes de Aduana en Frontera Tambo Quemado



En conclusión, a partir de la promulgación del D.S. 2295 el 14 de abril del 2015, se evidencia el incremento de 45 nuevas agencias despachantes de aduana con las que Herbasbol SRL comparte sus actividades en la frontera de Tambo Quemado.

Hasta el 21-04-2005 operaban solamente 4 Agencias Despachantes de Aduana con Jurisdicción Permanente con la ampliación Existen un total de 49 Agencias Despachantes en Tambo Quemado trabajando bajo las nuevas normativas de la Aduana Nacional.

4.2.3. Diagnostico situacional de las empresas en frontera de Tambo Quemado

Identificar experiencias de empresas nacionales o foráneas que han aplicado planes estratégicos en un contexto similar.

Cuadro 14: Empresas En Frontera De Tambo Quemado

No. EMPRESAS NACIONALES Y ORGANISMOS INTERNACIONALES	OFICINAS PROPIAS	CONOCEN LA NORMATIVA ADUANERA
ADUANA NACIONAL	SI	SI
COMUNIDAD ANDINA (CAN)	NO	SI
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE ADUANAS(OMA)	NO	SI
SENASAG	SI	SI
ASP-B	NO	SI
ALBO	SI	SI
CENTROS PUBLICOS	SI	SI
TRANSPORTES	NO	SI
IMPORTADORES	NO	SI
EXPORTADORES	NO	SI
AGENCIAS DESPACHANTES DE ADUANA	NO	SI

Fuente: Elaboración propia

El territorio aduanero, sujeto a la potestad aduanera y la legislación aduanera boliviana, salvo lo dispuesto en Convenios Internacionales o leyes especiales, es el territorio nacional y las áreas geográficas de territorios extranjeros donde rige la potestad aduanera boliviana, en virtud a Tratados Internacionales suscritos por el Estado boliviano.

La decisión 778 de la Comunidad andina (CAN), que aprueba el “Régimen Andino sobre Control Aduanero”, en su artículo Tercero establece que control aduanero es el conjunto de medidas adoptadas por la administración aduanera con el objeto de asegurar el cumplimiento de la legislación aduanera o de cualesquiera otras disposiciones cuya aplicación o ejecución es de competencia o responsabilidad de las aduanas.

La OMA Actualmente, es la única organización intergubernamental e internacional que se ocupa de los procedimientos aduaneros que rigen el comercio entre los países. El objetivo de la OMA es mejorar la efectividad y eficiencia de las administraciones aduaneras en las áreas de cumplimiento con las disposiciones en cuanto al comercio, protección de la sociedad y del cobro de tributos.

Cuadro 15: Operadores de Comercio Exterior

OPERADORES DE COMERCIO EXTERIOR SUJETOS A LA NORMATIVA ADUANERA NACIONAL CON PRESENCIA EN TAMBO QUEMADO
ALBO
CENTROS PUBLICOS
TRANSPORTES
IMPORTADORES
EXPORTADORES
AGENCIAS DESPACHANTES DE ADUANA

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, en el presente cuadro se registra las empresas que están en frontera realizando las operaciones de comercio exterior cumplimiento con los procedimientos y disposiciones de la legislación nacional.

CAPÍTULO V: PROPUESTA ESTRATÉGICA

5.1. ANTECEDENTES

El Plan Estratégico⁴⁰ define la ruta organizacional que debe seguir HERBASBOL S.R.L., para lograr sus objetivos institucionales, políticos, lineamientos estratégicos y planes de acción, con sus respectivos indicadores que nos permitan evidenciar su cumplimiento.

No obstante lo anterior, debemos considerar a su vez, que el plan estratégico institucional debe ser flexible permitiendo dado el caso, revisiones periódicas para ajustar a los cambios ocurridos conforme a la dinámica del entorno, lo cual conlleva al desarrollo de las funciones de la entidad.

5.1.1. Estrategias Institucionales

La empresa, tiene definidos los siguientes aspectos estratégicos:

5.1.1.1. Misión

“Proporcionar un significativo aporte al desenvolvimiento del comercio exterior, ejerciendo la representación y defensa de sus usuarios, preservando la integridad, prestigio e intereses colectivos, brindando seguridad jurídica, competitividad, excelencia y transparencia en cada una de sus operaciones”

5.1.1.2. Visión

“Ser la empresa líder en la modernización de los servicios del comercio internacional. Contando con personal capacitado, actualizado e innovador en el área; para brindarles un servicio confiable, oportuno y efectivo; cumpliendo con las exigencias de los clientes”

⁴⁰ El plan estratégico es único para cada empresa, dado que las mismas tienen sus particularidades, el método del BSC de Norton y Kaplan, se adecua perfectamente a cada empresa

5.1.1.3. Valores

 **Confianza:** “premiamos su confianza con responsabilidad”

 **Responsabilidad:** “cumplimos tus expectativas satisfaciendo tus necesidades”

 **Planeación:** “nos anticipamos a tus necesidades para brindarte un mejor servicio”

 **Compromiso:** “comprometidos día a día con el trabajo y con nuestros clientes”

5.1.1.4. Principios

 **Confidencialidad:** “Administramos la información que se nos proporciona de manera responsable”

 **Lealtad:** “cumplimos defendiendo tus intereses”

 **Eficiencia:** “optimizamos la utilización de los recursos para entregarle los resultados deseados”

 **Competitividad:** “Innovación continua para brindarte un servicio eficiente, eficaz y efectivo”

5.2. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

5.2.1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos⁴¹ estratégicos definen, las iniciativas estratégicas de la empresa, los cuales se muestran en la figura 5.

5.2.2. Mapa Estratégico

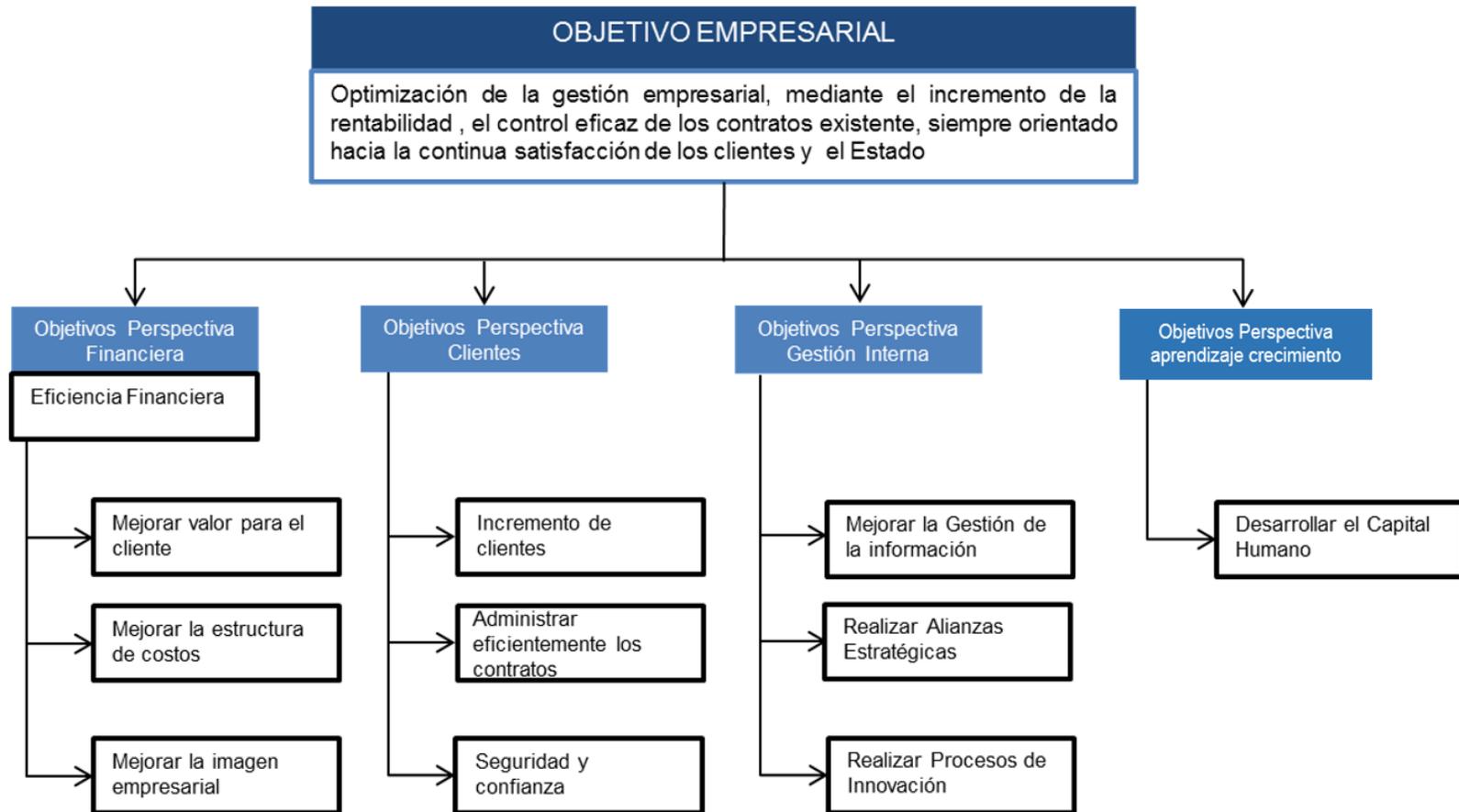
El Mapa Estratégico⁴², es una representación visual de los objetivos estratégicos definidos y las relaciones causa efecto entre ellos, los cuales permite también, comunicar la estrategia y motivar al personal de la empresa.

El Mapa Estratégico se muestra en la siguiente figura.

⁴¹ FUNDES Internacional, 2003 Texto “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), un objetivo es una declaración amplia, no específica, cualitativa y sin una fecha concreta de realización

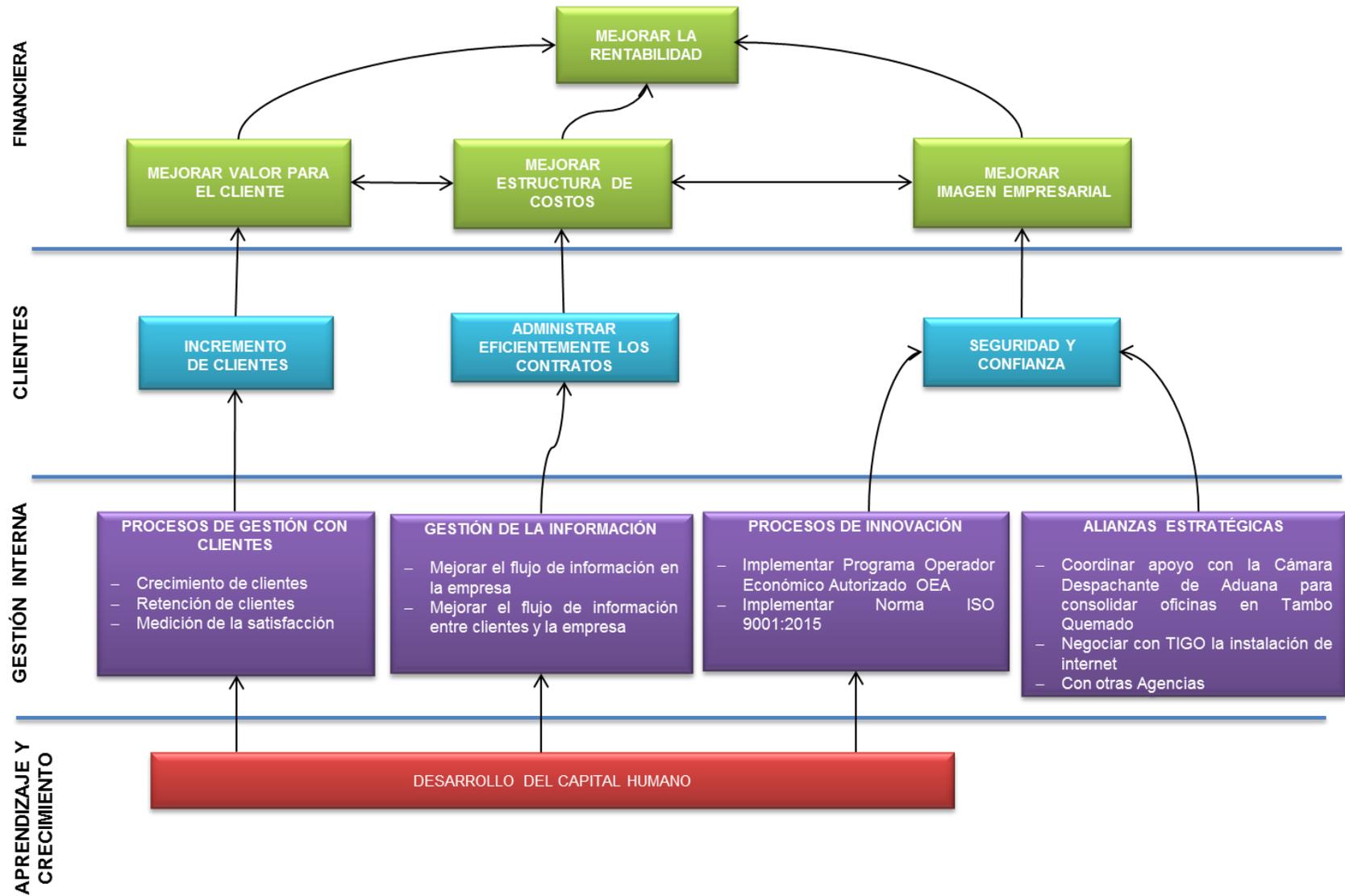
⁴² KAPLAN R, NORTON D. (2003) Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral, Edit. Gestión 2000

Figura 6: Objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia, 2016

Figura 7: Las cuatro perspectivas



Fuente: Elaboración propia, 2016

El mapa estratégico de la figura 6, referido al Balanced Scorecard, muestra los distintos objetivos para cada *concepto genérico*⁴³ de estrategia, en sus diferentes perspectivas:

 En la *perspectiva financiera*, la búsqueda de HERBASBOL es mejorar su rentabilidad, considerado tres perspectivas:

- Mejorar valor para el cliente
- Mejorar estructura de costos
- Mejorar la imagen empresarial

No descuidar el manejo adecuado de los recursos económicos, condición sine qua non para lograr las otras perspectivas (clientes, gestión interna, aprendizaje y crecimiento).

 En la *perspectiva de clientes*, una responsabilidad que tiene HERBASBOL, es comprender que orientación al cliente significa ponerse en su lugar y trabajar para atender sus necesidades, se consideran tres perspectivas:

- Incremento de clientes
- Administrar eficientemente los contratos
- Dar seguridad y confianza

 En la *perspectiva de gestión interna*, las actividades críticas que debe realizar la empresa, son:

- Mejorar la gestión de la información
- Realizar alianzas estratégicas
- Desarrollar procesos de innovación

 En la *perspectiva aprendizaje y crecimiento*, se deberá desarrollar el capital humano.

⁴³ FUNDES – Programa de Formación Empresarial (2003): Chile, Texto “Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)”

5.2.3. Cuadro de Mando Integral

El concepto de Cuadro de mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración integral o sistema administrativo integral (*integral management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa, por lo cual **se establece un solo CMI** para HERBASBOL S.R.L.

El CMI en concordancia con la Misión y la Visión de HERBASBOL S.R.L, proporciona una nueva herramienta para que la alta gerencia encauce a la Agencia Despachante de Aduana en estrategias para el éxito a largo plazo con la participación de todos los actores, considerando:

- a. *Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo*
- b. *Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.*
- c. *Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización, consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia*

Tomando en cuenta lo anteriormente citado y una vez establecidos los objetivos, indicadores y las metas a lograr, se define el CMI en el siguiente cuadro.

Por tanto, el CMI con sus indicadores, metas y objetivos permitirá ejecutar, comunicar y controlar la estrategia de la empresa, así mismo, hacer una evaluación gradual de los cambios o resultados, contar con información y sus grados de avance de la estrategia, permitiendo accionar planes de contingencia o “cambios de rumbo”.

