



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**IMPLEMENTACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN OEA EN UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE MATERIALES DE FRICCIÓN MEDIANTE CAMBIOS
INTEGRALES EN LA SEGURIDAD DE SU CADENA DE SUMINISTROS
TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales.

AUTORES

Canales Alviache, Andrea Alexandra (0009-0002-7560-9390)

Chero Enciso, Vincent Luis Andree (0009-0000-0759-097X)

ASESOR

Moscoso Cuaresma, Julio Ricardo (0000-0001-5343-3713)

Lima, 06 de junio del 2024

Resumen

En el contexto actual del comercio global, la protección y la eficiencia en la cadena logística son imprescindibles para el éxito de las organizaciones que se dedican al comercio exterior. En este enfoque, la acreditación de Operador Económico Autorizado (OEA) se ha vuelto bastante significativo. Dicha certificación valida que las compañías cumplan con los estándares de seguridad y conformidad aduanera establecidos en su país, lo cual les permite acceder a beneficios y facilidades en los trámites aduaneros y comerciales. Este trabajo efectuará un análisis exhaustivo del proceso de certificación OEA implementando cambios estratégicos en las operaciones de la empresa Freno S.A., una organización con experiencia y experta en la manufactura y exportación de productos de fricción. Se analizará en detalle el impacto de la acreditación OEA en las operaciones de exportación de Freno S.A., así como los requisitos, beneficios, desafíos y mejores prácticas asociados con este proceso. Mediante un enfoque metodológico riguroso que incluirá entrevistas, análisis documental y estudios de caso, se buscará proporcionar una comprensión completa y actualizada del proceso de certificación OEA y su relevancia para las operaciones de exportación de Freno S.A. Este estudio no solo contribuirá al cuerpo de conocimientos académicos en relación con el comercio exterior y la administración aduanera, sino que también ofrecerá recomendaciones prácticas para empresas similares que buscan mejorar su eficiencia y competitividad en el ámbito global. Esta propuesta de mejora formará parte de un estudio para identificar los problemas que lidia el área en un panorama donde las empresas buscan ser más productivas, desarrollando ventajas económicas y elevando los parámetros de calidad respecto al servicio y al producto.

Palabras claves: Operador Económico Autorizado; cadena de suministro; logística; certificación.

Abstract

In the current context of global trade, protection and efficiency in the logistics chain are essential for the success of organizations involved in foreign trade. In this sense, the Authorized Economic Operator (AEO) certification has become quite significant. This certification validates that companies comply with the security and customs compliance standards established in their country, which allows them to access benefits and facilities in customs and trade procedures. This paper will provide a comprehensive analysis of the AEO certification process by implementing strategic changes in the operations of Freno S.A., a company specialized in the production and export of friction products. The impact of AEO certification on Freno S.A.'s export operations will be analyzed in detail, as well as the requirements, benefits, challenges and best practices associated with this process. Through a rigorous methodological approach that will include interviews, documentary analysis and case studies, it will seek to provide a comprehensive and up-to-date understanding of the AEO certification process and its relevance to the export operations of Freno S.A. This study will not only contribute to the body of academic knowledge regarding foreign trade and customs administration, but will also offer practical recommendations for similar companies seeking to improve their efficiency and competitiveness in the global arena. This improvement proposal will be part of a study to identify the problems faced by the area in a scenario where companies seek to be more productive, developing economic advantages and raising quality parameters regarding service and product.

Keywords: Authorized Economic Operator; supply chain; logistics; certification

IMPLEMENTACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN OEA EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MATERIALES DE FRICCIÓN MEDIANTE CAMBIOS INTEGRALES EN LA SEGURIDAD DE SU CADENA DE SUMINISTROS.docx

ORIGINALITY REPORT

5%

SIMILARITY INDEX

6%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Internet Source	3%
2	upc.aws.openrepository.com Internet Source	<1%
3	repositorio.urp.edu.pe Internet Source	<1%
4	Submitted to Aliat Universidades Student Paper	<1%
5	moam.info Internet Source	<1%
6	www.secmca.org Internet Source	<1%
7	aap.org.pe Internet Source	<1%
8	es.stock-analysis.net Internet Source	<1%

Introducción

En un contexto empresarial cada vez más globalizado y competitivo, la mejora en la gestión del flujo de suministro y la adecuación de normas de seguridad y eficiencia se han convertido en cimientos cruciales para el éxito de las organizaciones. En este sentido, la certificación OEA desempeña un papel significativo, reconociendo a los operadores internacionales que se ajustan a las normas internacionales en administración de riesgos y seguridad en la cadena de provisión.

En este marco, el presente trabajo se enfoca en examinar y comparar diversas alternativas para incrementar la seguridad y el rendimiento en la logística de la cadena logística de Freno S.A., una empresa líder en el sector automotriz. Esta compañía ha consolidado una posición destacada en el mercado sudamericano, aunque su participación está limitada por la falta de certificación OEA. Se resalta la importancia de esta certificación para simplificar los controles aduaneros y mejorar el servicio ofrecido a importadores y exportadores.

Mediante un análisis comparativo detallado, se evalúan tres propuestas estratégicas: la evaluación integral de la protección en la cadena logística, la transformación aduanera mediante la automatización y digitalización, y la inversión en capacitación y cultura de cumplimiento. Cada una de estas propuestas presenta beneficios y desafíos únicos, que van desde la mejora de la confiabilidad y seguridad en las operaciones hasta la mejora de procesos y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Además, se examinan aspectos clave como la viabilidad operativa y financiera, el efecto en la ventaja competitiva de la organización y los plazos de implementación de cada propuesta. Finalmente, se justifica la alternativa elegida en base a criterios objetivos y se discuten los resultados esperados a nivel operativo, estratégico y financiero.

Este análisis integral proporciona a Freno S.A. una guía sólida para tomar decisiones estratégicas informadas que impulsen su competitividad y sostenibilidad en el mercado actual.