Cuadro 16: Cuadro de Mando Integral

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ⁴⁴	META	FRECUENCIA	RESULTADO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Eficiencia Financiera	Margen Bruto	30%	Mensual	Disponibilidad de Efectivo
	Mejorar la Estructura de Costo	Reducción Costos Variables	10%	Trimestral	Menor costo
	Mejorar Imagen Empresarial	Calidad = interacciones con solución en un solo contacto/ volumen total de interacciones Retención de clientes = (Clientes al final del periodo - Clientes Nuevos) / Clientes al inicio del periodo	80%	Semestral	Posicionamiento en el Mercado
			85%	Anual	Retención del Clientes
Mejorar valor para el Cliente	Satisfacción = (clientes que contactan la empresa manifestando alguna insatisfacción – queja o reclamo)/total de contactos atendidos	> 70%	Semestral	Incremento Número de Clientes	
PERSPECTIVA CLIENTES	Incremento de Clientes	Número de Clientes Nuevos	10%	Bimensual	Incremento número de Clientes
	Administrar eficiente y coordinadamente los contratos	Tiempo de Despacho Aduanero % Resultado logrado exitosamente respecto realizado / solicitado	<= 7 días	Cada importación / exportación	Cierre de Contratos
	Seguridad y Confianza	Documentos despachados por cliente	3 por semana	Cada importación / exportación	Retención del Clientes
PERSPECTIVA GESTIÓN INTERNA	Mejorar la gestión de la información	Instalación del Software adecuado	5 meses	---	Cierre de contratos Retención de Clientes
	Alianzas estratégicas con organizaciones	Instalación de internet Número de oficinas instaladas	Hasta Junio 2017	---	Contar con servicio adecuado de internet en Tambo Quemado Contar con mejor infraestructura en Tambo

⁴⁴ FUNDES Internacional, Texto The Balanced Scorecard, Valor numérico de un indicador establecido con base en criterios y especificaciones precisas para mostrar de manera objetiva los propósitos de los objetivos

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ⁴⁴	META	FRECUENCIA	RESULTADO
					Quemado
	Realizar Procesos de Innovación	Empresa certificada ISO 9001:2015	Diciembre 2017	---	Mejoras en los Resultados Económicos, en la Administración, en la productividad y Clientes satisfechos Seguridad en la Cadena de Suministro Internacional Mejora en la logística
		Reconocimiento de Operadores Económicos Autorizados	Diciembre 2017	---	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE CRECIMIENTO	Desarrollar el Capital Humano	Horas de capacitación impartida	110 horas por gestión	De acuerdo a disponibilidad de tiempo	Personal con mejores competencias
		Rotación de Personal = número de renuncias o despidos /número promedio de empleados	0%	Anual	Personal más talentoso, motivado, comprometido y desarrollado
		Ausentismo laboral = días que faltó el empleado/días de trabajo efectivos	5%	Mensual	
		Accidentabilidad laboral = número de accidentes /número horas trabajadas) x 10 ⁶	30	Anual	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Los indicadores determinados en el cuadro 17, consideran como base las varias actividades que pueden llevarse a cabo por la empresa, para medir la gestión estratégica de cada una de las perspectivas. Estos indicadores son medibles y verificables para cada perspectiva, ya que lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

5.2.3.1. Fuentes de Información y Responsabilidades

La gestión de comunicación del BSC, tiene un reto muy importante: el de saber cuál será la fuente y los responsables del manejo de la información en HERBASBOL. Por tanto el propósito de la comunicación del proceso estratégico, es mantener informados a los actores en el momento oportuno, como se muestra en el cuadro 18.

Cuadro 17: Fuentes de información y responsabilidades

PERSPECTIVA	INDICADOR	VARIABLES	FUENTE DE INFORMACIÓN	E / C ⁴⁵	RESPONSABLE	PLAZO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Margen Bruto	Ingresos - Costos	Estado de Resultados	E	Gerencia y Contador	Trimestral
	Reducción Costos Variables	Costos de: viajes y estadías a Tambo Quemado y fletes terrestres	Planillas electrónicas	E	Gerencia y Jefatura administrativa	Mensual
	1. Calidad = interacciones con solución en un solo contacto/ volumen total de interacciones 2. Retención de clientes = (Clientes al final del periodo - Clientes Nuevos) / Clientes al inicio del periodo	1. Llamadas y reuniones con clientes 2. Número de Clientes	Actas de reuniones Base de datos	E	Jefatura administrativa	Trimestral
	Satisfacción = clientes que contactan la empresa manifestando alguna insatisfacción – queja o reclamo/total de contactos atendidos	Número de reclamos Número de clientes satisfechos	Registros Registros	E	Jefatura administrativa	Mensual
PERSPECTIVA CLIENTES	Número de Clientes Nuevos	Ingresos, Base de datos	Planillas electrónicas	E	Gerencia	Mensual
	Tiempo de Despacho Aduanero	Canal de despacho	Comunicado de la Aduana	C	Operador de campo	Mensual
	% Resultado logrado exitosamente respecto realizado / solicitado	Entrega documentos en fecha definida	Registros de entrega	E	Jefatura Administrativa	Mensual
	Número de documentos despachados por cliente	Registro de despachos	Planillas electrónicas	E	Gerencia Administrativa	Semanal
	Instalación del Software adecuado	Software funcionamiento en	Contrato	C	Gerencia Administrativa	5 meses

⁴⁵ E: La Fuente de Información EXISTE

C: Es necesario CREAR el registro, para alimentar el indicador por que la fuente de información de la variable, no existe en HERBASBOL

PERSPECTIVA	INDICADOR	VARIABLES	FUENTE DE INFORMACIÓN	E / C ⁴⁵	RESPONSABLE	PLAZO
	Instalación de internet	Contratos firmados	Contrato de Tigo/Entel E-mails recibidos/despachados	--	Gerencia General	---
	Número de oficinas instaladas	Oficinas en Tambo Quemado	Infraestructura remodelada o construida	--	Gerencia General	---
	Empresa certificada ISO 9001:2015	Implementación del Sistema de Gestión de la calidad	Certificación ISO	C	Gerencias General	---
	Reconocimiento de Operadores Económicos Autorizados	Implementación del Sistema de Operador Logístico	Certificación OEA	C	Gerencias General	---
	Horas de capacitación impartida	Registros de capacitación	Registros físicos	C	Gerencias General	Semestral
	Rotación de Personal = número de renuncias o despidos /número promedio de empleados	Numero de renuncias o despido y de empleados	Planillas de sueldo	C	Contador	Anual
	Ausentismo laboral = días que faltó el empleado/días de trabajo efectivos	Horas por empleado trabajadas	Tarjetas de asistencia por empleado	E	Contador	Mensual
	Accidentabilidad laboral = número de accidentes /número horas trabajadas) x 10 ⁶	Accidentes ocurridos	Registro de accidentes	E	Gerencia Administrativa	Mensual

Fuente: Elaboración propia, 2016

Como se puede ver en el cuadro anterior, cada uno de los indicadores definidos, tiene una variable que debe ser medida.

5.2.4. Tablero de Control Operativo

Este tablero de control operativo o tablero de mando, sirve para que en un simple golpe de vista se pueda evaluar cómo están evolucionando aquellos indicadores operativos que necesitan ser monitoreados día a día, y permite tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.

El tablero de control operativo⁴⁶, se define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación en relación a su misión y visión.

Los conceptos de cuadro de mando integral y tablero de control pueden integrarse para cubrir objetivos distintos. El primero, permite alinear a la organización detrás de un (negocio) y el segundo, diagnosticar e informar. De hecho Kaplan y Norton (1997) plantean la necesidad de integración entre los indicadores de diagnóstico y de alineación.

Cuadro 18: Objetivos operativos clave

OBJETIVO ESTRATÉGICOS	ESTADO ACTUAL	ESTADO IDEAL	OBJETIVOS OPERATIVOS
Eficiencia Financiera	Medio	Margen Bruto del 60%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar ingresos
Mejorar la Estructura de Costo	Medio	Reducción en 20%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir costos de: viajes y estadías a Tambo Quemado y negociar fletes terrestres
Mejorar Imagen Empresarial	Medio	Calidad del 80% Retención de clientes 85%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solución de quejas en un solo contacto ▪ Retener de clientes
Mejorar valor para el Cliente	Bajo	Satisfacción > 70%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar reclamos de clientes ▪ Dar solución en menos de 7 días
Incremento de Clientes	Medio	10% Bimensualmente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevos contratos firmados bimensualmente
Administrar eficiente y coordinadamente los contratos	Bajo	7 días, dependiendo del Tiempo de Despacho Aduanero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conclusión de contratos mensuales
Seguridad y Confianza	Medio	Tres documentos de importación/exportación semanalmente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos despachados por cliente

⁴⁶ FUNDES Internacional, (2003) Texto The Balanced Scorecard

Mejorar la gestión de la información	Bajo	Entrega de contratos en 5 días Entrega de estados financieros el tercer día hábil del siguiente mes	<ul style="list-style-type: none"> Compra e instalación del software adecuado
Alianzas estratégicas con organizaciones	Ninguno	Internet banda ancha instalado Oficinas en funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> Firmar contrato con empresa (TIGO/ENTEL) para la instalación de internet Firma de convenio de apoyo con la Cámara Nacional de Despachantes de Aduanas Firmar convenio con la OTB de Tambo Quemado para otorgar oficinas
Realizar Procesos de Innovación	Ninguno	Contar con la certificación internacional ISO 9001:2015 Contar con la certificación de OEA	<ul style="list-style-type: none"> Firmar contrato con una consultora para la implementación de la Norma ISO 9001:2015 Aplicar los requisitos de las normas los Operadores Económicos Autorizados
Desarrollar el Capital Humano	Bajo	100% Especialistas en Comercio Internacional Desarrollo de la	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación en temas técnicos, jurídicos y otros (110 hrs) Desarrollar la gestión de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia, 2016

Una vez definidos los indicadores, las variables a ser cuantificadas, el responsable del cumplimiento del indicador y, ver la posibilidad de crear el registro en el caso de que sea necesario, este indicador podrá ser evaluado.

Para establecer el Tablero de Control Operativo, se debe definir los Objetivos Operativos, alineados con los Objetivos Estratégicos del Cuadro de Mando Integral, que permitirá hacer un seguimiento periódico a los procesos operativos de la empresa; estos objetivos se muestran en siguiente cuadro.

5.2.5. Planes de Acción

Para implementar las acciones y definir y priorizar los Planes de Acción que permitan alcanzar los Objetivos Operativos, se ha realizado una calificación entre 1 a 5 (1=bajo 5=alto).

La calificación efectuada considera el Impacto y la Factibilidad de realizarlos, sin dejar de lado el resultado total, la asignación de puntuación a los Planes de Acción, permitirán definir la prioridad de los mismos, donde 1 equivale a la más alta prioridad y corresponde a la cifra más alta en la columna “Total” y 5 equivale a la mínima prioridad. Los Planes de Acción propuestos, se muestra en siguiente cuadro.

Cuadro 19: Planes de acción

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	PLAN DE ACCIÓN	IMPACTO	FACTIBILIDAD	TOTAL	PRIORIDAD	RESPONSABLES
Eficiencia Financiera	Incrementar ingresos	Envío propuestas a la Cámara de Exportadores	5	3	15	1	Gerente Administrativa
		Envío propuestas a la Cámara de Comercio	5	3	15	1	Gerente Administrativa
		Reunión con potenciales clientes	5	3	15	1	Gerente General
Mejorar la Estructura de Costo	Reducir costos de: viajes y estadías a Tambo Quemado y negociar fletes terrestres	Preparar presupuestos de viaje (actividades, días y movimiento económico)	5	5	20	1	Operadores de Campo y Gerente Administrativa
		De acuerdo a volumen de contenedores a importar/exportar negociar fletes con transportistas internacionales	5	3	15	1	Gerente General
Mejorar Imagen Empresarial	Solución de quejas en un solo contacto	Resolver quejas en corto plazo, con atención personalizada	5	4	20	1	Todo el personal de HERBASBOL
	Retener de clientes	Mejorar la calidad de atención, cumpliendo entre otros los requisitos del cliente y normativas de importación/exportación	5	4	20	1	Operadores de Campo y Gerencias respectivas
Incremento de Clientes	Nuevos contratos firmados bimensualmente	Considerando el plan de acción del objetivo eficiencia financiera y el cierre de nuevos contratos	5	3	15	1	Gerente General
Administrar eficiente y coordinadamente los contratos	Conclusión de contratos mensuales	Revisión semanal del estado de los contratos	5	5	25	1	Gerente Administrativa
		Reuniones semanales para coordinar las acciones a realizar	5	4	20	1	Gerente Administrativa Operadores de Campo
		Informe semanal de contratos cerrados	5	3	15	1	Gerente Administrativa y Contador
Seguridad y Confianza	Número de documentos despachados por cliente	Seguimiento en la Aduana	5	4	20	1	Todo el personal de HERBASBOL
		Trabajo de Gabinete	5	4	20	1	Todo el personal de HERBASBOL
Mejorar la gestión de la información	Compra e instalación del software adecuado	Cotizar con Simec Soft	5	3	15	2	Gerente Administrativa
		Coordinar la compra e implementación	5	3	15	2	Gerente Administrativa

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	PLAN DE ACCIÓN	IMPACTO	FACTIBILIDAD	TOTAL	PRIORIDAD	RESPONSABLES
Alianzas estratégicas con organizaciones	Firmar contrato con empresa (TIGO/ENTEL) para la instalación de internet	Solicitar reuniones de coordinación, para el pedido y firma de contrato	5	3	15	1	Gerente General
		Uso de internet	5	4	20	1	Operadores de HERBASBOL
	Firma de convenio de apoyo con la Cámara Nacional de Despachantes de Aduanas	Envío de carta a la Cámara Nacional de Despachante de Aduana	5	3	15	1	Gerente General
	Firmar convenio con la OTB de Tambo Quemado para otorgar oficinas	Reunión de coordinación con la OTB, con representantes de las Agencias Aduaneras y la Cámara Nacional de Despachante de Aduana	5	2	10	1	Gerente General
Realizar Procesos de Innovación	Firmar contrato con una consultora para la implementación de la Norma ISO 9001:2015	Buscar y cotizar consultora para la implementación	5	3	15	2	Gerente Administrativa
	Aplicar los requisitos de las normas los Operadores Económicos Autorizados	Buscar y cotizar consultora para la implementación	5	3	15	2	Gerente General
Desarrollar el Capital Humano	Capacitación en temas técnicos, jurídicos y otros (110 hrs) <ul style="list-style-type: none"> Comercio internacional, gestión aduanera, el rol del agente despachante de aduana en el comercio exterior boliviano(30 hr) Decreto Supremo N° 1487, Código de Comercio, Reglamento de la OMC(30 hr) Atención al cliente, ventas efectivas negociación, calidad, productividad, (50 hrs) 	Buscar profesionales y/o instituciones de capacitación relacionados con el tema	5	3	15	1	Gerente Administrativa
	Desarrollar la gestión de recursos humanos	Buscar y cotizar consultora para la implementación	5	3	15	2	Gerente Administrativa

Fuente: Elaboración Propia, 2016

5.2.6. Tablero de Control Operativo

El control operativo, está ligado a la Misión y Visión, así como, al indicador definido en etapas anteriores, donde el Responsable, tiene que seguir la fuente de información que le permitirá construir y monitorear dicho indicador.

Se construye el Tablero de Control Operativo, a partir de la información recopilada anteriormente: objetivo operativo, planes de acción, prioridad y responsable, como se muestra en próximo cuadro, siempre considerando el sistema de administración integral o sistema administrativo integral (*integral management system*), como lo define Norton y Kaplan (1997).