Índice

Introducción	4
Capítulo 1: Presentación de la organización.....	6
1.1.Contexto de la organización	6
1.1.2.Aspectos sociales, políticos, legales y del consumidor dentro del sector	7
1.2.Descripción de la organización	8
1.2.1.Planeamiento Estratégico	8
1.2.2.Posicionamiento en el Sector	8
1.2.3.Posicionamiento en el Sector	10
Capítulo 2: Diagnóstico y análisis de la situación problemática	11
2.1.Diagnóstico y justificación de la Situación Problemática	11
2.2.Marco teórico-conceptual y alternativas propuestas	14
Capítulo 3. Análisis y discusión de la alternativa elegida y su implicancia para la organización.	20
3.1.Análisis Comparativo de las alternativas identificadas	20
3.1.1.Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa	20
3.1.1.1.Viabilidad operativa y financiera de cada una de ellas	20
3.1.2.Descripción del efecto que se genera en la ventaja competitiva de la organización.....	21
3.1.3.Plazos de implementación de las propuestas elegidas.....	22
3.1.4.Otras consideraciones relevantes.....	23
3.2.Justificación De la alternativa elegida	23
3.2.1.Procesamiento de las entrevistas realizadas para sustentar la alternativa elegida.....	23
3.3. Implicancias (beneficios o resultados esperados) de la decisión para la organización)	24
3.3.1.Resultado esperado a nivel operativo.....	24
3.3.2.Resultado esperado a nivel estratégico	24
3.3.3.Resultado esperado a nivel financiera	25
3.3.4.Otras Implicancias Relevantes.....	25
3.4.Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida.....	25
3.4.1.Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos.	25
Conclusiones y recomendaciones	27
Bibliografía	27

Capítulo 1: Presentación de la organización

En esta sección, se introduce a Freno S.A., una empresa destacada en el sector automotriz dedicada a la fabricación de componentes claves para sistemas de frenado. Asimismo, cuenta con una trayectoria de excelencia y un enfoque centrado en el cliente.

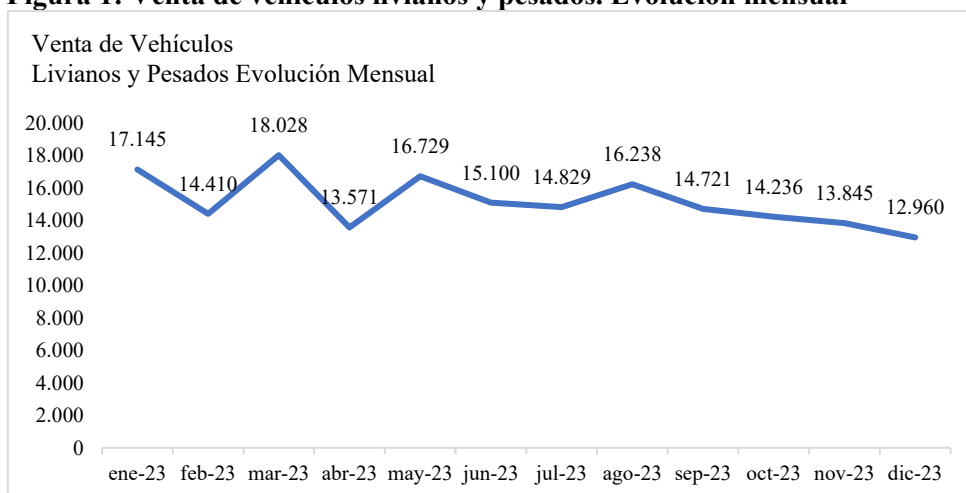
1.1. Contexto de la organización

1.1.1. Información de la Industria

La industria automotriz es un pilar esencial en la economía global, ya que proporciona empleo a millones de personas alrededor del mundo y genera ingresos significativos (Organización Internacional del Trabajo, 2021). Además, enfrenta diversos desafíos y oportunidades mientras avanza hacia el futuro. Freno S.A. es parte de esta industria, especializándose en la fabricación de productos de fricción. Con más de seis décadas de experiencia, la empresa se ha establecido firmemente en el mercado local e internacional, centrándose en la producción y exportación de frenos y embragues para diversas aplicaciones en los sectores automotriz e industrial. FRENO S.A. (2023) indica que por “su compromiso con la calidad les ha permitido cumplir con las demandas de mercados exigentes lo que ha favorecido la exportación de productos de alta calidad a áreas altamente disputadas como Sudamérica, Centroamérica, América del Norte, Europa, Asia y Oceanía”. En la actualidad, la empresa tiene presencia comercial en 21 países, consolidándose como un actor clave en la industria global de productos de fricción (FRENO S.A., 2023).

Además, Mordor Intelligence (2024) “pronostica que el mercado de sistemas de frenos automotrices crezca de 32,18 mil millones de dólares en 2024 hasta 38,72 mil millones en 2029, con un ritmo de crecimiento anual compuesta del 3,78% durante este periodo”. Las preocupaciones por accidentes y el aumento de muertes han llevado a la implementación de sistemas de frenado más robustos, apoyados por estrictas regulaciones de seguridad gubernamentales. Desde 2022, la NHTSA ha hecho obligatorio el frenado automático de emergencia en los vehículos. Otros factores que impulsan el mercado incluyen una mayor conciencia sobre la seguridad en la conducción y avances tecnológicos que reducen el peso y la fricción (Mordor Intelligence, 2024).

Figura 1: Venta de vehículos livianos y pesados. Evolución mensual



Fuente: Asociación Automotriz del Perú

Elaboración: Propia

Nota: El gráfico representa la evolución mensual de la venta de vehículos livianos y pesados del año 2023

1.1.2. Aspectos sociales, políticos, legales y del consumidor dentro del sector

Desde una perspectiva social, la empresa Freno S.A. no es solo una entidad orientada en la producción y comercialización de productos automotrices, sino que también tiene un impacto considerable en la comunidad. La compañía genera empleo, fomenta la seguridad en el trabajo, se involucra en actividades de responsabilidad social corporativa y contribuye significativamente al desarrollo económico local. En términos políticos, la industria automotriz está sujeta a regulaciones ambientales diseñadas para disminuir las emisiones contaminantes. Freno S.A. cumple con estas normativas regulando los insumos utilizados en la producción de sus bienes. Según, el durante las últimas cinco décadas, el amianto, también conocido como asbesto, ha sido ampliamente empleado en las formulaciones de fricción debido a sus excepcionales propiedades de resistencia y dureza. No obstante, a pesar de sus ventajas, la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (2024) indica que “el amianto es reconocido por ser un agente cancerígeno y está vinculado al desarrollo de enfermedades graves como el cáncer de pulmón”. Por ello, en 1999 la Comisión Europea prohibió su uso, una medida adoptada por varios países, incluidos Chile, Australia, Japón y Egipto, muchos de los cuales implementaron prohibiciones completas sobre todas las formas de amianto. En el caso de Perú, la Ley N° 29662, promulgada en febrero de 2011, prohíbe la tenencia, fabricación, exportación, importación, distribución, manufactura y transferencia de todas las clases de fibras de amianto anfíboles. Freno S.A. acató esta medida y comenzó a emplear materias primas alternativas al asbesto, representando un avance significativo en la protección de la salud pública y el medio ambiente, al tiempo que promueve el uso de alternativas más seguras en las aplicaciones de fricción y otras industrias.

De igual manera, como aspectos legales, Freno S.A. cumple con todas las regulaciones y normativas que afectan a su industria en áreas como la seguridad vehicular, las emisiones de gases contaminantes, respeta la propiedad industrial, cumple con todas disposiciones para la importación de componentes, suministros, materia prima y acata con las barreras no arancelarias y arancelarias establecidas por los gobiernos extranjeros para ingresar a nuevos mercados (CEPAL, 2019).

Así mismo, las tendencias en materiales de fricción para el sector automotriz están influenciadas por una variedad de factores clave. Las regulaciones ambientales más estrictas y la creciente demanda de vehículos más competentes en respecto al consumo de combustible y seguridad están impulsando la búsqueda de alternativas más sostenibles y ecoamigables, así como la reducción de materiales tóxicos. Se ha venido observando un aumento significativo en la adopción de materiales compuestos, como cerámicas reforzadas y compuestos de fibra de carbono, debido a su resistencia y capacidad para reducir el peso del vehículo. Además, el avance hacia vehículos eléctricos e híbridos está impulsando la innovación en frenos regenerativos, lo que está cambiando los requisitos de los materiales de fricción tradicionales. De igual forma, la investigación en nanomateriales está abriendo nuevas oportunidades al ofrecer propiedades mejoradas, como una mayor resistencia al desgaste. También, se están explorando materiales con sensores integrados para monitorear el desgaste y la temperatura de los frenos en tiempo real, lo que puede contribuir a una gestión más eficiente del sistema de frenado. Del mismo modo la Asociación Automotriz del Perú ha identificado que la compatibilidad con sistemas de asistencia al conductor está ganando importancia. Se requieren materiales de fricción que puedan trabajar eficientemente con estos sistemas para garantizar una respuesta rápida y precisa, lo que está impulsando la investigación en este ámbito (Gerencia de Estudios Económicos y Estadística, 2024).

1.2. Descripción de la Organización

1.2.1. Planeamiento Estratégico

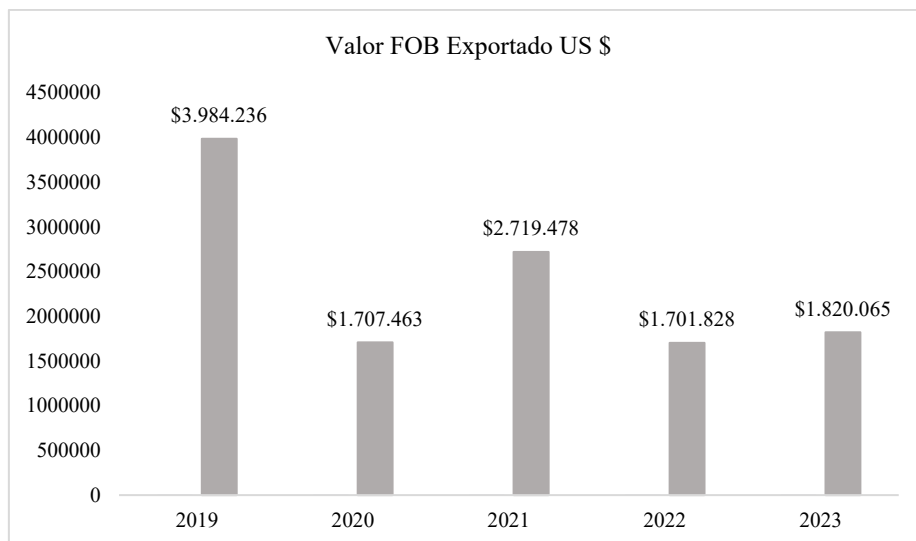
FRENO S.A. (2023). indica que su misión es “ser fabricante de productos de fricción y para la industria automotriz asegurando servicios y productos de excelencia para sus consumidores, ejecutando procesos y medidas en un ambiente que inspire y fomente el crecimiento de sus empleados; incrementando el valor de la empresa y contribuyendo al bienestar del país”. Además, como visión la compañía procura convertirse en una organización eficiente, reconocida por su capacidad líder en el mercado local y con presencia ascendente en el mercado global. Asimismo, presenta como valores principales la ética, el respeto, la pasión, el compromiso y la excelencia (FRENO S.A., 2023).

1.2.2. Posicionamiento en el Sector

El sector automotriz abarca actividades relacionadas con el diseño, la producción, la comercialización y el mantenimiento de vehículos motorizados, tales como automóviles, camiones, motocicletas y autobuses, además de sus componentes y accesorios. Freno S.A. juega un rol fundamental en la cadena de abastecimiento de la industria automotriz, tanto a nivel local como internacional, ofreciendo componentes fundamentales para vehículos.

En la figura 2 se presenta un análisis de las exportaciones realizadas por FRENO S.A. en el año 2023, basado en los datos proporcionados por Veritrade (2023). Según esta información, la empresa logró generar exportaciones por un valor FOB de 1,820,065 dólares en dicho año. Este dato ilustra la actividad comercial de la empresa en el mercado extranjero durante ese período y sugiere su capacidad para competir y expandirse globalmente.

Figura 2: Exportaciones de la empresa FRENO S.A. en valor FOB (\$) de los últimos 5 años



Fuente: Veritrade

Elaboración: Propia

Nota: El gráfico representa la evolución anual de las exportaciones de FRENO S.A. y el valor FOB del año 2023.

Además, es importante resaltar los resultados de la tabla 1, lo cual indica que el producto que más exporta Freno S.A. es “pastillas de freno”, cuya partida arancelaria es la 8708301000. Según la información obtenida por Veritrade (2023), en el año 2023, la empresa tuvo una participación del 77.89% de las exportaciones peruanas en el mercado internacional. Este dato destaca la importancia estratégica de las exportaciones de pastillas de freno para la

empresa, así como su notable presencia y competitividad en el ámbito global dentro del sector específico de la industria automotriz.