Cuadro 20: Tablero de Control Operativo

OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES	META	FUENTE DE INFORMACIÓN	PLANES DE ACCIÓN	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS
Incrementar ingresos	Margen Bruto	Margen Bruto del 60%	Estado de Resultados	Envío propuestas a la Cámara de Exportadores	1	Gerente Administrativa	Cartas
				Envío propuestas a la Cámara de Comercio	1	Gerente Administrativa	Cartas
				Reunión con potenciales clientes	1	Gerente General	Llamadas telefónicas
Reducir costos de: viajes y estadías a Tambo Quemado y negociar fletes terrestres	Reducción Costos Variables	10%	Estado de Resultados	Preparar presupuestos de viaje (actividades, días y movimiento económico)	1	Operadores de Campo y Gerente Administrativa	Presupuesto / Económico
				De acuerdo a volumen de contenedores a importar/exportar negociar fletes con transportistas internacionales	1	Gerente General	Económico
Solución de quejas en un solo contacto	Calidad = interacciones con solución en un solo contacto/ volumen total de interacciones	80%	Actas de reuniones	Resolver quejas en corto plazo, con atención personalizada	1	Todo el personal de HERBASBOL	Llamadas telefónicas Papel
Retener de clientes	Retención de clientes = (Clientes al final del periodo - Clientes Nuevos) / Clientes al inicio del periodo	85%	Base de datos	Mejorar la calidad de atención, cumpliendo entre otros los requisitos del cliente y normativas de importación/exportación	1	Operadores de Campo y Gerencias respectivas	Nuevo Software
Evaluar reclamos de clientes	Satisfacción = clientes que contactan la empresa manifestando alguna insatisfacción – queja o reclamo/total de contactos atendidos	> 70%	Planillas electrónicas	Considerando el plan de acción del objetivo eficiencia financiera y el cierre de nuevos contratos	1	Gerente General	Llamadas telefónicas Papel

OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES	META	FUENTE DE INFORMACIÓN	PLANES DE ACCIÓN	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS
Conclusión de contratos mensuales	Tiempo de Despacho Aduanero	<= 7 días	Comunicado de la Aduana	Revisión semanal del estado de los contratos	1	Gerente Administrativa	Llamadas telefónicas Canal de Despacho
	% Resultado logrado exitosamente respecto realizado / solicitado	<= 7 días	Registros de entrega	Reuniones semanales para coordinar las acciones a realizar	1	Gerente Administrativa Operadores de Campo	Actas de reunión
				Informe semanal de contratos cerrados	1	Gerente Administrativa y Contador	Actas de reunión
Documentos despachados por cliente	Número de documentos despachados por cliente	3 por semana	Planillas electrónicas	Seguimiento en la Aduana	1	Operadores de HERBASBOL	Visita a la Aduana
				Trabajo de Gabinete	1		Computadoras, internet
Compra e instalación del software adecuado	Instalación del Software adecuado	5 meses	Contrato	Cotizar con Simec Soft	2	Gerente Administrativa	Económicos
				Coordinar la compra e implementación	2		
Firmar contrato con empresa (TIGO/ENTEL) para la instalación de internet	Instalación de internet	Junio 2017	Contrato de Tigo/Entel	Solicitar reuniones de coordinación, para el pedido y firma de contrato	1	Gerente General	Económicos
			E-mails recibidos/despachados	Uso de internet	2	Operadores de HERBASBOL	Económicos
Firma de convenio de apoyo con la Cámara Nacional de Despachantes de Aduanas	Número de oficinas instaladas	Plazo hasta Junio 2017	Infraestructura remodelada o construida	Envío de carta a la Cámara Nacional de Despachante de Aduana	1	Gerente General	Económicos
Firmar convenio con la OTB de Tambo Quemado para	Número de oficinas instaladas	Hasta Junio 2017		Reunión de coordinación con la OTB, con representantes de las Agencias Aduaneras y	1	Gerente General	Económicos

OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES	META	FUENTE DE INFORMACIÓN	PLANES DE ACCIÓN	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS
otorgar oficinas				la Cámara Nacional de Despachante de Aduana			
Firmar contrato con una consultora para la implementación de la Norma ISO 9001:2015	Empresa certificada ISO 9001:2015	Diciembre 2017	Certificación ISO	Buscar y cotizar consultora para la implementación	2	Gerente Administrativa	Económicos
Aplicar los requisitos de las normas los Operadores Económicos Autorizados	Reconocimiento de Operadores Económicos Autorizados	Diciembre 2017	Certificación OEA	Buscar y cotizar consultora para la implementación	2	Gerente General	Económicos
Capacitación en temas técnicos, jurídicos y otros (110 hrs)	Horas de capacitación impartida	110 horas por gestión	Registros de asistencia	Buscar profesionales y/o instituciones de capacitación relacionados con el tema	1	Gerente Administrativa	Económicos
Desarrollar la gestión de recursos humanos	Rotación de Personal = número de renuncias o despidos /número promedio de empleados	0%	Registros de Recursos Humanos	Buscar y cotizar consultora para la implementación	2	Gerente Administrativa Económicos	
	Ausentismo laboral = días que faltó el empleado/días de trabajo efectivos	5%					
	Accidentabilidad laboral = número de accidentes /número horas trabajadas) x 10 ⁶	30					

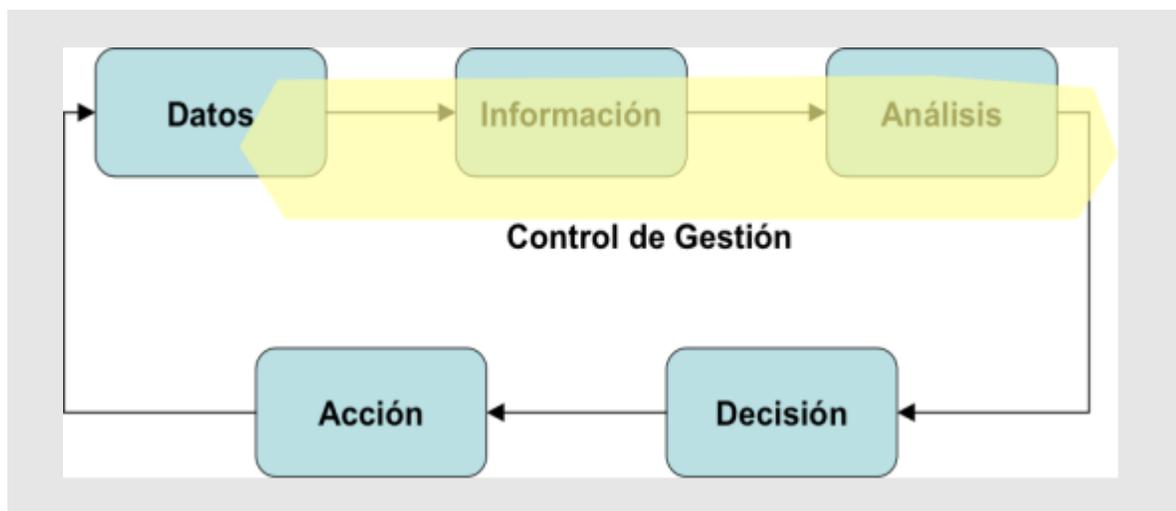
Fuente: Elaboración Propia, 2016

5.2.7. Control de Gestión

El sistema control, cuyo propósito esencial es: “Medir objetivamente el desempeño”. Solamente de esa manera, podrá mantener e incrementar su participación en el mercado donde compite; que es; denso y difícil de conquistar; debido entre otros factores a que los clientes conocen sus derechos y por eso son cada vez más exigentes.

Todo control se basa en medir los resultados de una acción y comparar éstos con unos objetivos fijados a priori, con el fin de saber si hay convergencia o desviaciones y debe seguir el siguiente proceso en HERBASBOL S.R.L:

Figura 8: Proceso de Control de Gestión



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Dentro de este proceso, la labor del control de gestión se basa en preparar y analizar información financiera, económica, contable, comercial y administrativa, con el fin de facilitar la labor de toma de decisiones por parte de los diferentes órganos de dirección de la empresa, como se indica en la figura anterior.

El proceso de control de gestión la empresa, se debe considerar:

1. Planificación, principalmente presupuestaria.
2. Control de cumplimiento del presupuesto y análisis de desviaciones.
3. Medición del cumplimiento de objetivos por áreas, departamentos, individuos.
4. Suministro de información de gestión a los diferentes niveles de la empresa para la toma de decisiones.

Por lo tanto, la función de Control de Gestión para HERBASBOL S.R.L, será:

 Comprender el pasado

 Seguir el presente

 Preparar el futuro

5.3. ESTRATEGIA

HERBASBOL SRL, adopta la estrategia de diferenciación con el fin de que el cliente perciba los servicios aduaneros de la empresa como especializado por el equipo de trabajo entrenados en tramites fronterizos por los años de experiencia cuyo asesoramiento le permiten diferenciarse.

Esta estrategia le permite a la empresa adquirir un cierto grado de posicionamiento.

Figura 9: Estrategia de Diferenciación



El sistema de control de gestión traduce que la estrategia será el conjunto de objetivos relacionados entre sí y medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permitan alinear el comportamiento de todos los miembros de la empresa.

Figura 10: Pirámide Estratégica



La misión, visión y valores, son clave para poder formular la estrategia, así como el análisis interno y a través de la confección del cuadro de mando integral establecer los planes de acción para lograr los objetivos estratégicos propuestos para generar una estrategia de diferenciación que permita posicionar a la empresa y adecuarse a la normativa aduanera nacional.

5.4. PRESUPUESTO

El presupuesto para la gestión 2016, de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados y el plan de acción, es el siguiente:

Cuadro 21: Presupuesto 2016. (Expresado en dólares americanos)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Medición de la satisfacción del cliente		150											150
Negociar con TIGO la instalación de banda ancha			115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	1.149
Firmar contrato para la implementación de la Norma ISO 9001:2008	300	300	300	300	300	300	1.500						3.300
Implementar el Programa Operador Económico Autorizado OEA			120	100	250	120	160		100	80	80	370	1.380
Capacitaciones		150		150		150		150		150		150	900
TOTAL	300	600	535	665	665	685	1.775	265	215	345	195	635	6.879

Fuente: Elaboración Propia, 2016

El presupuesto para los próximos cinco años, para mantenimiento de objetivos estratégicos y el plan de acción, es el siguiente:

Cuadro 22: Presupuesto anual. (Expresado en dólares americanos)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Medición de la satisfacción del cliente	150	150	150	150	150
Uso de internet TIGO	1.149	1.149	1.149	1.149	1.149
Re certificación ISO 9001:2008	3.300			1500	
Mantenimiento programa OEA	1.380	690	690	690	690
Capacitaciones	900	450	450	450	450
TOTAL	6.879	2.439	2.439	3.939	2.439

Fuente: Elaboración Propia, 2016

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

La definición de las estrategias y la operacionalización de las mismas, para consolidar el desarrollo de HERBASBOL, permitirán alcanzar la visión, misión y los objetivos estratégicos a través del trabajo diario.

El Cuadro de Mando Integral definido con sus indicadores, metas y objetivos permitirá ejecutar, comunicar y controlar la estrategia de HERBASBOL S.R.L, así como, hacer una evaluación gradual de los cambios o resultados, contar con información y sus grados de avance de la estrategia, para el accionar de los planes de contingencia o “cambios de rumbo”

Los Planes de Acción que permitirán implementar las actividades definidas en el tiempo adecuado según la realidad de HERBASBOL S.R.L, permitiendo incrementar la retroalimentación y la actitud estratégica de todo el personal de

2.4.5.2. RECOMENDACIONES

Es necesario tener alianzas estratégicas con la Aduana Nacional y la OTB de Tambo Quemado para lograr la mejora que dependen de estos organismos en la prestación del servicio.

Este trabajo, debe ser utilizado, como base para la mejora continua en la determinación de indicadores para su gestión estratégica, estos pueden modificarse en el tiempo, ya que un indicador no es estático, si no dinámico.

Se recomienda la pronta aplicación de la presente propuesta con el fin de generar la certificación de la ISO 9000 como instrumento de calidad en sus procesos.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta Roca, Felipe, 2005. Trámites y Documentos en Materia Aduanera, Tercera Edición. México Editorial Empresa Líder.

Basaldúa Xavier. 2007. La Organización Mundial del Comercio y la regulación del comercio internacional. Buenos Aires - Argentina

Carvajal Contreras, Máximo. 2009. Derecho Aduanero, Décima Quinta Edición, México, D.F.: Editorial Porrúa.

CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL 2015 (CLP-ICC),

COMUNIDAD ANDINA, CAN. 2009. Zonas de Integración Fronteriza de los países miembros de la comunidad andina: Información socioeconómica análisis estadístico.

ESCUELA DE NEGOCIOS DE HARVARD, 1996, El Cuadro de Mando Integral: Estrategia de traducir en medidas” de Harvard Business School Press, Boston.

Euseda Aguilar Ronald Arnoldo, *et. al.* 2010. El principio de seguridad en la ley especial para sancionar infracciones aduaneras a la luz de los tratados internacionales. Universidad del Salvador Centro América.

Garrone, José Alberto. 1986. Diccionario jurídico, t. I: A-D, Buenos Aires: Abeledo-Perrot.

Hernández Sampieri, Roberto, *et al.* 2006. Metodología de la Investigación, México: Ed. McGraw-Hill.

Hill, Charles W.L. Jones Gareth R. (2011). Administración estratégica: Un enfoque integral. 9ª edición, México: Cengage Learning

LEY GENERAL DE ADUANAS 1990 de Bolivia (1999)

Medina Figueredo. 2007. Tránsitos aduaneros. Lima Perú Cárdenas P. Proyecto de Tesis. La Paz- Bolivia

Mora Marín. 2007. Regímenes aduaneros. Lima Perú.

Osorio Arcilla, Cristóbal. 1995. Diccionario de comercio internacional, México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Otero Lachira, Y Lecca Rivera. 2007. Lucha contra el fraude. Lima Perú

Rohde Ponce, Andrés. 2002. Derecho Aduanero Mexicano, Tomo I, Primera Edición, Tlalnepantla, Estado de México: Editorial ISEF,

Trejo Vargas, Pedro. 2004. El Sistema Aduanero de México, ciudad de México. Real Academia de la Lengua Española, Diccionario de la Lengua Española.