Tabla 1: Exportaciones de guarniciones de frenos montadas en el año 2023

Exportadores	Registros	Total US \$ FOB	%
FRENO S.A.	344	1,102,731	77.89%
FIAMASTER S.A.	946	242,412	17.12%
INDUTEX S.A.C.	1	31,918	2.25%
AUTOPARTES & SERVICIOS JG E.I.R.L.	44	29,517	2.08%
AUTOREX PERUANA S.A.	19	5,058	0.36%
KOMATSU-MITSUI MAQUINARIAS PERU S.A.	1	1,844	0.13%
AUTOMOTORES GILDEMEISTER-PERU S.A.	14	1,187	0.08%
MOTOR MUNDO S.A.	3	1,032	0.07%
HONDA DEL PERU S.A.	1	71	0.01%
ALL CONSULTORIA Y MENSAJERIA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - ALL CONSULME S.A.C.	2	31	0.00%
GRANITE SERVICES INTERNATIONAL INC. SUCURSAL PERU	3	0	0.00%
TOTAL	1,378	1,415,801	100.00%

Fuente: Veritrade

Elaboración: Propia

Nota: La figura muestra las exportaciones de la partida 8708301000 en el año 2023 y la presencia de FRENO S.A. en el mercado extranjero.

Como se puede observar en la tabla 2 adjunta, el 68% de sus exportaciones de “pastillas de freno” de la empresa Freno S.A. se destinaron a Bolivia durante el intervalo comprendido entre enero a diciembre del año 2023.

Tabla 2: Países importadores de “Pastillas de freno” de la empresa FRENO S.A. durante el año 2023

País de Destino	Cantidad de Exportaciones	%
Bolivia	233	68%
Chile	34	10%
Colombia	50	15%
Estados Unidos	27	8%
	344	100%

Fuente: Veritrade

Elaboración: Propia

Nota: La tabla destaca los países de destino y su % de participación en cada mercado durante el año 2023.

Se observa que el 52.39% de sus exportaciones fueron vía carretera en el periodo de enero a diciembre del año 2023 como resalta la tabla 3 adjunta.

Tabla 3: Vía de transporte para las exportaciones de FRENO S.A. en el año 2023

Vía de Transporte	Registros	Total US\$ FOB	%
-------------------	-----------	----------------	---

Carretero	207	577,728	52.39%
Marítimo	137	525,003	47.61%
Total	344	1,102,731	100.00%

Fuente: Veritrade

Elaboración: Propia

Nota: Vía de transporte que ha utilizado la empresa para sus exportaciones de pastillas de freno en el año 2023.

1.2.3. Posicionamiento en el Sector

Freno S.A. cuenta con la certificación ISO 9001, basada en sus principios de , lo cual se encuentra dentro de su política del sistema integrado de gestión donde indican su compromiso en sus procesos y mejora continua para complacer las exigencias de sus clientes (FRENO S.A., 2023).

Asimismo, Freno S.A. es parte de conjunto de empresas que promueve el desarrollo económico, social, cultural y tecnológico del país. Sus productos, frenos y embragues, llevan con orgullo la marca Perú, representando la calidad y el compromiso que los distingue (FRENO S.A., 2023).

Capítulo 2: Diagnóstico y análisis de la situación problemática

En este capítulo, se realizará un análisis minucioso de la situación problemática que enfrenta Freno S.A. El propósito de este análisis es obtener una comprensión clara y detallada de la situación actual, con el fin que se identifiquen las áreas de mejora y se desarrolle estrategias efectivas para abordar los desafíos. Se empleará un enfoque crítico y objetivo para explorar cada aspecto de la situación problemática, sentando así las bases para la toma de decisiones informada y la aplicación de soluciones eficaces.

2.1. Diagnóstico y justificación de la situación problemática

2.1.1. Descripción de la situación problemática que afecta a la organización y su vinculación a los Negocios Internacionales

Freno S.A. ha consolidado una posición destacada en el mercado sudamericano, con una cuota del 11% en las exportaciones totales del producto 8708300000, que corresponde a las "pastillas de freno" (Trademap, 2022). Esto se debe a su enfoque en la producción y distribución de sistemas de frenado de alta calidad y a su innovación en nuevas tecnologías. Sin embargo, su porcentaje de participación se ha visto limitado debido a que la empresa no posee una certificación OEA, mientras que sus principales competidores ya la tienen o están en proceso de obtenerla.

Chuquipiondo Amézquita & Flores Díaz (2020) indica que “la homologación OEA (Operador Económico Autorizado), concedida por la SUNAT en Perú, reconoce a las entidades de comercio internacional que cumplen con los protocolos internacionales de manejo de riesgos y resguardo en la cadena de provisión. Su objetivo es simplificar los controles aduaneros y trámites asociados al transporte de mercancías, mejorando así el servicio para importadores y exportadores” (p. 55).

Esta certificación plantea requisitos y expectativas específicas para los proveedores de una empresa certificada. Se espera que un operador autorizado evalúe a todos sus proveedores para aseverar la seguridad y el acatamiento en toda su cadena de suministro. Esto implica que la empresa certificada debe verificar si sus proveedores cumplen con ciertos estándares de seguridad y cumplimiento establecidos por las autoridades aduaneras (Arellano, 2014). En el caso de Freno S.A., como proveedor de la empresa colombiana Coexito S.A.S., que actualmente está certificada como operador económico autorizado, es esencial obtener esta certificación para demostrar su compromiso con los mismos estándares de excelencia y confiabilidad. Además, esto fortalecería su posición como proveedor confiable y de calidad, reforzando la asociación comercial entre Freno S.A. y Coexito S.A.S.

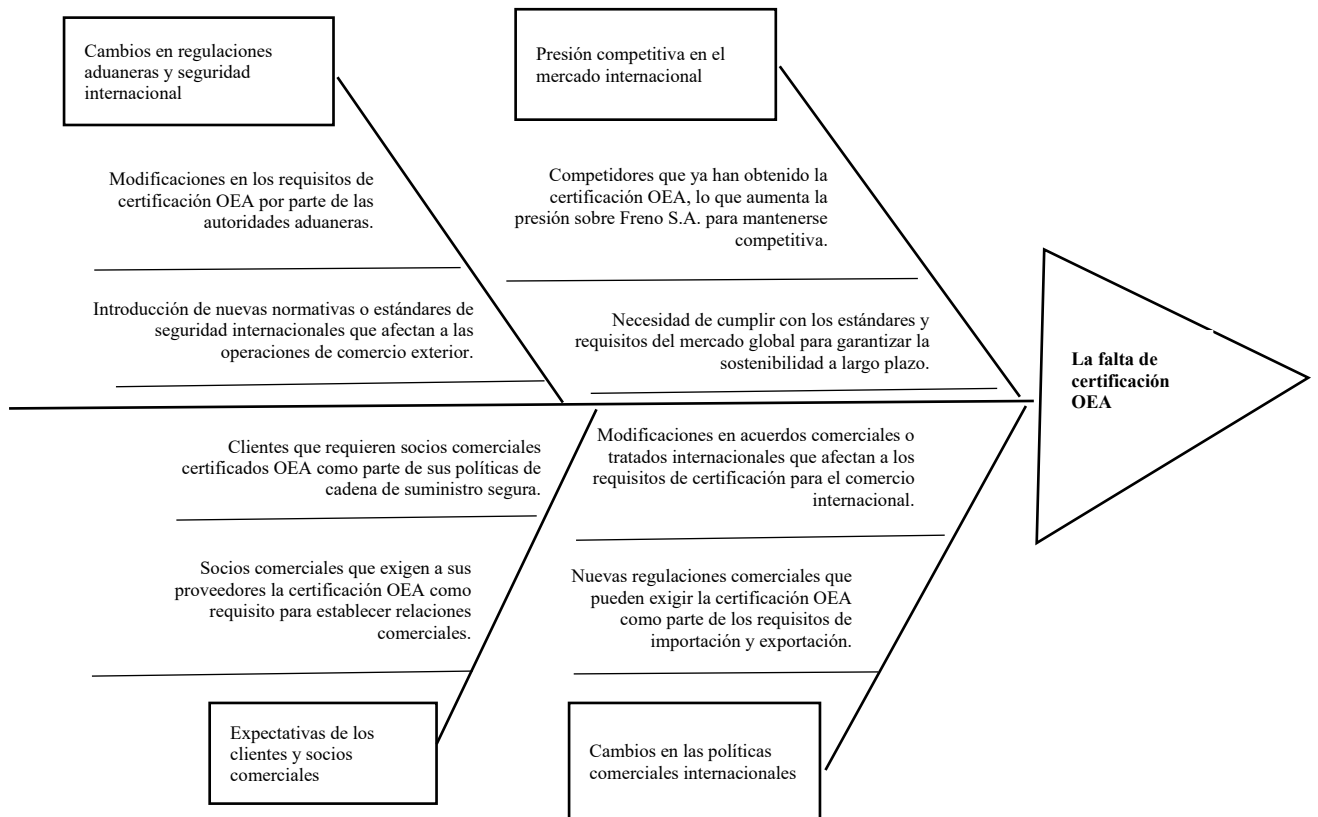
La falta de certificación OEA por parte de Freno S.A. podría acarrear una serie de problemas, siendo la pérdida de clientes y de las oportunidades de negocio, las más significativas. Los clientes, especialmente aquellos con altos estándares de seguridad y cumplimiento, podrían preferir trabajar con proveedores certificados OEA para minimizar riesgos en su cadena de suministro. Esto podría conducir a la pérdida de clientes actuales y la disminución de oportunidades para adquirir nuevos clientes, lo que a su vez afectaría los ingresos y la rentabilidad de Freno S.A. Además, la falta de esta certificación también podría generar demoras en los despachos aduaneros, aumento de los costos logísticos y riesgos para la reputación empresarial debido a la percepción de falta de compromiso con la protección y el seguimiento en la cadena de abastecimiento.

2.1.2. Análisis de causas internas y externas que dieron origen al problema

En este punto se aborda las causas internas y externas que han contribuido a la falta de

certificación OEA en Freno S.A. En primer lugar, se explora el enfoque de los "5 por qué" para indagar en las razones subyacentes detrás de esta situación. Se plantea la pregunta fundamental: ¿Por qué la empresa no cuenta con la certificación OEA? A través de una serie de cuestionamientos, se revela que la falta de priorización estratégica ha sido un factor clave, derivado de una comprensión limitada sobre los beneficios y requisitos de dicha certificación, así como de una ausencia de liderazgo y dirección clara. Además, se emplea el método Ishikawa para examinar las causas externas, incluidos los cambios en las regulaciones aduaneras y de seguridad internacional, la presión competitiva en el mercado global, las expectativas de los clientes y socios comerciales, y los cambios en las políticas comerciales internacionales. Estas variables externas proporcionan una visión más completa de los elementos que han impactado en la situación de la certificación OEA de la compañía.

Figura 3: La falta de la certificación OEA en la empresa Freno S.A.



Elaboración: Propia

Causas Internas:

Freno S.A. no cuenta con la certificación OEA, para conocer un poco más este problema es necesario plantear la técnica de los 5 por qué. En el corazón de la empresa, surgió una inquietud entre los directivos: ¿Por qué no se tiene la certificación OEA? No se ha iniciado el proceso porque, en la ajetreada rutina de la gestión empresarial, simplemente no ha sido considerado una prioridad estratégica. Esto no se ha considerado como prioritario debido a una falta de entendimiento sobre los beneficios y requisitos asociados a la certificación OEA. Aunque reconocen vagamente su importancia, no se han dedicado recursos para investigar y comprender plenamente lo que implica. Esta falta de conocimiento, a su vez, está enraizada en una ausencia de liderazgo y dirección clara dentro de la empresa para impulsar y coordinar los esfuerzos necesarios. La empresa carece de una estrategia bien definida para abordar la

adopción de la certificación OEA, resaltando la necesidad de mejorar la estructura organizativa y el enfoque estratégico para lograr esta importante certificación.

Causas Externas:

Para tener una mayor visibilidad sobre las causas externas que contribuyeron a la ausencia de certificación OEA en la empresa Freno S.A. se aplica el método Ishikawa para identificar cuatro causas principales en orden de importancia: Los cambios en las regulaciones aduaneras y de seguridad internacional, la presión competitiva en el mercado internacional, las expectativas de los clientes y socios comerciales y los cambios en las políticas comerciales internacionales.

2.1.3. Información numérica y datos estadísticos que respaldan la existencia y relevante del problema

Basado en Veritrade (2023), Freno S.A. exportó \$1,525,311.03 dólares americanos a sus clientes internacionales en el año 2023, y el 19.11% de dicho monto representa las ventas a la empresa colombiana Coexito S.A.S. que cuenta con el reconocimiento como operador económico autorizado (OEA). Esta información es crucial para analizar la repercusión potencial de la falta de acreditación OEA en la empresa. Esta cifra muestra que Freno S.A. depende significativamente de sus exportaciones para generar ingresos y conservar su posición en el mercado global.

La falta de certificación OEA puede afectar esta cifra de varias maneras. En primer lugar, al no tener esta certificación, Freno S.A podría experimentar retrasos en los procesos aduaneros, inspecciones más frecuentes y mayores costos logísticos asociados con el transporte de mercancías a nivel internacional. Estos retrasos y costos adicionales podrían disminuir la competitividad de Freno S.A en el mercado global y afectar negativamente su capacidad para respetar los plazos de entrega, lo cual podría a su vez conducir a la pérdida de clientes además de la desconfianza por aquellos clientes que valoran la seguridad y la eficiencia.