TRATADO DE PAZ Y AMISTAD. 1904. Bolivia – Chile

WEB GRAFÍA

ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN. <http://www.aladi.org/>

ADUANA NACIONAL DE BOLIVIA. <http://www.aduana.gob.bo/>

ADMINISTRADORA BOLIVIANA DE CARRETERAS. <http://www.abc.gob.bo/>

AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y REGULACIÓN DE TELECOMUNICACIÓN Y TRANSPORTE. <http://www.att.gob.bo/>

ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS PORTUARIOS BOLIVIA.
<http://www.aspb.gob.bo/>

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES. <http://www.comunidadandina.org/>

DEPÓSITOS ADUANEROS BOLIVIANOS. <http://www.dab.gob.bo/>

EMPRESA PORTUARIA IQUIQUE. <http://www.epi.cl/>

INSTITUTO BOLIVIANO DE COMERCIO EXTERIOR. <http://ibce.org.bo/>

CÁMARA DEPARTAMENTAL DE TRANSPORTE DE LA PAZ.
<http://www.camaradetransporte.com/>

MERCADO COMÚN DEL SUR. <http://www.mercosur.int/>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO. <http://www.wto.org/>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE ADUANAS. <http://www.wcoomd.org/>

PUERTO DE MATARANI AREQUIPA PERÚ. <http://www.tisur.com.pe/>

SISTEMA ADUANERO AUTOMATIZADO. <http://www.sidunea.aduana.gob.bo/>

TERMINAL PUERTO ARICA. <http://www.tpa.cl/>

TERMINAL PUERTO ROSARIO S.A. <http://www.puertoderosario.com.ar/>

VÍAS BOLIVIA. <http://www.viasbolivia.gob.bo/>

ANEXOS

ANTECEDENTES Y TRANSFORMACIÓN DEL MARCO JURÍDICO ADUANERO

OCURRE UNO O MÁS DE LOS SIGUIENTES ANTECEDENTES, DE MANERA INDEPENDIENTE O AISLADA	
LEY GENERAL DE ADUANAS No. 1990 del 28 de julio de 1999 / Art. 43 ELECCIÓN ACRED. POR LA ADUANA NACIONAL DE BOLIVIA.	<p>CAPÍTULO III AUXILIARES DE LA FUNCIÓN PÚBLICA ADUANERA</p> <p>ARTÍCULO 42.- El Despachante de Aduana, como persona natural y profesional, es auxiliar de la función pública aduanera. Será autorizado por la Aduana Nacional previo examen de suficiencia, para efectuar despachos aduaneros y gestiones inherentes a operaciones de comercio exterior, por cuenta de terceros.</p> <p>ARTÍCULO 43.- Para habilitarse al examen de suficiencia con el propósito de obtener la Licencia de Despachante de Aduana, los postulantes deben cumplir los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Acreditar buena conducta, certificada por organismo oficial competente.b) Contar como mínimo con título académico de Técnico Superior en Comercio Exterior o en otras disciplinas a nivel de Licenciatura.c) Tener dos años de experiencia en comercio exterior y/o operaciones aduaneras, acreditados mediante hoja de vida documentada.d) No tener sentencia condenatoria ejecutoriada pendiente en materia penal. e) No tener cargos pendientes ejecutoriados con el Estado. <p>ARTÍCULO 44.- Los exámenes de suficiencia para postulantes a la licencia de despachantes de aduana, se realizarán ante un tribunal examinador designado por el Directorio de la Aduana Nacional, el cual será convocado con arreglo a lo dispuesto en la presente Ley y su reglamento.</p> <p>La licencia de Despachante de Aduana será otorgada por la Aduana Nacional mediante Resolución de Directorio y deberá ser personal, indelegable e intransferible. En ningún caso la licencia podrá otorgarse en forma provisional o temporal.</p> <p>ARTÍCULO 45.- El Despachante de Aduana tiene las siguientes funciones y atribuciones:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Observar el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y procedimentales que regulan los regímenes aduaneros en los que intervenga.b) Efectuar despachos aduaneros por cuenta de terceros, debiendo suscribir personalmente las declaraciones aduaneras incluyendo su número de licencia.c) Dar fe ante la administración aduanera por la correcta declaración de cantidad, calidad y valor de las mercancías, objeto de importación, exportación o de otros regímenes aduaneros, amparados en documentos exigidos por disposiciones legales correspondientes. La Aduana Nacional comprobará la correcta declaración del despachante de aduana.d) Liquidar los tributos aduaneros aplicables a las mercancías objeto de

importación, exportación y otros regímenes aduaneros, de acuerdo con las disposiciones legales respectivas.

e) Conservar la documentación de los despachos aduaneros y las operaciones aduaneras realizadas por un período de cinco años, computables a partir de la fecha de pago de los tributos.

f) Prestar asesoramiento en materia aduanera y otros temas vinculados a ésta.

g) Sujetarse a las normas de ética profesional del despachante de aduanas, de acuerdo con disposiciones especiales.

Para efectos de los trámites y procedimientos aduaneros, los Despachantes y la Agencias Despachantes de Aduana están sujetos al control y fiscalización de la Aduana Nacional.

El Despachante de Aduana puede ejercer funciones a nivel nacional previa autorización del

Directorio de la Aduana Nacional.

ARTÍCULO 46.- El Despachante y la Agencia Despachante de Aduana, bajo el principio de buena fe y presunción de veracidad, realizará el despacho aduanero y los trámites inherentes al mismo por cuenta de su comitente, consignatario o el consignante de las mercancías, cuando cualesquiera de éstos le hubiera otorgado mandato especial o a los efectos, únicamente del despacho aduanero, le hubiera endosado alguno de los siguientes documentos de embarque:

a) Manifiesto Internacional de Carga y/o Declaración de Tránsito Aduanero.

b) Documento de Transporte Internacional Ferroviario y/o declaración de tránsito aduanero. c) Guía Aérea.

d) Documento de Transporte Internacional Multimodal. e) Conocimiento Marítimo.

f) Carta de Porte.

ARTÍCULO 47.- Los despachos aduaneros de importación que se tramiten ante administraciones aduaneras debidamente autorizadas al efecto, deberán efectuarse por intermedio de despachantes de aduana con licencia y debidamente afianzados.

Los despachos aduaneros de exportación podrán tramitarse directamente por los exportadores o a través de un despachante de aduana, en las oficinas del Sistema de Ventanilla Única para la Exportación (SIVEX), en los lugares donde existan estas oficinas. En los lugares donde no existan oficinas del SIVEX, los despachos de exportación deberán efectuarse por intermedio de despachantes de aduana con licencia y debidamente afianzados.

Las empresas comerciales o industriales legalmente establecidas podrán efectuar sus propios despachos de mercancías por intermedio de su propio despachante de aduana, con licencia, debidamente afianzado y autorizado.

El Ministerio de Hacienda mediante Resolución Ministerial, dictará las

normas complementarias para despachos aduaneros de menor cuantía como encomiendas postales, equipajes y otros cuyos trámites podrán realizarse directamente, las mismas que serán reglamentadas por el Directorio de la Aduana Nacional.

El Despachante y la Agencia Despachante de Aduana responderán solidariamente con su comitente, consignatario o dueño de las mercancías en las importaciones y con el consignante en las exportaciones, por el pago total de los tributos aduaneros, de las actualizaciones e intereses correspondientes y de las sanciones pecuniarias emergentes del incumplimiento de las normas jurídicas pertinentes.

Asimismo, la Agencia Despachante de Aduana será responsable del pago de las obligaciones aduaneras y de las sanciones pecuniarias emergentes de la comisión de delitos y contravenciones aduaneras en que incurran sus dependientes con las operaciones aduaneras.

ARTÍCULO 48.- El Despachante y la Agencia Despachante de Aduana, sólo a efectos de la valoración aduanera, se regirán por lo dispuesto en el Acuerdo del GATT - 1994 y no asumirá responsabilidad sobre la veracidad y exactitud de la Declaración Jurada del Valor en Aduanas que debe realizar el importador.

La petición de rectificación de errores y omisiones en la declaración de mercancías será admitida por la administración aduanera cuando las razones aducidas por el declarante se consideren justificadas, sin perjuicio de las responsabilidades previstas en esta Ley.

ARTÍCULO 49.- Cuando el Despachante o la Agencia Despachante de Aduana paguen los tributos aduaneros de importación, intereses o sanciones pecuniarias por cuenta del comitente, consignatario o consignante, podrá repetir el pago contra cualquiera de ellos. En este caso, el Despachante o la Agencia Despachante de Aduana se subrogarán legalmente los derechos privilegiados del Fisco. La subrogación alcanzará el monto de capital e intereses hasta el momento del pago por parte del comitente.

La copia autorizada por la Aduana Nacional del documento de pago que deberá mencionar el nombre del deudor, servirá al Despachante o Agencia Despachante de Aduana de título ejecutivo para accionar en contra de éste para el reembolso de las sumas pagadas por su cuenta.

ARTÍCULO 50.- Para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones y funciones ante el Estado, así como para el pago de tributos aduaneros, actualizaciones, intereses, sanciones pecuniarias, emergentes de los despachos aduaneros y de las operaciones en las que intervengan los Despachantes y las Agencias Despachantes de Aduana deberán constituir una garantía ante la Aduana Nacional, conforme a modalidades, normas y montos que determine el Ministerio de Hacienda por el Reglamento.

ARTÍCULO 51.- Las Agencias Despachantes de Aduana podrán constituirse bajo cualquiera de las formas jurídicas reconocidas por el Código de Comercio, a objeto de desarrollar servicios relacionados con el despacho de mercancías. No obstante, sólo el despachante autorizado y matriculado actuará como tal ante la Aduana. El representante legal de la sociedad, debe ser despachante de aduanas.

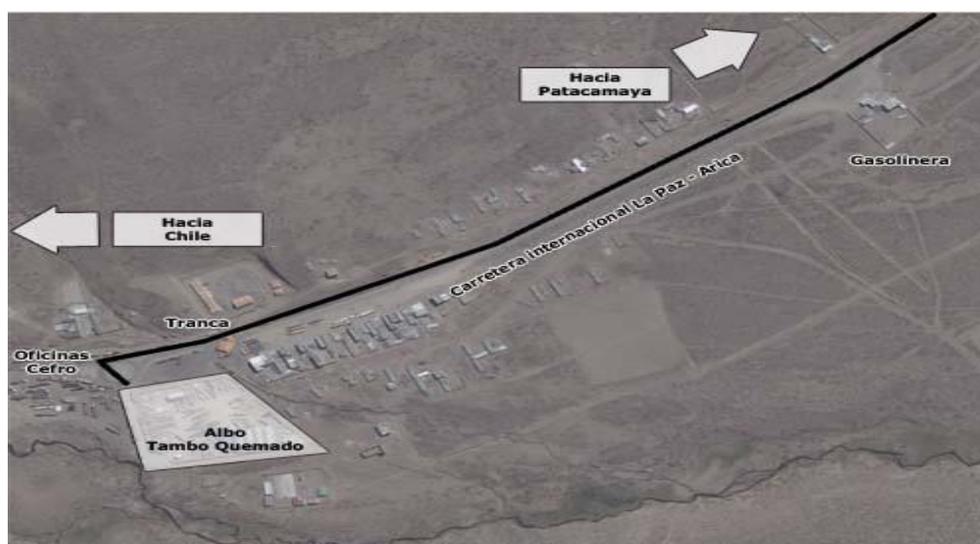
	<p>Para constituir una Agencia Despachante de Aduana, el capital social mínimo será pagado en moneda nacional equivalente a veinte mil Derechos Especiales de Giro (20.000 DEG´s).</p> <p>El objeto social de la Agencia Despachante de Aduana es la realización de despachos aduaneros y gestiones inherentes a operaciones de comercio exterior.</p> <p>ARTÍCULO 52.- La Aduana Nacional, a través de su dependencia correspondiente, realizará los despachos aduaneros oficiales de importaciones efectuadas por entidades del sector público.</p>
<p>REGLAMENTO A LA LEY GENERAL DE ADUANAS Decreto Supremo No. 25870 de 11 de agosto de 2000</p>	<p>CAPÍTULO III AUXILIARES DE LA FUNCIÓN PÚBLICA ADUANERA ARTÍCULO 41° CALIDAD DE AUXILIAR DE LA FUNCIÓN PÚBLICA ADUANERA ARTÍCULO 44° NÚMERO DE DESPACHANTES DE ADUANA ARTÍCULO 45° EXÁMENES DE SUFICIENCIA ARTÍCULO 46° EXÁMENES REPROBADOS ARTÍCULO 49° OTORGAMIENTO DE LA LICENCIA Las Resoluciones del Directorio de la Aduana Nacional deben señalar expresamente que la Licencia es personal, indelegable, intransferible y de duración indefinida. No podrán otorgarse provisional o temporalmente en ningún caso, en cumplimiento a lo que dispone el artículo 44 de la Ley. ARTÍCULO 50° REVOCATORIA DE LA LICENCIA ARTÍCULO 51° REQUISITOS PARA EL EJERCICIO DE ACTIVIDADES DEL DESPACHANTE DE ADUANA ARTÍCULO 52° REQUISITOS PARA LA AUTORIZACIÓN DEL EJERCICIO DE ACTIVIDADES DE AGENCIAS DESPACHANTES DE ADUANA ARTÍCULO 53° DESPACHANTES DE ADUANA DE EMPRESAS INDUSTRIALES O COMERCIALES ARTÍCULO 54° OTORGAMIENTO DE LA AUTORIZACIÓN PARA EJERCICIO DE ACTIVIDADES ARTÍCULO 56° CONSTITUCIÓN DE LA GARANTÍA ARTÍCULO 58° OBLIGACIONES ARTÍCULO 59° SUSCRIPCIÓN DE DECLARACIONES DE MERCANCÍAS ARTÍCULO 60° DESPACHOS ADUANEROS DEL SECTOR PÚBLICO ARTÍCULO 61° RESPONSABILIDAD SOLIDARIA E INDIVISIBLE ARTÍCULO 62° SUSTITUCIÓN Y HABILITACIÓN DEL DESPACHANTE DE ADUANA ARTÍCULO 63° CAMBIO DE DOMICILIO Y JURISDICCIÓN ADUANERA ARTÍCULO 64° CAMBIO DE RAZÓN SOCIAL ARTÍCULO 65° SUSPENSIÓN TEMPORAL VOLUNTARIA DE ACTIVIDADES ARTÍCULO 66° CESE DEFINITIVO VOLUNTARIO DE ACTIVIDADES ARTÍCULO 67° SUSPENSIÓN TEMPORAL FORZOSA DE EJERCICIO ARTÍCULO 68° REVOCATORIA DE LA AUTORIZACIÓN DE EJERCICIO ARTÍCULO 69° ENTREGA DE DOCUMENTOS</p>
<p>LEY No.317 DE 11 DE DICIEMBRE DE 2012, Presupuesto General del</p>	<p>DISPOSICIONES ADICIONALES NOVENA. Se modifica el primer párrafo del Artículo 47 de la Ley N° 1990 de 28 de julio de 1999, Ley General de Aduanas, con el siguiente texto:</p>

<p>Estado, Gestión Fiscal 2013</p>	<p>“Los despachos aduaneros de importación podrán ser tramitados ante las administraciones aduaneras debidamente autorizadas al efecto, directamente por los importadores o por intermedio de los Despachantes de Aduana formalmente habilitados, en las modalidades y condiciones que se establezcan en el Reglamento.”</p> <p>DÉCIMA. Se modifica el último párrafo del Artículo 74 de la Ley N° 1990 de 28 de julio de 1999, Ley General de Aduanas, con el siguiente texto: “Los importadores que realicen sus despachos de manera directa, sin la intervención de un Despachante de Aduana o Agencia Despachante de Aduana podrán efectuar todos los trámites y formalidades aduaneras, siendo responsables de la correcta declaración de cantidad, calidad y valor de las mercancías objeto de importación. Asimismo, son responsables de la liquidación de tributos aduaneros, la conservación de la documentación de los despachos aduaneros, así como del cumplimiento de otras obligaciones establecidas en la presente Ley. La Aduana Nacional, comprobará la correcta declaración del importador.”</p>
<p>DECRETO SUPREMO No. 1487 Reglamento a la ley No.317</p>	<p>Modifica 35 artículos del Decreto Supremo N° 25870, de 11 de agosto de 2000. Reglamento a la Ley N° 1990, de 28 de julio de 1999, Ley General de Aduanas</p>
<p>LEY No. 455 DE 11 DE DICIEMBRE DE 2013 Presupuesto General del Estado, Gestión Fiscal 2014.</p>	<p>DISPOSICIONES ADICIONALES:</p> <p>TERCERA. Se modifica el Artículo 44 de la Ley N° 1990, General de Aduanas, con el siguiente texto:</p> <p>Artículo 44. Los exámenes de suficiencia para postulantes a la licencia de despachantes de aduana, se realizarán ante un tribunal examinador designado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, el cual será convocado conforme a lo dispuesto en Decreto Supremo reglamentario.</p> <p>La licencia de Despachante de Aduana será otorgada por la Aduana Nacional, conforme a los resultados del examen de suficiencia convocado y calificado por el tribunal examinador designado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas; deberá ser personal, indelegable e intransferible. En ningún caso la licencia podrá otorgarse en forma provisional y tendrá una vigencia de cinco (5) años calendario.</p> <p>La renovación de la licencia de Despachante de Aduana procederá previo examen de suficiencia conforme a lo establecido en la presente Ley y su Reglamento.”</p> <p>CUARTA. Se modifica el inciso e) del Artículo 45 de la Ley N° 1990, General de Aduanas, con el siguiente texto:</p> <p>“e) Conservar la documentación de los despachos aduaneros y las operaciones aduaneras realizadas, por el término de prescripción de las acciones de la administración tributaria, inclusive cuando haya cesado en sus funciones como Agente Despachante de Aduana.”</p> <p>SEXTA. Se suprime el inciso "b" del Artículo 37 de la Ley N° 1990, General de Aduanas.</p> <p>DISPOSICIONES TRANSITORIAS.</p>

	<p>SEGUNDA.- Los Agentes Despachantes de Aduana que al momento de la promulgación de la presente Ley cuenten con una licencia en vigencia, deberán renovar la misma mediante examen de suficiencia a ser convocado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, en las condiciones establecidas en la presente Ley y su reglamento, en el plazo máximo de ciento ochenta (180) días, a partir de la publicación del correspondiente Decreto Supremo reglamentario. Los Agentes Despachantes que no se presenten al examen de suficiencia perderán su licencia de manera automática.</p>
<p>LEY No. 614 DE 13 DE DICIEMBRE DE 2014 Presupuesto General del Estado, Gestión Fiscal 2015.</p>	<p>DISPOSICIONES FINALES Las disposiciones finales contenidas en la presente Ley se adecuan de manera automática, en cuanto sean aplicables, a la nueva estructura organizacional y definiciones entidades del sector público, de la Constitución Política del Estado y demás disposiciones legales. SEGUNDA.- Quedan vigentes para su aplicación: Artículos. 5,6,7,9,11,12,15,17 y Disposición Adicional Novena Disposición transitoria Segunda de la Ley No. 455 del 11 de Diciembre de 2013.</p>
<p>DECRETO SUPREMO No. 2295 DEL 18 DE MARZO DEL 2015,</p>	<p>Procedimiento de nacionalización de mercancías en frontera sobre medios y/o unidades de transporte, en el plazo de 24 horas.</p> <p>Artículo 8.- ENTIDADES INVOLUCRADAS. El Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria - SENASAG, Banco Unión S.A., Concesionarios de Depósitos Aduaneros, Despachantes y Agentes Despachantes de Aduana y otras entidades involucradas en el proceso de importación de mercancías, deberán constituirse en fronteras debiendo realizar sus funciones en los puntos fronterizos a fin de coadyuvar en el cumplimiento de los procedimientos y plazos establecidos en la presente norma.</p> <p>IMPORTADOR.- Deberá prever que las mercancías a ser internadas al amparo del DS 2295 se consignen en tres subpartidas arancelarias (una subpartida por ítem de la DUI).</p> <p>Comunicará al transportador internacional que la carga se encuentra amparada por el DS 2295, a fin de que se consigne este aspecto en el documento de embarque.</p>
<p>RESOLUCIÓN MINISTERIAL No. 139 DE 7 Abril de 2015</p>	<p>Establece la nómina de mercancías y aduanas de frontera en las que se aplicará la nacionalización sobre medios y/o unidades de transporte, conforme lo siguiente: Puerto Suarez, Desaguadero, Tambo Quemado, Bermejo, Yacuiba, Villazón, villamontes, Pisiga</p>
<p>Resolución Administrativa No. RA-PE 01- 007-15 de 21 de Abril de 2015</p>	<p>Modifica los artículos 2 y 4 del Anexo de la Resolución de Directorio N° RD 01-004-11 de 29/06/2011, Reglamento para la Delimitación y Ampliación de Jurisdicción de los Despachantes y las Agencias Despachantes de Aduana y aprueba el Formulario de Aceptación de Notificaciones.(Circular N° 130/2011).</p>
<p>FAX INSTRUCTIVO AN-GEGPC-F No. 017 21 de Abril de 2015.</p>	<p>Establece las formalidades necesarias para la aplicación de los procedimientos de Gestión de Manifiestos, Tránsito Aduanero, Depósito de Aduana e Importación a Consumo en las Administraciones Aduaneras de frontera para mercancías detalladas en Resolución Ministerial No. 139 de 7 de Abril de 2015.</p>

Fuente: Elaboración Propia, 2016

LOCALIDAD DE TAMBO QUEMADO



Departamento: Oruro
Localidad: Tambo Quemado
Dirección: Carretera internacional La Paz - Arica

RECINTO DE ADUANA DE FRONTERA TAMBO QUEMADO

CUADRO NO. 1

Superficie del Recinto	17,670 m²
Almacenes Techados:	3,250 m ²
Cerrados (2)	1,700 m ²
Abiertos (3)	1,550 m ²
Almacenes al Aire Libre (playas ripiadas)	4,820 m ²
Oficinas y comedor	775 m ²
Báscula Camionera	1 x 60 ton
Balanzas de Piso	2 Und.
Control de Tránsitos - Área Total	
Superficie del Control de Tránsitos	114 m²
Caseta de Pesaje	51.00 m ²
Báscula Camionera	1 x 60 ton
Maquinaria	Cantidad
Grúa (7 ton)	1
Montacargas (5 ton)	1
Montacargas (2,5 ton)	1

Fuente: elaboración propia (datos de Albo)

Recinto ampliado el año 2007; Playa de estacionamiento tiene una capacidad de 65 camiones máximo

MOVIMIENTOS DE CAMIONES EN ALMACENES ALBO. TAMBO QUEMADO

AÑO 2014		AÑO 2015	
MES	CANTIDAD PARTES DE RECEPCIÓN	MES	CANTIDAD PARTES DE RECEPCIÓN
ENERO	1390	ENERO	1469
FEBRERO	1567	FEBRERO	1192
MARZO	817	MARZO	1616
ABRIL	1333	ABRIL	1489
MAYO	1485	MAYO	2388
JUNIO	1645	JUNIO	2462
JULIO	1735	JULIO	3543
AGOSTO	1846	AGOSTO	3441
SEPTIEMBRE	1662	SEPTIEMBRE	1103
OCTUBRE	1807		
NOVIEMBRE	1761		
DICIEMBRE	1726		

Fuente: Elaboración propia con datos Almacenera Boliviana (Albo)

**MOVIMIENTOS DE CAMIONES EN ALMACENES ALBO. TAMBO QUEMADO
AÑO 2015 (INGRESO PROMEDIO MES)**

TIPO DE CARGA	No. DE CAMIONES POR MES
CARGA GENERAL	85
DIESEL	941
DESP. S/C. (FORM.107)	175
DES. ANTICIPADO	492
D.S. 2295	507

Fuente: Elaboración propia con datos Almacenera Boliviana (Albo)

**MOVIMIENTOS DE CAMIONES EN ALMACENES ALBO. TAMBO QUEMADO
AÑO 2015 (INGRESO PROMEDIO DIA)**

MES	No. DE CAMIONES	PROMEDIO POR DIA
ENERO	342	11
FEBRERO	322	10
MARZO	567	19
ABRIL	562	19
MAYO	1316	42
JUNIO	1617	54
JULIO	2510	80
AGOSTO	2148	69

Fuente: Elaboración propia con datos Almacenera Boliviana (Albo)

DETALLE DE FLUJO DE CAMIONES EN LA FRONTERA DE TAMBO QUEMADO

EXPORTACIONES	250 CAMIONES PROMEDIO
IMPORT. INGRESO ADUANA TAMBO QUEMADO	100 CAMIONES DÍA (PROMEDIO)
TRÁNSITOS AL INTERIOR BOLIVIA	150 CAMIONES DÍA (PROMEDIO)

Fuente: elaboración propia (Vías Bolivia)

DETALLE DE INSTITUCIONES EN FRONTERA DE TAMBO QUEMADO

INSTITUCIONES	No. DE FUNCIONARIOS
ADUANA	25
ALBO	13
MIGRACIÓN	6
POLICÍA	24
SENASAG	5
CUARTEL DE EJÉRCITO	8
CENTRO DE SALUD	10
PUEBLO	- 446
ESTIBADORES	15
ASP-B	2
AGENCIA HERBASBOL	11
AGENCIA NUEVA OCCIDENTAL	8
AGENCIA 20 DE OCTUBRE	8
AGENCIA ORIENTAL	8
CENTROS PÚBLICOS (4CEN.)	16
VÍAS BOLIVIA	6
ABC	4
AGEN. DESP. CON AMPLIA (45 AG.)	- 45
CÁMARA DESP. SANTA CRUZ	1
CÁMARA DESP. COCHABAMBA	1
CÁMARA DESP. LA PAZ	1
PUNTO ENTEL	1
BANCO UNIÓN	2
GOMERÍA	2

Fuente: elaboración propia

DETALLE DE CASAS, ALOJAMIENTOS, RESTAURANTES TIENDAS, OFICINAS EN AVENIDA PRINCIPAL TAMBO QUEMADO

TIPO DE AMBIENTES	No.	No. DE PERSONAL
CASAS	20	2
ALOJAMIENTOS	10	2
RESTAURANTES	11	5
TIENDAS	15	2
OFICINAS	10	2

Fuente: elaboración propia

DETALLE DE RESTAURANTES Y ALOJAMIENTOS EN TAMBO QUEMADO

RESTAURANTES	CAPACIDAD
11 RESTAURANTES) PEQUEÑOS	15 PERSONA SENTADOS
10 ALOJAMIENTOS) PEQUEÑO	7 CAMAS

Fuente elaboración propia

DESTINOS ADUANEROS DEL PUERTO DE ARICA POR TAMBO QUEMADO POR UNIDADES DE TRANSPORTE PARA TODO EL PAÍS DEL 01 DE JUNIO AL 30 DE JUNIO DEL 2015

FECHAS	LA PAZ	SANT A CRUZ	TAMBO	CBBA	ORURO	POTOSÍ	COBIJA	TARIJA	SUCRE	TOTAL
01/06/2015	81	107	48	45	13					
02/06/2015	169	162	58	122	10				1	
03/06/2015	76	107	57	62	9		6	1	3	
04/06/2015	71	159	72	59	14			1	7	
05/06/2015	74	55	77	40	2				2	
06/06/2015	24	24	11	4					5	
07/06/2015										DOM.
08/06/2015	68	57	52	25	6		1	1		
09/06/2015	48	80	52	44	6			1	1	
10/06/2015	92	52	86	45	4	6				
11/06/2015	82	60	73	22	7	14				
12/06/2015	111	131	79	53	4		4		2	
13/06/2015										
14/06/2015										DOM.
15/06/2015	113	86	58	21	8					
16/06/2015										
17/06/2015	116	90	109	59	1					
18/06/2015	41	20	47	14	1					
19/06/2015	18	40	1	18				1		
20/06/2015	50	24	32	16	2					
21/06/2015	59	58	13	24	2					DOM.
22/06/2015	93	67	61	46	2	1				
23/06/2015	112	61	50	75	12	2			6	
24/06/2015	67	81	48	33	17				1	
25/06/2015	53	50	58	20	3		3			
26/06/2015	92	86	90	51	7		9			
27/06/2015										
28/06/2015										DOM.
29/06/2015										
30/06/2015										
TOTAL.-	1710	1657	1232	898	130	23	23	5	28	5706

Fuente: ASP-B, Puerto

Patacamaya 4
Internación 43
Deposito Transitorio 1

**DETALLE DE AGENCIAS DESPACHANTES DE ADUANA HABILITADAS CON
AMPLIACIÓN DE JURISDICCIÓN EN LA FRONTERA DE TAMBO QUEMADO**

No.	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	AMPLIACION DE JURIDICCION	CODIGO DE ADUANA
1	Agencia Despachante de Aduana GAMARRA ANDES SRL.	Administración Aduana frontera DESAGUADERO	214
1	Agencia Despachante de Aduana S.E.T.A.	Administración Aduana frontera DESAGUADERO	241
2	Agencia Despachante de Aduana RODAS SRL.	Administración Aduana frontera DESAGUADERO	241
3	Agencia Despachante de Aduana BOLIVIANA LTDA.	Administración Aduana frontera DESAGUADERO	241
4	Agencia Despachante de Aduana LA PRIMERA LTDA.	Administración Aduana frontera DESAGUADERO	241
5	Agencia Despachante de Aduana R & S SRL.	Administración Aduana frontera DESAGUADERO	241
6	Agencia Despachante de Aduana SALAS QUINTEROS SRL.	Administración Aduana frontera DESAGUADERO	241
7	Agencia Despachante de Aduana SIGA LTDA.	Administración Aduana frontera DESAGUADERO	241
8	Agencia Despachante de Aduana ADEPAL LTDA.	Administración Aduana frontera DESAGUADERO	241
9	Agencia Despachante de Aduana OBANDO LTDA.	Administración Aduana frontera DESAGUADERO	241
10	Agencia Despachante de Aduana MEDICOM SRL.	Administración Aduana frontera DESAGUADERO	241
11	Agencia Despachante de Aduana EVOLUCION SRL.	Administración Aduana Frontera PISIGA	421
12	Agencia Despachante de Aduana DAPIBOL .S.A.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
13	Agencia Despachante de Aduana A.G.D.A. S.A.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
14	Agencia Despachante de Aduana PIRAMIDE	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
15	Agencia Despachante de Aduana BONA FIDE SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
16	Agencia Despachante de Aduana CALANCHA & RAMIREZ SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
17	Agencia Despachante de Aduana A.C.E.S.A. SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
18	Agencia Despachante de Aduana MERSUR SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
19	Agencia Despachante de Aduana CUMBRE SAMA	Administración Aduana. Frontera TAMBO QUEMADO	422
20	Agencia Despachante de Aduana OBANDO LTDA.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
21	Agencia Despachante de Aduana SALAS SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
22	Agencia Despachante de Aduana LA PRIMERA LTDA.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
23	Agencia Despachante de Aduana R & S SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
24	Agencia Despachante de Aduana VILASECA SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
25	Agencia Despachante de Aduana CIDEPA LTDA.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
26	Agencia Despachante de Aduana UNIVERSAL LTDA.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
27	Agencia Despachante de Aduana FG LOGISTICS SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
28	Agencia Despachante de Aduana J GUTIERREZ SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
29	Agencia Despachante de Aduana SIGA LTDA.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
30	Agencia Despachante de Aduana EVOLUCION SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
31	Agencia Despachante de Aduana AGENAL ANTONIO YUTRONIC LTDA.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
32	Agencia Despachante de Aduana SAGITARIO SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
33	Agencia Despachante de Aduana ALVAREZ SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
34	Agencia Despachante de Aduana ROJIM ASOCIADOS LTDA	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
35	Agencia Despachante de Aduana BRUSECO SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
36	Agencia Despachante de Aduana ULTRAMAR	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
37	Agencia Despachante de Aduana MERSUR SRL.	Administración Aduana frontera TMABO QUEMADO	422
38	Agencia Despachante de Aduana BOLIVIANA LTDA.	Administración Aduana frontera TAMBO QUEMADO	422
39	Agencia Despachante de Aduana SANTA CRUZ LTDA.	Administración Aduana frontera TAMBO QUEMADO	422
40	Agencia Despachante de Aduana H & B ASOCIADOS	Administración Aduana frontera TAMBO QUEMADO	422
41	Agencia Despachante de Aduana COPERSA LTDA.	Administración Aduana frontera TAMBO QUEMADO	422
42	Agencia Despachante de Aduana ASERCOMEX SRL.	Administración Aduana frontera TAMBO QUEMADO	422
43	Agencia Despachante de Aduana GAMARRA ANDES SRL.	Administración Aduana frontera TAMBO QUEMADO	422
44	Agencia Despachante de Aduana TRANSAMERICA SRL.	Administración Aduana frontera TAMBO QUEMADO	422
45	Agencia Despachante de Aduana MONRROY SRL.	Administración Aduana frontera TAMBO QUEMADO	422
46	Agencia Despachante de Aduana J. LINO SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
47	Agencia Despachante de Aduana MEDICOM SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO	422
48	Agencia Despachante de Aduana UNIVERSAL LTDA.	Administración Aduana Frontera YACUIBA	621
49	Agencia Despachante de Aduana MERSUR SRL.	Administración Aduana Frontera YACUIBA	621
50	Agencia Despachante de Aduana OBANDO LTDA.	Administración Aduana Frontera YACUIBA	621
51	Agencia Despachante de Aduana TRIASUR SRL.	Administración Aduana Frontera YACUIBA	621
52	Agencia Despachante de Aduana TARIJA SRL.	Administración Aduana Frontera BERMEJO	641
53	Agencia Despachante de Aduana TAVERA SRL.	Administración Aduana Frontera PUERTO SUAREZ	721
54	Agencia Despachante de Aduana MERSUR	Administración Aduana Frontera PUERTO SUAREZ	721
55	Agencia Despachante de Aduana CONEXUS S.A.	Administración Aduana Frontera PUERTO SUAREZ	721
56	Agencia Despachante de Aduana EVOLUCION SRL.	Administración Aduana Frontera PUERTO SUAREZ	721
57	Agencia Despachante de Aduana VILLARREAL SRL.	Administración Aduana Frontera PUERTO SUAREZ	721
58	Agencia Despachante de Aduana UNIVERSAL LTDA.	Administración Aduana Frontera PUERTO SUAREZ	721
59	Agencia Despachante de Aduana GUAPAY SRL.	Administración Aduana Frontera PUERTO SUAREZ	721
60	Agencia Despachante de Aduana LOS ANDES SRL.	Administración Aduana frontera PUERTO SUAREZ	721
61	Agencia Despachante de Aduana COMINTER SRL.	Administración Aduana frontera PUERTO SUAREZ	721