Tabla 4: Exportaciones de Freno S.A. durante el año 2023

Importadores	Total US \$ FOB	%
N/A	590,019	32.42%
FEROTEC FRICTION INC	347,787	19.11%
COEXITO S.A.S.	291,792	16.03%
SANTIAGO DELFÍN HUCHANI HUANCA	166,576	9.15%
FRICTION TECHNOLOGY	115,746	6.36%
DISA DE PUEBLA S.A DE C.V.	39,168	4.25%
DIMAFRIC REPRESENTACIONES SRL	72,814	4.00%
INDUSTRIAS BITHOGA S.A.S.	51,200	2.81%
BRAKE SUPPLY CO.. INC	49,584	2.72%
OTROS	95,379	3.14%

Fuente: Veritrade

Elaboración: Propia

2.1.4. Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática y su vinculación con la situación problemática

La situación problemática de la falta de certificación OEA para Freno S.A. está estrechamente vinculada a varias áreas funcionales dentro de la organización.

En primer lugar, en el ámbito de la gestión estratégica, la falta de priorización de la certificación OEA puede atribuirse a una comprensión limitada sobre sus beneficios estratégicos y su alineación con los objetivos comerciales a largo plazo de la empresa. Esta

carencia de visión estratégica puede haber resultado en una inacción para comenzar el procedimiento de obtener la certificación.

En segundo lugar, en el área de gestión logística, la certificación OEA provoca cambios significativos en los procedimientos operativos para asegurar el acatamiento de los requisitos de seguridad y regulación. La implementación efectiva de estos cambios exige una gestión competente de recursos, tanto humanos como financieros, para adaptarse a las nuevas demandas y mantener la conformidad constante. La falta de recursos dedicados o la asignación inadecuada de estos puede haber dificultado los esfuerzos de la compañía para adquirir y conservar la certificación OEA.

En tercer lugar, en el campo de la administración de talento humano, la participación y capacitación del personal son esenciales para lograr y mantener la certificación OEA. La falta de conocimiento y compromiso del personal en todos los niveles de la organización puede provocar oposición al cambio y complicar la implementación efectiva de los nuevos procesos y procedimientos necesarios para satisfacer las exigencias de la certificación OEA.

Finalmente, desde el enfoque de la gestión de la calidad y el cumplimiento, la certificación OEA está directamente relacionada con el aseguramiento de la calidad y el acatamiento de la cadena de abastecimiento internacional. La ausencia de certificación OEA puede revelar deficiencias en los estándares de calidad y cumplimiento de Freno S.A., lo cual podría perjudicar su reputación y competitividad en el mercado global.

2.1.5. Procesamiento de entrevistas que evidencien la situación problemática

Después de haber llevado a cabo las entrevistas, se procede a sumergirse en una serie de etapas para garantizar que los datos recopilados sean analizados e integrados de manera efectiva en el trabajo de suficiencia profesional.

El sábado 4 de mayo, se llevó a cabo la entrevista a Elizabeth Valdivia, coordinadora de comercio exterior en Freno S.A. Tras ello, se realizó la transcripción de las conversaciones, asegurándose de capturar cada detalle importante. Esta fase, aunque laboriosa, sentó las bases para un análisis detallado y exhaustivo. El domingo 5 de mayo, se dedicó a la codificación de los datos, identificando patrones y temas recurrentes que surgieron de las entrevistas. Este proceso posibilitó una comprensión más de las percepciones y experiencias de los entrevistados con respecto a la certificación OEA.

Una vez completado el análisis, se integraron los hallazgos en la sección correspondiente del trabajo de suficiencia profesional. Utilizando una narrativa clara y coherente, se presentan los resultados de las entrevistas junto con las interpretaciones y conclusiones, destacando las perspectivas de Elizabeth Valdivia.

Asimismo, el enfoque meticuloso y riguroso en el procesamiento de las entrevistas garantiza que los datos recopilados se utilizarán de manera efectiva para respaldar los argumentos y contribuir al cuerpo de conocimientos sobre la problemática de la falta de ejecución de la certificación OEA en la empresa Freno S.A.

2.2. Marco teórico-conceptual y alternativas propuestas

2.2.1. Revisión de antecedentes en donde se vincule la situación problemática y la posible solución tanto en ámbito nacional como internacional

Para comprender teórica y conceptualmente la situación problemática y las tres propuestas de solución a esta investigación, es necesario realizar una búsqueda de antecedentes. En primer lugar, La Noire Núñez & Quispe Farfán (2021) señala que “la iniciativa de Operador

Económico Autorizado (OEA) es una medida implementada en varios países para mejorar la seguridad y eficacia en el comercio global” (p. 42). Según Cardona (2016), “el OEA es una validación otorgada por las autoridades aduaneras a aquellos operadores que cumplen con requerimientos internacionales de seguridad y cumplimiento aduanero” (p. 30). Esta certificación “busca facilitar los procesos aduaneros y promover una alianza reforzada entre el sector público y privado” (Campos et al., 2018, p. 271).

De igual manera, ser un Operador Económico Autorizado implica respetar los requisitos establecidos por las autoridades aduaneras y la Organización Mundial de Aduanas (OMA). Según Cardona (2016), este reconocimiento indica que la empresa cuenta con el aval de su Administración de Aduanas nacional y cumple con los criterios globales de resguardo en la logística de comercio global (La Noire Núñez & Quispe Farfán, 2021).

Así mismo, según el Compendio OEA 2020, varios países han implementado programas de OEA, incluyendo Estados Unidos, México, Canadá, Brasil, países de la Unión Europea, entre otros. Herrera Dávila (2019) señala que “estos programas varían en sus requisitos y procedimientos, pero comparten el objetivo común de mejorar la seguridad y eficiencia en el comercio internacional” (p. 13).

Por otra parte, los criterios necesarios para conseguir la certificación OEA pueden diferir dependiendo del país y el tipo de empresa. Para una empresa exportadora manufacturera como Freno S.A., estos requisitos pueden incluir la instauración de sistemas de administración de seguridad, la formación del personal en procedimientos aduaneros, y la garantía de la integridad y trazabilidad de la cadena de suministro (Hasegawa Espinal & Zeña Sandoval, 2023).

Por ello, Escudero Perla & Ponce Vélez (2020) indican que el contar con la certificación ha posibilitado disminuir los tiempos y gastos en el proceso de abastecimiento. Además, señalan que “mejora la administración en la gestión, la salvaguardia, los plazos de despacho y los costos. De igual forma, posibilita un incremento en la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes, lo que resulta en un incremento de su participación en el mercado” (Escudero Perla & Ponce Vélez, 2020, p. 134).

Por esta razón, la ausencia de certificación OEA puede generar un efecto notable en una empresa manufacturera. Esto puede incluir retrasos en los procesos aduaneros, mayores costos logísticos, pérdida de oportunidades comerciales, una disminución en la competitividad en el ámbito global y problemas con la seguridad en la cadena de suministros (Niño Pajuelo & Olivera León, 2020).

De igual manera, los riesgos asociados a la falta de certificación OEA para una empresa exportadora manufacturera como Freno S.A. pueden incluir la exposición a sanciones aduaneras, pérdida de clientes debido a preocupaciones de seguridad, y daño a la reputación empresarial debido a incumplimientos en los estándares de seguridad y cumplimiento (Basantes Garcés & Romero Larco, 2018).

Por otro lado, contar con una certificación OEA puede implicar beneficios adicionales para los proveedores de una empresa certificada. Según, Palacio Jiménez et al. (2021), los proveedores de una empresa certificada OEA pueden beneficiarse de una mayor confianza por parte de las autoridades aduaneras, acceso a programas de facilitación del comercio, y una colaboración más estrecha con sus clientes certificados. Además, al adecuarse con los criterios de seguridad establecidos por la acreditación OEA, la organización puede minimizar el riesgo de pérdidas o daños en la cadena de suministro, lo que a su vez contribuye a la protección de su reputación y relaciones comerciales (Chafloque Flores & Piscocoya Suysuy, 2016). La certificación también puede proporcionar a una empresa manufacturera una ventaja competitiva significativa al facilitar el comercio exterior, incrementar la protección de la cadena

logística y reducir los costos operativos (Deza Catacora et al., 2019).

Por ello, realizar una comparativa entre una empresa con certificación OEA, como la empresa importadora colombiana Coexito S.A.S. (cliente de Freno S.A.), y una que no cuenta con certificación, como Freno S.A., puede revelar diferencias significativas en términos de eficiencia operativa, agilidad en los procesos aduaneros, y credibilidad ante los socios comerciales (Ledesma Vilchez, 2019).

Para solucionar la falta de certificación OEA en Freno S.A. y mejorar sus operaciones, se proponen tres posibles medidas. La propuesta 1 consiste en realizar una evaluación exhaustiva del aseguramiento en todos los segmentos de la cadena logística de la empresa. La propuesta 2 implica invertir en la automatización y digitalización de los procesos aduaneros de la empresa. La propuesta 3 sugiere invertir en la capacitación del personal y en la creación de una cultura organizacional de cumplimiento. Estas propuestas tienen como propósito optimizar la seguridad, eficiencia y competitividad de Freno S.A. en el mercado internacional.

2.2.2. Identificación y descripción de 3 alternativas de solución y los resultados numéricos y no numéricos obtenidos

En respuesta a la falta de certificación OEA en la empresa Freno S.A., se han identificado tres alternativas de solución para abordar este problema y mejorar las operaciones de la empresa.

Evaluar la seguridad en la cadena logística: Un análisis integral en todas las etapas

La primera propuesta consiste en realizar una evaluación exhaustiva del aseguramiento en todos los segmentos de la cadena logística de la empresa. El objetivo general de esta propuesta es implementar un sistema integral de protección en la cadena de abastecimiento de Freno S.A. para satisfacer con los estándares de la homologación OEA y garantizar la integridad y protección de mercancías. Esta propuesta incluye objetivos específicos como la identificación de posibles vulnerabilidades de protección en la cadena de suministro, la implementación de medidas para fortalecer la seguridad en cada etapa y la capacitación del personal en prácticas de seguridad. Con la implementación de esta propuesta, se anticipa un crecimiento del 20% en la seguridad y confiabilidad percibida, lo que podría traducirse en un aumento significativo de la competitividad y reputación de la empresa.

Transformación aduanera: Automatización y digitalización en la empresa

La segunda propuesta se centra en invertir en la automatización y digitalización de los procesos aduaneros de la empresa. El objetivo general de esta propuesta es optimizar los procesos aduaneros de Freno S.A. mediante la implementación de soluciones tecnológicas para cumplir con las exigencias de la certificación OEA y mejorar la eficiencia operativa. Entre los objetivos específicos se encuentra el desarrollo y ejecución de un sistema informático integrado para la gestión de documentos aduaneros, el establecimiento de un sistema de seguimiento en tiempo real de los envíos y la capacitación del personal en el uso de nuevas tecnologías. Se espera que la ejecución de esta propuesta incremente la eficiencia operativa en un 25%, lo cual podría llevar a una disminución considerable en los costos operativos y un aumento en la rentabilidad de la empresa.

Fomentando la excelencia: Inversión en capacitación y cultura de cumplimiento

La tercera propuesta consiste en dedicar recursos de formación del personal y en la creación de una cultura organizacional al de cumplimiento. El objetivo general de esta propuesta es fomentar una cultura organizacional de cumplimiento y responsabilidad en Freno S.A. para asegurar el cuidado continuo de los estándares de la certificación OEA. Entre los objetivos específicos se encuentra la concepción e implementación de programas de capacitación sobre

los requisitos y procedimientos de la certificación OEA, el establecimiento de un sistema de supervisión y control para monitorear el acatamiento de los estándares de seguridad y aduaneros, y fomentar la participación activa del personal en la identificación y corrección de posibles desviaciones o incumplimientos. Con la aplicación de esta propuesta, se espera un aumento del 25% en la participación y compromiso del personal con los estándares de la certificación OEA, lo que contribuirá a una mayor eficiencia operativa y a la mitigación de riesgos en la cadena logística.

Tras la implementación de las propuestas mencionadas, se espera una reducción significativa del tiempo de procesamiento aduanero en un 25%, lo que se traducirá en una mayor agilidad en las actividades de importación y exportación de Freno S.A. Además, se prevé una disminución del 15% en los costos operativos relacionados con trámites aduaneros y logísticos, lo que contribuirá a mejorar la rentabilidad de la empresa. En términos de eficiencia de la cadena de suministro, se anticipa un aumento del 30% en la puntualidad de las entregas, lo que generará una mayor satisfacción entre los clientes y fortalecerá las relaciones comerciales. Asimismo, se proyecta un incremento del 20% en la transparencia y visibilidad de las operaciones, gracias a la implementación de sistemas de seguimiento en tiempo real, lo que mejorará la confianza tanto de clientes como de socios comerciales.