63	Agencia Despachante de Aduana GUAPAY LTDA. SRL.	Administración Aduana Frontera ARROYO CONCEPCION	722
64	Agencia Despachante de Aduana ORIENTAL SRL.	Administración Aduana frontera DESAGUADERO - PISIGA	241-421
65	Agencia Despachante de Aduana GNOSIS SRL.	Administración Aduana frontera TAMBO QUEMADO - DESAGUADERO	422 - 241
66	Agencia Despachante de Aduana COMEXLANDS SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO - DESAGUADERO	422 - 241
67	Agencia Despachante de Aduana PACEÑA SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO - DESAGUADERO,	422 - 721
68	Agencia Despachante de Aduana GULARH SRL.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO, PUERTO SUAREZ, DESAGUADERO	422-721 - 241
69	Agencia Despachante de Aduana PANAMERICANA LTDA.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO, PUERTO SUAREZ, YACUIBA	422-721 - 621
70	Agencia Despachante de Aduana LA CUMBRE S.A.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO, PUERTO SUAREZ, YACUIBA	422-721 - 621
71	Agencia Despachante de Aduana OLIVERA Y CIA LTDA.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO, PUERTO SUAREZ, YACUIBA	422 - 721 - 621
72	Agencia Despachante de Aduana A & R JACARANDA LTDA.	Administración Aduana Frontera TAMBO QUEMADO, PUERTO SUAREZ, YACUIBA	422 - 721-621
73	Agencia Despachante de Aduana S & V ASOCIADOS SRL.	Administración Aduana frontera PUERTO SUAREZ, TAMBO QUEMADO, YACUIBA	422 - 721 - 621
74	Agencia Despachante de Aduana GGC ASOCIADOS LTDA.	Administración Aduana Frontera PUERTO SUAREZ, YACUIBA	721 - 621
75	Agencia Despachante de Aduana MONRROY SRL.	Administración Aduana frontera PUERTO SUAREZ - ARROYO CONCEPCION	721 - 722

45 AGENCIAS HABILITADAS PARA REALIZAR DESPACHOS EN LA FRONTERA DE TAMBO QUEMADO

Lista efectuada por la Aduana Nacional de Bolivia

DETALLE DE AGENCIAS DESPACHANTES HABILITADAS A NIVEL NACIONAL

	NIT	RAZON SOCIAL	NOMBRE SIDUNEA
	1018377021	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA CALANCHA y RAMIREZ S.R.L	AGENCIA CALANCHA y RAMIREZ S.R.L.
	1002417025	VARGAS y CIA. LTDA. AGENCIA DEPACHANTE DE ADUANA	VARGAS y CIA. LTDA. AG. DESP. DE AD
	1005973022	LATINOAMERICA LTDA AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	LATINOAMERICA LTDA
	157954024	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA MERSUR SRL	AGENCIA DESP. DE ADUANA MERSUR 5RL
	161068022	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS QUIROGA CRESPO S.R.L	AG DE5P DE ADUANA QUIROGA
	1012755028	OLIVERA & CIA LTDA. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	OLIVERA & CIA LTDA.
	785628016	PEREZ SANDOVAL WALDO	PEREZ SANDOVAL WALDO
	151480022	CORIM S.R.L. AGENCIA DE5PACHANTE DE ADUANA	ADACORIMPR
	135461020	EVOLUTION S.R.L.	EVOLUTION S.R.L.
	1019109023	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA VELCO S.R.L.	AG. DESP. DE ADUANA VELCO S.R.L
	158434027	SALAS QUINTEROS S.R.L AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS	SALAS QUINTEROS SRL AG.DESP.DE ADU
	1024571026	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA M & M LTDA.	AG. DESP. DE ADUANA M & M LTDA.
	1021453021	ALPE SRL.	ALPE SRL.
	1019987024	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS QUIROGA SRL	AG. DESP. AD. QUIROGA SRL
	1013295024	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA COMINTER SRL	COMINTER SRL
	1001023027	BOLIVIANA L TDA. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	BOLIVIANA LTDA
	1030361028	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA VASLEC INTERNACIONAL S.R.L.	VASLEC INTERNACIONAL S.R.L.
	157702021	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS RCB SRL	AG. DESPACHANTE DE ADUANA RCB SRL
	568897014	ALFREDO HONORATO CAMACHO GUTIERREZ	ALFREDO H CAMACHO G - AMERICA
	1008579025	AGENCIA DESP. DE ADUANA SALAS Y CIA. S.R.L.	AG.DESP. DE ADUANA SALAS Y CIA. SRL
	1026415028	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS EL TROMPILLO S.R.L.	EL TROMPILLO SRL
	1018419026	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA LOS ANDES S.R.L	LOS ANDES S.R.L.
	764588010	SAMUEL SEMIRAMIS JALDIN FIORILO	SAMUEL SEMIRAMIS JALDIN FIORILO
	1743445010	GERARDO ANTELO FLORES	GERARDO ANTELO FLORES
	167220025	IMEX GROUP AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA IMEX GROUP SRL.	IMEX GROUP SRL
	1001665021	CARRANZA SRL. AGENCIA DESPACHANTE ADUANA	CARRANZA SRL. AG. DESP., ADUANA
	120135022	HERBASBOL AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS S.R.L.	HERBASBOL AG. DESP. DE ADUANAS SRL
	159082022	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS 16 DE JULIO S.R.L.	A.D.A. 16 DE JULIO S.R.L
	158382023	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS SAA S.R.L.-SERVICIOS ADUANEROS ASOCIADOS S.R.L.	ADASAAPR
	1007931026	BRUSECO SRL AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	BRUSECO SRL AG. DESP. DE ADUANA
	1005461028	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA J. LINO S.R.L.	AG. DESP. DE ADUANA J.LINO S.R.L.
	1021505024	AG. DESP. ADUANA AGENALA. YUTRONIC LTDA	ADA AGENAL A. YUTRONIC LTDA
	1012589025	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA NACIONAL S.R.L.	AGCIA. DESP. DE ADUANA NACIONAL SRL
	184102026	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA GAMARRA ANDES S.R.L.	GAMARRA ANDES S.R.L.
	1018647023	MAES AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA SRL	MAES AGENCIA DESP. DE ADUANA SRL
	120265024	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS A&R JACARANDA LTDA	JACARANDA LTDA
	144486023	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA GUAPAY S.R.L.	GUAPAY S.R.I.
	1099232010	SERGIO MAURICIO MIER OSTRIA	SERGIO MAURICIO MIER OSTRIA
	129485016	ROLANDO DINNO GOMEZ TAPIA	ROLANDO DINNO GOMEZ TAPIA
	1019523025	AGENCIA DE5PACHANTE DE ADUANA R & S SRL	AG. DESP. DE ADUANA R & S S.R.L.
	173922026	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA GGC & ASOCIADOS S.R.L.	GGC & ASOCIADOS SRL
	121493025	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA COMPADESA LTDA	ADACOMPAPR
	3118S3010	HUGO DANIEL MALLEA VILLANUEVA	HUGO DANIEL MALLEA VILLANUEVA
	1011753021	AG. DESP. ADUANA VIRGEN DEL MILAGRO S.R.L.	VIRGEN DEL MILAGRO S.R.L.
	1010065024	ASERCOMEX S.R.L. AGENCIA DE SERVICIOS EN COMERCIO EXTERIOR	ASERCOMEX SRL AG.DE SERV.EN COM EX

	1006441029	MEAVE & CIA LTDA. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	MEAVE & CIA LTDA.
	2233493014	BERNARDO GABRIEL ROJAS SANJINES	BERNARDO GABRIEL ROJAS SANJINES
	1007479025	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA ROJIM & ASOCIADOS LTDA.	AG. DESP. DE AD. ROJIM & ASO. LTDA
	1004565026	APOLO S.R.L. AGENCIA DESP. DE ADUANAS	APOLO S.R.L. A.D.A.
	1031063027	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA VILLARREAL S.R.L.	AGENCIA.DESP.ADUANA VILLARREAL S.R.L.
	101821102S	PEÑA LTDA. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS	PENA LTDA. AG. DESP. DE ADUANAS
	352551015	RAUL VALENCIA RODRIGUEZ	RAUL VALENCIA RODRIGUEZ
	834831014	JULIO SALAZAR DAZA	JULIO SALAZAR DAZA
	1030101023	GRAN PODER LTDA. AGENCIA DESP~ DE ADUANA	GRAN PODER LTDA
	179932029	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS CONEXUS S.A. - CONEXUS S.A.-	AG.DESP. DE ADUANAS CONEXUS S.A.
	147764026	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA CUMBRE SUCRE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	AG. DESP. ADUANA CUMBRE SUCRE SRL
	1160953013	CLAUDIO LLANOS ROJAS	CLAUDIO LLANOS ROJAS
	1001879026	CIDEPA LTDA.	CIDEPA LTDA.
	1001059022	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA S.I.G.A. LTDA.	AG. DESP. DE ADUANA S.I.G.A. L TDA.
	1027275029	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA ANTELO SRL	AG. DESP.DE ADUANA ANTE LO S.R.L.
	2726247018	ALFREDO LEONCIO CAMACHO EFFEN	ALFREDO LEONCIO CAMACHO EFFEN
	1005931025	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA J.GUTIERREZ S.R.L.	AG.DESP.ADUANA J.GUTIERREZ
	1011665027	CHAQUEÑA S.R.L. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS	CHAQUEÑA SRL AG, DESP. DE ADUANAS
	200894017	WALTER MARIACA MORALES	WALTER MARIACA MORALES
	1012109024	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA MUNDIAL LTDA	AG. DESP. DE ADUANA MUNDIAL LTDA
	161958025	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS BRAJA S.R.L.	AG DESPACHANTE DE ADUANAS BRAJA SRL.
	1014241020	ARCASA PUERTO SUAREZ SRL. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS	ARCASA PUERTO SUAREZ S.R.L.
	139825026	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS ANTEZANA VASQUEZ S.R.L.	AG. DESP. ANTEZANA VASQUEZ S.R.L.
	758293017	LUIS ANGEL MIER RIVAS	LUIS ANGEL MIER RIVAS
	606052017	MIGUEL LEONARDO BELTRAN GANCI	MIGUEL LEONARDO BELTRAN GANCI
	1022365024	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA W.L. OBANDO L TDA.	AG. DESP.DE ADUANA W.L. OBANDO LTDA.
	158462023	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA VELIZ SRL	AG. DESPACHANTE DE ADUANA VELIZ SRL
	1006563020	DAPIBOL S.A. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	DAPIBOL S.A. AGENCIA DESPACHANTE
	1024499022	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS PEREZ GARCIA S.R.L	PEREZ GARCIA S.R.L.
	204334016	ERNESTO DECKER LARA	ERNESTO DECKER LARA
	1015261022	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA BOLIVAR S.R.L.	AGENCIA DESPACHANTE BOLIVAR S.R.L.
	1002561020	SANTA CRUZ SRL. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS	SANTA CRUZ SRL AG. DESP. DE ADUANAS
	1011813027	PIRAL LTDA AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS	PIRAI LTDA AGENCIA DESPACHANTE
	157572020	BONA FIDE S.R.L. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	BONA FIDE SRL AG. DESP. DE ADUANA
	1001043022	AYACUCHO S.R.L AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS	AYACUCHO S.R.L AG. DESP. DE ADUANA
	137611020	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA SOCAVON LTDA	AG.DESP.DE ADUANA SOCAVON LTDA.
	1034321012	EDGAR TAVERA CRUZ	AG DESPACHANTE DE ADUANA TAVERA
	1802810019	HERNAN HUMBERTO BARROSO ANTELO	HERNAN HUMBERTO BARROSO ANTELO
	101S517026	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA CUMBRE S.A.	AGENCIA DESP. DE ADUANA CUMBRE S.A.
	1015087029	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS LOS ANGELES S.R.L	AG.DESP. DE ADUANAS LOS ANGELES SRL.
	1023853021	ADELSUR S.R.L	ADELSUR S.R.L
	151240026	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS UNZUETA LTDA	AGENCIA DESP. DE ADU. UNZUETA LTDA
	1018805021	SAN MARTIN HNOS. LTDA	SAN MARTIN HNOS. LTDA
	159698025	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS MERCAN SRL	AGENCIA DESP DE ADUANAS MERCAN SRL
	120127024	ORIENTAL S.R.L AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS	ORIENTAL S.R.L
	157938021	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L	AG. DESP. DE ADUANAS TARIJA SRL
	21458014	ANTONIO SALCEDO KOCH	ANTONIO SALCEDO KOCH
	169050022	SATELITE SRL AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS	SATELITE SRL ADA

	1019887020	MGS AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA S.R.L	MGSS.R.L
	252803018	JUAN ADHEMAR PEREZ GUTIERREZ	JUAN ADHEMAR PEREZ GUTIERREZ
	151270020	ALVAREZ SRL AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS	ALVAREZ SRLAG DESPACHANTE ADUANAS
	1015123025	AGENCIA DESP. DE ADUANA S&V ASOCIADOS SRL	AG DESP DE ADUANA S&V ASOCIADOS SRL.
	1016355028	SILVANO OMONTE LTDA. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS	SILVANO OMONTE LTDA. AG.DESP.DE ADU
	162256020	ZEBOL S.R.L AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS	ZEBOL S.R.L. AG. DESP. DE ADUANAS
	1004571021	DEL-SAN S.R.L AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	DEL-SAN SRLAGENCIA DESP. DE ADUANA
	711890018	JOSE HERNANDO HUMEREZ ESTRADA	JOSE HERNANDO HUMEREZ ESTRADA
	182622025	FG LOGISTICS S.R.L AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	FG LOGISTICS S.R.L AGENCIA DESPACH
	158420027	RENUCOMEX S.R.L AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	RENUCOMEX S.R.L
	1016557021	AGDA S.A. AGENTES GENERALES DESPACHANTES DE ADUANA	AGDA S.A.
	1018279022	ILLAMPU LTDA. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	ILLAMPU LTDA.
	157956021	FRANZ ARCE ARCE SRL AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	FRANZ ARCE SRL AG. DESPACHANTE
	102S781021	CEDAL LTDA AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	CEDAL LTDA
	1006601029	CHALCO S.R.L.	CHALCO S.R.L.
	1023493025	NUEVA OCCIDENTAL S.R.L. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	NUEVA OCCIDENTAL SRL AG. DESP. DE A
	1001293025	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS GNOSIS SRL	AG. DESP. DE ADUANAS GNOSIS SRL
	1013121026	AMAZONAS SRL AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS	AMAZONAS SRL
	127589025	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA LUVICOMEX S.R.L.	AG. DES. DE ADUANA LUVICOMEX SRL
	1015133022	LOZA S.R.L. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	LOZA SRL.
	1014861022	ACHES S.R.L.	ACHES S.R.L.
	1024830016	CARLOS ARTURO FUENTES CASTELLON	CARLOS ARTURO FUENTES CASTELLON
	1045197019	JORGE RICARDO FUENTES VELEZ	JORGE RICARDO FUENTES VELEZ
	1022463027	ACUARIO S.R.L AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	ACUARIO S.R.L. AG. DESP. DE ADUANA
	1030891028	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA MERCURIO SRL	AG. DESP. DE ADUANA MERCURIO SRL
	1029855021	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA TRANS-OCEANICA S.R.L.	AG.DESP. DE ADU. TRANS OCEANICA SRL
	1026533020	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA LA ORIENTALJ. CRESPO LTDA.	LA ORIENTAL J. CRESPO LTDA.
	1004567023	GULARH SRL AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	GULARH SRL.
	1005147027	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA LEXUS SRL	AG. DESP. DE ADUANA LEXUS S.R.L.
	136721029	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA INTIWAYRA SRL	AGENCIA DESP INTIWAYRA SRL
	1002629029	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS COMEX LAND'S S.R.L.	AG DESP. DE ADUANAS COMEX LANDS SRL.
	1023667026	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS BURGOS S.R.L.	AG DESP. DE ADUANAS BURGOS SRL
	1000899025	VILA5ECA SRL AGENCIA DESPACHANTES DE ADUANAS	VILASECA SRL AGENCIA DESP.DE ADUANA
	1026409028	AG DESP DE ADUANA PANAMERICANA L TDA	AG DESP DE ADUANA PANAMERICANA LTDA.
	157774023	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA A.C.E.S.A, S.R.L.	AG. DESPACHANTE DE ADUANA ACESA SRL.
	1014405022	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA INTERCOMEX S.A.	INTERCOMEX S.A.
	155834023	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA VILASECA ORIENTE SRL	AG.DESP.DE AD. VILASECA ORIENTE SRL
	576490013	VALENTIN AQUINO ROCABADO	VALENTIN AQUINO ROCABADO
	1030683023	TROPICAL S.R.L. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	TROPICAL S.R.L.
	168920024	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA TAMENGO S.R.L	ADATAMENGPR
	157650029	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS RODAS S.R.L.	RODAS SRL.
	1009287020	H Y B ASOCIADOS SRL. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	H Y B ASOCIADOS SRL AG. DESP. ADUA
	1028433025	AGENCIA DESPACHANTE UNIVERSAL LTDA SC	AG. DESPACHANTE UNIVERSAL LTDA SC
	1019195022	ULTRAMAR LTOA. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	ULTRAMAR LTDA AG. DESP DE DUANA
	1006205026	COPACABANA S.R.L. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	COPACABANA S.R.L.
	126327023	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA ARG S.A.	AG. DESP. DE ADUANA ARG S.A.
	264826023	NOBLEZA S.R.L. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS	NOBLEZA S.R.L. AGENCIA DESPACHANTE
	134073023	AGENCIA DESPACHANTE PUERTO BUSCH S.R.L.	PUERTO BUSCH S.R.L.

 155754026	AGENCIA DE5PACHANTE DE ADUANA MONROY S.R.L.	AG. DESP. DE ADUANA MONROY S.R.L.
 135077028	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA TRIASUR S.R.L.	AG. DESP. DE ADUANA TRIASURS.R.L.
 1002859020	COTAR LTDA. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	COTAR LTDA. AGENCIA DESP. DE ADUANA
 235410025	MUNDICOM SRL. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS	MUNDICOM SRL.
 1020511026	PACEÑA S.R.L. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA	PACEÑA S.R.L. AG. DESP. DE ADUANA

Del 01- 04- 2015 al 28-07-2015

Lista efectuada por la Aduana Nacional de Bolivia

**LISTA DE LOS MERCADOS PROVEEDORES PARA UN PRODUCTO
IMPORTADO POR BOLIVIA
PRODUCTO: TOTAL TODOS LOS PRODUCTOS**

Unidad: miles Dólar Americano

No	Exportadores	Valor importada en 2010	Valor importada en 2011	Valor importada en 2012	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014
	Mundo	5.603.874	7.935.744	8.590.085	9.352.971	10.492.101
1	China	652.851	1.112.707	1.293.710	1.253.820	1.811.064
2	Brasil	1.010.167	1.395.476	1.524.450	1.599.703	1.653.730
3	Estados Unidos de América	733.526	890.200	940.564	1.171.619	1.233.287
4	Argentina	713.518	966.372	1.066.615	1.019.872	1.136.714
5	Perú	389.123	472.343	558.825	600.978	646.307
6	Japón	328.310	598.947	387.594	469.290	508.486
7	Chile	281.202	308.507	383.560	573.778	435.597
8	México	128.286	188.929	236.362	279.847	300.582
9	España	74.457	101.852	100.915	184.448	242.937
10	Alemania	112.506	142.866	164.900	236.425	210.404
11	Suecia	62.145	169.344	93.672	204.903	191.917
12	Italia	69.563	93.830	173.816	119.612	188.809
13	Francia	87.140	47.685	61.923	91.618	184.977
14	Colombia	118.456	195.005	162.317	183.385	181.211
15	Corea, República de	43.783	67.869	74.455	101.524	173.657
16	India	56.750	76.328	86.154	108.075	173.483
17	Singapur	3.905	4.948	70.996	95.793	119.913
18	Tailandia	26.410	58.568	69.732	83.981	114.812
19	Canadá	63.390	35.998	59.523	57.892	93.471
20	Paraguay	32.196	57.715	85.160	78.517	92.784
21	Países Bajos	14.731	19.084	59.706	147.761	85.686
22	Reino Unido	34.212	46.242	72.046	64.647	68.560
23	Suiza	15.754	21.099	48.844	139.020	59.430
24	Austria	10.790	15.226	17.219	52.477	52.464
25	Uruguay	26.892	26.811	36.857	36.226	51.009
26	Bélgica	21.104	31.569	34.109	32.387	47.906
27	Taipéi Chino	31.969	35.976	44.989	54.178	47.522
28	Ecuador	16.860	27.325	33.567	37.192	45.658
29	Federación de Rusia	6.666	8.661	13.581	12.496	36.665
30	Indonesia	13.493	24.950	29.983	34.479	34.124

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

**LISTA DE LOS MERCADOS IMPORTADORES PARA UN PRODUCTO
EXPORTADO POR BOLIVIA
PRODUCTO: TOTAL TODOS LOS PRODUCTOS**

Unidad: miles Dólar Americano.

No	Importadores	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014
	Mundo	6.965.357	9.144.424	11.814.277	12.207.463	12.856.061
1	Brasil	2.407.389	3.030.094	3.665.309	4.030.579	3.818.375
2	Argentina	553.745	1.059.058	2.110.507	2.508.865	2.539.042
3	Estados Unidos de América	690.853	876.632	1.749.988	1.215.223	2.011.756
4	Colombia	229.620	259.301	413.258	675.244	678.664
5	Perú	393.410	460.986	627.603	627.937	525.292
6	Corea, República de	367.139	419.078	358.001	404.604	496.112
7	China	208.636	336.615	316.485	320.065	434.024
8	Japón	460.259	539.969	441.814	417.704	432.298
9	Bélgica	384.507	377.682	334.590	242.745	231.306
10	Canadá	88.373	194.150	152.323	164.396	200.116
11	Australia	67.493	124.908	113.176	163.403	125.604
12	Reino Unido	101.310	155.669	106.689	105.487	122.740
13	Venezuela	341.354	286.360	309.048	142.934	112.244
14	Países Bajos	60.372	54.371	33.978	190.432	111.280
15	Chile	85.630	149.787	225.951	153.916	105.203
16	Singapur	173	68	357	28.365	100.540
17	España	59.412	93.595	63.772	110.223	96.393
18	Suiza	167.296	306.021	272.451	165.562	96.335
19	Ecuador	63.655	89.576	221.211	145.115	95.275
20	Hong Kong, China	2.473	2.937	2.722	3.734	86.786
21	Italia	27.178	39.212	54.935	74.028	77.833
22	Alemania	30.014	50.386	47.987	55.078	68.042
23	Paraguay	20.468	26.254	26.524	38.494	55.467
24	Malasia	1.535	3.361	1.869	46.325	48.238
25	Francia	17.458	18.706	16.724	39.526	42.227
26	México	31.448	52.705	34.905	24.786	41.878
27	Panamá	39.409	47.943	39.212	27.637	27.791
28	Finlandia	97	140	97	155	13.269
29	Uruguay	5.452	6.818	5.595	7.391	7.354
30	Dinamarca	746	1.375	1.955	5.291	5.418

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

**LISTA DE LOS MERCADOS SOCIOS PARA UN PRODUCTO
COMERCIALIZADO POR BOLIVIA
PRODUCTO: TOTAL TODOS LOS PRODUCTOS**

Unidad: miles Dólar Americano.

No.	Socios	Saldo en valor en 2010	Saldo en valor en 2011	Saldo en valor en 2012	Saldo en valor en 2013	Saldo en valor en 2014	Valor exportada en 2014	Valor importada en 2014
	Mundo	1.361.483	1.208.680	3.224.192	2.854.492	2.363.960	12.856.061	10.492.101
1	Brasil	1.397.222	1.634.618	2.140.859	2.430.876	2.164.645	3.818.375	1.653.730
2	Argentina	-159.773	92.686	1.043.892	1.488.993	1.402.328	2.539.042	1.136.714
3	Estados Unidos de América	-42.673	-13.568	809.424	43.604	778.469	2.011.756	1.233.287
4	Colombia	111.164	64.296	250.941	491.859	497.453	678.664	181.211
5	Perú	4.287	-11.357	68.778	26.959	-121.015	525.292	646.307
6	Corea, República de	323.356	351.209	283.546	303.080	322.455	496.112	173.657
7	China	-444.215	-776.092	-977.225	-933.755	-1.377.040	434.024	1.811.064
8	Japón	131.949	-58.978	54.220	-51.586	-76.188	432.298	508.486
9	Bélgica	363.403	346.113	300.481	210.358	183.400	231.306	47.906
10	Canadá	24.983	158.152	92.800	106.504	106.645	200.116	93.471
11	Australia	65.402	121.612	108.968	158.101	118.937	125.604	6.667
12	Reino Unido	67.098	109.427	34.643	40.840	54.180	122.740	68.560
13	Venezuela	19.467	-239.834	-135.353	127.342	106.465	112.244	5.779
14	Países Bajos	45.641	35.287	-25.728	42.671	25.594	111.280	85.686
15	Chile	-195.572	-158.720	-157.609	-419.862	-330.394	105.203	435.597
16	Singapur	-3.732	-4.880	-70.639	-67.428	-19.373	100.540	119.913
17	España	-15.045	-8.257	-37.143	-74.225	-146.544	96.393	242.937
18	Suiza	151.542	284.922	223.607	26.542	36.905	96.335	59.430
19	Ecuador	46.795	62.251	187.644	107.923	49.617	95.275	45.658
20	Hong Kong, China	-2.980	-5.212	-9.464	-5.860	78.926	86.786	7.860
21	Italia	-42.385	-54.618	-118.881	-45.584	-110.976	77.833	188.809
22	Alemania	-82.492	-92.480	-116.913	-181.347	-142.362	68.042	210.404
23	Paraguay	-11.728	-31.461	-58.636	-40.023	-37.317	55.467	92.784
24	Malasia	-6.026	-8.057	-12.297	27.067	26.650	48.238	21.588
25	Francia	-69.682	-28.979	-45.199	-52.092	-142.750	42.227	184.977
26	México	-96.838	-136.224	-201.457	-255.061	-258.704	41.878	300.582
27	Panamá	35.613	41.966	34.356	23.708	24.179	27.791	3.612
28	Finlandia	-5.421	-5.506	-9.471	-5.675	5.822	13.269	7.447
29	Uruguay	-21.440	-19.993	-31.262	-28.835	-43.655	7.354	51.009
30	Dinamarca	-10.494	-5.720	-7.514	-15.237	-7.365	5.418	12.783

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

LISTA DE LOS PRODUCTOS IMPORTADOS POR BOLIVIA

Unidad: miles Dólar Americano

Código Nandina	Descripción del producto	Valor importada en 2010	Valor importada en 2011	Valor importada en 2012	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014
TOTAL	Todos los productos	5.603.874	7.935.744	8.590.085	9.352.971	10.492.101
84	Máquinas, reactores nucleares, calderas, aparatos y artefactos mecánicos.	881.647	1.332.751	1.435.179	1.785.509	2.111.157
87	Vehículos automóbiles, tractores, ciclos, demás vehículos. Terrestres, sus partes.	613.660	1.086.976	1.056.043	1.244.112	1.287.569
27	Combustibles minerales, aceites minerales y productos. de su destilación	687.606	1.111.628	1.287.278	1.293.534	1.241.181
85	Máquinas, aparatos y material eléctrico, sus partes; aparatos de grabación	346.247	482.974	513.278	527.772	637.674
72	Fundición, hierro y acero	322.220	410.005	412.062	450.932	529.989
39	Materias plásticas y manufacturas de estas materias	283.807	356.039	405.380	436.809	470.088
73	Manufacturas de fundición, de hierro o de acero	229.146	315.460	322.641	321.881	405.567
38	Misceláneos chemical productos.	218.121	230.385	267.268	328.271	335.425
88	Navegación aérea o espacial	64.785	71.176	38.520	56.144	235.332
90	Instrumentos, aparatos de óptica, fotografía, cinematografía, medida, contr	93.838	124.322	138.666	152.337	222.256
40	Caucho y manufacturas de caucho	88.253	111.514	158.300	153.966	179.106
30	Productos farmacéuticos	130.085	153.800	145.604	157.842	171.229
48	Papel, cartón; manufactura. de pasta de celulosa, de papel/de cartón	156.608	177.661	139.233	150.362	156.992
10	Cereales	28.107	70.129	47.309	96.936	154.908
33	Aceites esenciales y resinoides; prep. de perfumería, de tocador	96.009	109.592	126.735	138.276	134.373
21	Preparaciones alimenticias diversas	76.748	92.336	113.591	133.214	133.742
64	Calzado, polainas, botines y artículos análogos y sus partes	51.045	84.492	108.926	88.744	113.369
11	Productos de la molinera ;malta; almidón y fécula; inulina; gluten de trig	106.287	109.150	123.546	76.012	110.778
19	Preparaciones. a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; pastelería	50.452	60.237	66.389	100.216	109.185
94	Muebles; mobiliario médico quirúrgico; artículos de cama y similares	46.043	65.202	82.510	88.742	105.062
96	Manufacturas diversas	17.237	24.379	82.519	83.658	95.318
29	Productos químicos orgánicos	62.305	69.417	74.060	79.336	77.766
28	Prod. químicos inorgan.;compuestos inorgan./organ.de los metales	55.713	67.566	95.599	69.610	77.223
32	Extractos curtientes/tintóreos; taninos ,sus derivados; pinturas	56.390	68.391	75.668	75.945	76.908
31	Abonos	42.342	56.536	60.285	70.341	64.063
34	Jabones, agentes de superficie orgánicos, preparaciones. para lavar, etc.	47.278	54.655	58.398	63.755	58.828
76	Aluminio y manufacturas de aluminio	28.092	38.030	40.200	60.286	55.370
82	Herramientas, útiles, artículos. de cuchillera, cubiertos de mesa, de met.com	38.412	45.936	61.348	53.571	54.654
22	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre	33.723	40.817	61.898	62.900	52.205

71	Perlas finas o cultivadas, piedras preciosas, semipreciosas y similares	39.217	33.463	68.247	63.137	51.610
55	Fibras sintéticas o artificiales discontinuas	47.692	63.438	56.279	44.421	49.845
95	Juguetes, juegos, artículos para recreo o para deporte; partes...	28.108	41.331	46.190	34.905	49.475
25	Sal; azufre; tierras y piedras; yesos, cales y cementos	19.733	40.246	50.517	49.676	49.303
69	Productos cerámicos	35.414	43.649	44.281	48.853	48.583
70	Vidrio y manufacturas de vidrio	30.863	36.677	44.798	45.062	43.592
83	Manufacturas diversas de metales comunes	28.222	34.378	37.587	41.798	42.381
49	Productos editoriales, de la prensa/de otras industrias graficas	50.418	28.366	40.056	29.763	36.897
17	Azúcares y artículos de confitería	23.230	108.443	33.588	34.239	36.007
44	Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera	12.079	19.199	27.647	29.110	32.134
60	Tejidos de punto	8.530	20.425	28.928	20.191	31.642
52	Algodón	21.442	24.582	28.929	26.295	30.788
61	Prendas y complementos de vestir, de punto	19.902	28.515	36.731	26.393	30.430
62	Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto	17.038	27.103	33.994	21.256	28.862
18	Cacao y sus preparaciones	18.781	25.606	28.380	24.621	28.098
35	Materias albuminoideas; productos. a base de almidón o de fécula modificados	13.676	18.713	24.235	27.127	27.550
04	Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural;	13.118	18.278	22.559	23.212	27.482
23	Residuos, desperdicios de las industrias alimentarias; ali. para animales	13.571	16.509	20.798	23.412	26.842
20	Preparaciones. de legumbres, hortalizas, frutos o de otras partes de plantas.	13.456	18.565	23.156	23.702	26.055
36	Pólvoras y explosivos; artículos de pirotecnia; fósforos..	14.947	15.125	18.749	20.935	25.932
74	Cobre y manufacturas de cobre	12.098	16.497	18.020	18.846	23.065
68	Manufacturas de piedra, yeso ,cemento, amianto, mica o materias análogas	14.107	15.548	16.989	22.815	22.083
12	Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos..	12.536	21.174	25.178	23.316	20.934
63	Los demás artículos textiles confeccionados; conjuntos/surtidos..	15.100	20.361	21.239	13.703	18.264
08	Frutos comestibles; cortezas de agrios o de melones	11.183	13.564	13.261	20.799	17.875
24	Tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados	8.687	10.610	11.364	12.322	15.843
16	Preparaciones de carne, de pescado o de crustáceos, de moluscos.	8.147	13.742	13.619	14.274	15.182
42	Manufacturas, de cuero; artículos, de guarnicionería, talabartería, viaje....	9.310	14.825	14.879	12.420	14.962
15	Grasas y aceites animales o vegetales; grasas alimenticias; ceras	4.399	8.965	12.278	13.042	14.238
54	Filamentos sintéticos o artificiales	9.834	12.245	12.267	11.740	12.419
59	Tejidos impregnados, recubiertos, revestidos o estratificados.	6.991	8.519	9.680	9.279	12.017
37	Productos fotográficos o cinematográficos	9.528	8.565	10.550	11.283	10.879
86	Vehículos y material para vías o simil. y sus partes; aparatos mecánico	3.336	8.690	7.406	8.025	10.574
03	Pescados y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos	3.082	6.325	7.640	8.482	9.802

47	Pasta de madera o de otras materias fibrosas celulósicas; papel.	1.406	3.614	4.788	7.191	9.611
57	Alfombras y demás revestimientos para el suelo, de mater. Textiles	3.856	4.569	5.821	7.634	8.478
58	Tejidos especiales; superficie. textiles con pelo insertado; encajes	3.349	6.584	9.576	6.269	7.915
99	Materias no a otra parte especificadas	8.791	9.798	10.055	8.389	7.716
51	Lana y pelo fino u ordinario; hilados y tejidos de crin	5.154	5.581	7.078	6.979	7.309
93	Armas y municiones y sus partes y accesorios	564	2.750	2.641	1.987	6.478
56	Guata, fieltro .telas sin tejer; hilados especiales; cordeles, etc.	4.145	4.818	5.984	20.696	5.871
01	Animales vivos	4.896	6.119	6.758	7.494	5.656
91	Relojería	3.155	4.455	4.366	4.275	4.677
09	Café, té, yerba mate y especias	2.423	2.925	2.978	3.641	4.337
65	Artículos de sombrerería y sus partes	1.924	3.679	3.647	3.048	4.062
92	Instrumentos de música; partes y accesorios de estos instrumentos	1.946	2.778	3.779	1.856	3.759
07	Legumbres y hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	1.354	1.704	1.752	2.482	3.328
13	Gomas, resinas y demás jugos y extractos vegetales	1.245	1.753	1.501	2.468	2.806
79	Cinc y manufacturas de cinc	1.707	1.694	1.961	1.525	2.074
02	Carne y despojos comestibles	1.169	1.800	1.188	1.317	1.865
05	Los demás productos, de origen. animal, no comprendidos en otros capítulos	657	637	780	932	984
66	Paraguas, sombrillas, quitasoles, bastones asiento, látigos, fustas	569	1.116	1.053	634	844
67	Plumas, plumón preparados y artículos de pluma/plumón; flores artificial	486	785	842	583	816
81	Los demás metales comunes; cermets; manufacturas de estas materias	547	544	518	209	773
53	Las demás fibras textiles vegetales; hilados y tejidos de papel	292	602	373	469	699
45	Corcho y sus manufacturas	286	443	461	490	697
06	Plantas vivas y productos de la floricultura	283	204	665	477	607
89	Navegación marítima o fluvial	284	363	714	283	432
78	Plomo y manufacturas de plomo	45	190	672	126	333
41	Pieles (excepto la peletería) y cueros	347	95	601	271	214
75	Níquel y manufacturas de níquel	136	181	166	331	197
50	Seda	91	97	98	66	187
26	Minerales, escorias y cenizas	1.844	1.011	64	1.233	121
97	Objetos de arte, de colección o de antigüedad	45	100	55	55	100
46	Manufacturas de espartería o de cestería	87	83	87	46	68
80	Estaño y manufacturas de estaño	192	34	32	32	51
14	Materias trenzables, demás productos. de origen vegetal, no expresados. en otros	602	824	567	7	42
43	Peletería, confecciones de peletería; peletería artificial/facticia	18	11	14	11	34

FUENTES: CÁLCULOS DEL CCI BASADOS EN ESTADÍSTICAS DE UN COMTRADE.

LISTA DE LOS PRODUCTOS EXPORTADOS POR BOLIVIA

Unidad: miles Dólar Americano

Código Nandina	Descripción del producto	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014
TOTAL	Todos los productos	6.965.357	9.144.424	11.814.277	12.207.463	12.856.061
27	Combustibles minerales, aceites minerales y productos. de su destilación	3.014.855	4.148.676	5.909.931	6.680.968	6.646.504
26	Minerales, escorias y cenizas	1.841.481	2.394.467	2.041.650	1.916.661	1.983.477
71	Perlas finas o cultivadas, piedras preciosas, semipreciosas y similares	276.296	612.671	1.351.320	829.245	1.588.231
23	Residuos, desperdicios de las industrias alimentarias; alimentos. para animales	343.164	390.752	535.183	643.129	690.859
15	Grasas y aceites animales o vegetales; grasas alimenticias; ceras	298.206	340.191	385.314	367.705	357.525
80	Estaño y manufacturas de estaño	293.810	394.133	298.480	336.922	347.574
08	Frutos comestibles; cortezas de agrios o de melones	119.685	172.303	172.041	161.383	213.471
10	Cereales	54.136	65.356	104.986	170.871	204.832
12	Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos..	84.167	71.335	215.005	382.801	194.636
22	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre	54.749	46.193	50.534	84.390	67.975
41	Pieles (excepto la peletería) y cueros	33.247	51.021	49.345	56.744	65.251
44	Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera	96.533	76.143	63.029	60.318	59.010
04	Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural;	18.149	11.677	19.481	36.439	48.057
25	Sal; azufre; tierras y piedras; yesos, cales y cementos	18.042	30.516	33.571	48.343	45.679
28	Productos. Químicos inorgánicos; compuestos inorgánicos./orgánicos. de los metales	82.572	68.788	190.861	63.439	39.497
61	Prendas y complementos de vestir, de punto	45.057	36.063	32.107	22.635	31.097
07	Legumbres y hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	37.498	29.869	42.499	43.686	30.587
74	Cobre y manufacturas de cobre	10.415	23.329	37.273	21.413	22.525
20	Preparaciones. De legumbres, hortalizas, frutos o de otras partes de plantas.	12.089	13.727	17.084	18.978	20.131
09	Café, te, yerba mate y especias	17.500	27.754	20.069	16.864	17.222
19	Preparaciones. a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; pastelería	6.060	9.545	9.470	13.424	15.382
02	Carne y despojos comestibles	2.303	1.730	4.650	12.737	12.384
72	Fundición, hierro y acero	7.146	11.378	11.190	10.379	10.955
17	Azúcares y artículos de confitería	46.127	2.317	25.404	77.864	10.769
36	Pólvoras y explosivos; artículos de pirotecnia; fósforos..	11.478	11.739	12.893	12.575	10.293
51	Lana y pelo fino u ordinario; hilados y tejidos de crin	5.058	4.571	5.456	6.080	8.940
94	Muebles; mobiliario medico quirúrgico; artículos de cama y similares	23.412	12.146	11.354	9.990	7.568
11	Productos de la molinera; malta; almidón y fécula; inulina; gluten de trig	2.221	1.797	3.945	7.853	7.410
39	Materias plásticas y manufacturas de estas materias	9.475	5.148	7.496	8.546	7.238
62	Prendas y complementos de vestir, excepto los	11.476	5.267	7.335	7.563	7.110

	de punto					
65	Artículos de sombrerería y sus partes	4.163	5.018	6.051	6.174	6.553
60	Tejidos de punto	2.313	290	27	1.215	6.542
76	Aluminio y manufacturas de aluminio	2.989	3.344	2.738	3.063	6.054
69	Productos cerámicos	2.225	3.217	6.690	7.076	6.000
81	Los demás metales comunes; cermets; manufacturas de estas materias	3.913	5.944	4.752	4.012	5.805
16	Preparaciones de carne, de pescado o de crustáceos, de moluscos.	1.088	2.907	3.146	3.472	5.334
85	Máquinas, aparatos y material eléctrico, sus partes; aparatos de grabación	2.537	4.146	4.132	5.433	4.943
33	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones. de perfumería, de tocador	3.287	1.777	1.362	3.336	4.727
68	Manufacturas de piedra, yeso, cemento, amianto, mica o materias análogas	3.798	3.800	3.890	4.959	4.384
34	Jabones, agentes de superficie orgánicos, preparaciones. Para lavar, etc.	5.741	4.810	4.586	3.792	3.194
30	Productos farmacéuticos	1.544	2.599	1.900	3.179	3.032
52	Algodón	2.708	1.851	1.298	1.598	2.986
63	Los demás artículos textiles confeccionados; conjuntos/surtidos.	6.167	2.581	3.281	3.484	2.648
38	Misceláneos chemical productos.	964	1.597	5.781	2.959	2.561
54	Filamentos sintéticos o artificiales	5.098	77	847	2.248	2.025
90	Instrumentos, aparatos de óptica, fotografía, cinematografía, medida, contr	6.371	835	430	1.483	1.943
84	Maquinas, reactores nucleares, calderas, aparatos y artefactos mecánicos.	3.635	3.765	19.262	2.962	1.780
64	Calzado, polainas, botines y artículos análogos y sus partes	2.170	2.789	2.270	1.755	1.771
29	Productos químicos orgánicos	1.161	1.918	21.003	1.829	1.303
42	Manufacturas. de cuero; artículos. de guarnicionería, talabartería, viaje....	1.873	1.788	1.200	1.447	1.278
18	Cacao y sus preparaciones	4.036	2.786	2.562	1.955	1.269
48	Papel, cartón; manufactura. de pasta de celulosa, de papel/de cartón	515	1.388	780	1.047	1.150
96	Manufacturas diversas	623	814	1.071	1.460	1.080
06	Plantas vivas y productos de la floricultura	1.615	1.397	1.435	1.356	1.073
05	Los demás productos. de origen. animal, no comprendidos en otros capítulos	169	120	301	807	727
32	Extractos curtientes/tintóreos; taninos, sus derivados; pinturas	401	681	947	1.105	627
70	Vidrio y manufacturas de vidrio	1.027	1.175	1.409	433	606
73	Manufacturas de fundición, de hierro o de acero	556	1.483	742	259	445
21	Preparaciones alimenticias diversas	171	325	292	307	308
78	Plomo y manufacturas de plomo	632	371	498	279	279
83	Manufacturas diversas de metales comunes	123	386	309	279	229
56	Guata, fieltro. Telas sin tejer; hilados especiales; cordeles, etc.	32	4	294	24	222
95	Juguetes, juegos, artículos para recreo o para deporte; partes...	305	247	183	164	195
47	Pasta de madera o de otras materias fibrosas celulósicas; papel.	2.102	2.030	1.551	191	156
35	Materias albuminoideas; productos. a base de almidón o de fécula modificados	82	27	12.160	97	153

49	Productos editoriales, de la prensa/de otras industrias graficas	237	277	247	244	121
92	Instrumentos de música; partes y accesorios de estos instrumentos	123	131	119	101	114
58	Tejidos especiales; superficie. textiles con pelo insertado; encajes	7.697	28	1.101	68	52
14	Materias trenzables, demás productos, de origen vegetal, no expresados. en otros	202	76	72	61	52
97	Objetos de arte, de colección o de antigüedad	11	13	13	62	37
40	Caucho y manufacturas de caucho	6	1	43	11	33
43	Peletería, confecciones de peletería; peletería artificial/facticia	137	40	5	3	23
13	Gomas, resinas y demás jugos y extractos vegetales	3	2	0	1	13
53	Las demás fibras textiles vegetales; hilados y tejidos de papel	10	18	14	5	12
55	Fibras sintéticas o artificiales discontinuas	1.022	229	451	87	9
50	Seda	0	0	0	0	7
75	Níquel y manufacturas de níquel	3	1	1	1	5
82	Herramientas, útiles, artículos. de cuchillera, cubiertos de mesa, de met.com	3	1	2	2	4
59	Tejidos impregnados, recubiertos, revestidos o estratificados.	1.976	3.689	22.310	4	3
57	Alfombras y demás revestimientos para el suelo, de mater. Textiles	7	3	1	22	2
66	Paraguas, sombrillas, quitasoles, bastones asiento, látigos, fustas	22	0	0	0	0
67	Plumas, plumón preparados y artículos de pluma/plumón; flores artificial	0	0	0	0	0
45	Corcho y sus manufacturas	0	0	0	0	0
46	Manufacturas de espartería o de cestería	7	5	9	50	0
37	Productos fotográficos o cinematográficos	0	0	0	0	0
03	Pescados y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos	0	0	0	0	0
01	Animales vivos	0	0	0	0	0
31	Abonos	0	0	1.651	1.507	0
24	Tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados	1.336	442	71	0	0
79	Cinc y manufacturas de cinc	0	0	0	51	0
93	Armas y municiones y sus partes y accesorios	0	0	0	0	0
91	Relojería	0	0	0	0	0
86	Vehículos y material para vías o símil. y sus partes; aparatos mecánico	0	0	0	0	0
87	Vehículos automóviles, tractores, ciclos, demás vehículos. terrestres, sus partes	17	35	30	0	0
88	Navegación aérea o espacial	0	540	0	0	0
89	Navegación marítima o fluvial	0	5	0	0	0
99	Materias no a otra parte especificadas	0	0	0	0	0

Fuentes: cálculos del cci basados en estadísticas de un comtrade.