De igual manera, se espera una mejora significativa en la percepción de seguridad y confiabilidad por parte de los clientes y socios comerciales. Se anticipa un aumento del 40% en la satisfacción del cliente, reflejado en una mayor fidelización y en la generación de recomendaciones positivas. Además, se espera que se fortalezca la reputación de Freno S.A. como un socio confiable y comprometido con la seguridad y el cumplimiento, lo que se traducirá en nuevas oportunidades de negocios y una mayor competitividad en el mercado internacional.

A nivel interno, se espera un cambio cultural en la empresa, con un incremento del 25% en la participación y compromiso del personal con los estándares de la certificación OEA. Se espera crear un ambiente laboral más colaborativo y orientado al cumplimiento, lo que contribuirá a una mayor eficiencia operativa y a la disminución de riesgos en la cadena de suministro. En resumen, se espera que la implementación de estas propuestas no solo mejore los indicadores operativos y financieros de Freno S.A., sino que también fortalezca su posición en el mercado y su cultura organizacional.

2.2.3. Descripción de las teorías de los Negocios Internacionales que respalden el análisis y solución de la situación problemática

En el estudio actual de la problemática detectada en la compañía se revisarán las teorías de restricciones (TOC), el modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR) y la teoría de ventajas competitivas de Michael Porter.

En primer lugar, se examinará la Teoría de Restricciones (TOC), un enfoque de perfeccionamiento constante para los procesos empresariales, basado en el pensamiento sistémico. Su objetivo es identificar y eliminar restricciones que obstaculizan los objetivos de la empresa, con el propósito de incrementar las utilidades mediante la optimización de procesos y recursos de forma simple y práctica. Asimismo, esta teoría reconoce que la producción de un sistema consta de varios pasos, donde el resultado de cada paso está vinculado al de los anteriores. La producción total del sistema estará restringida por el rendimiento de las etapas menos productivas (Goldratt, 1993, como se cita en Villagómez et al., 2012). En este sentido se tiene la investigación de la aplicación del TOC para procesos de manufactura, que tiene como objetivo mejorar los niveles de producción de la empresa. Asimismo, indican que una vez implementada esta teoría, la organización será capaz de incrementar la capacidad de producción

en la planta, lo que posibilitará el cumplimiento total de todos los pedidos recibidos por la empresa, tanto en términos de cantidad como en plazos de entrega (Villagómez et al., 2012).

Por lo expuesto, esta investigación sirve como referencia para llevar a cabo la implementación de la teoría de restricciones, ya que es importante porque proporciona un marco efectivo a la empresa para que identifique y aborde los cuellos de botella en sus procesos, lo que resulta en una mejora general en la eficiencia, la rentabilidad y la toma de decisiones.

En segundo lugar, el modelo Supply Chain Operation Reference (SCOR) ofrece un enfoque global que combina procedimientos empresariales, criterios de rendimiento, estrategias óptimas y herramientas tecnológicas dentro de un sistema integrado. El objetivo es simplificar la interacción entre los miembros de la cadena de suministro y aumentar el rendimiento en la gestión de la cadena de abastecimiento y los esfuerzos de mejora. Además, Díaz Curbelo & Marrero Delgado (2014) indica que este modelo “describe las actividades empresariales requeridas para cumplir con las demandas de los clientes. Se organiza en torno a cinco procesos fundamentales de gestión: Planificación, Aprovisionamiento, Producción, Distribución y Recuperación o Retorno” (p. 39). En este contexto se cuenta con el estudio del modelo SCOR y el balance scorecard, una increíble combinación intangible para la gestión empresarial, cuyo objetivo fue crear un conjunto de pasos para mejorar el sistema que controla y supervisa las operaciones de la cadena de suministro. “Este método se diseñará de manera que facilite la implementación efectiva de la dirección estratégica de la empresa y la toma de decisiones que sean eficaces y oportunas en relación con la gestión de la cadena de suministro”(Díaz Curbelo & Marrero Delgado, 2014, p. 42).

Con todo lo mencionado, el modelo SCOR está vinculado con el estudio, ya que posibilita enlazar y sincronizar todas las divisiones de la compañía que influyen en la logística global, con el objetivo de instaurar mejoras operativas internas. Asimismo, les permitirá alinear sus operaciones con las expectativas y necesidades de sus clientes, mejorando así la satisfacción del cliente y la posición competitiva en el mercado.

Finalmente, como indica Benítez Codas (2012), la teoría de la estrategia competitiva de Michael Porter se centra en “la importancia de asegurarse una posición fuerte dentro del sector empresarial pertinente, que permita a una empresa defenderse de las fuerzas competitivas del mercado o incluso influir en ellas” (p. 75). Asimismo, Porter identifica 5 factores que determinan la competencia entre las empresas en el mercado: Rivalidad entre empresas existentes, ingreso potencial de otras empresas, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación con los clientes y poder de negociación con los proveedores.

Por lo redactado, es importante que Freno S.A. aplique esta teoría, ya que las 5 fuerzas de Porter brindan un marco analítico para evaluar la competencia en un sector determinado y ayudan a formular estrategias para competir de manera efectiva en el entorno que se encuentra. De igual manera ayudará a mantener y aumentar su relevancia en el mercado internacional.

2.2.4. Desarrollo del enfoque metodológico utilizado.

Existen dos tipos de enfoques metodológicos el cuantitativo y el cualitativo. Sin embargo, es viable combinarlas en un enfoque único conocido como enfoque mixto. Además, indica que el enfoque cuantitativo se utiliza para confirmar hipótesis (que se formulan lógicamente dentro de una teoría o marco teórico) e identificar patrones específicos de conducta dentro de una población, mientras que el enfoque cualitativo posibilita al investigador elabora sus propias perspectivas del fenómeno estudiado, como podría ser un grupo de individuos únicos o un proceso en particular (Hernández Sampieri et al., 201).

En base a lo expuesto anteriormente, el enfoque metodológico que se desarrolla en el presente trabajo es el enfoque mixto, ya que se incluirá entrevistas, análisis documental y análisis financiero, lo cual se buscará proporcionar una comprensión completa y actualizada del proceso de certificación OEA y su relevancia para las actividades de exportación de la empresa Freno S.A.

Capítulo 3. Análisis y discusión de la alternativa elegida y su implicancia para la organización

En este capítulo, se analizará las 3 propuestas y se presentará la alternativa más adecuada y rentable. En el cual, ofrece beneficios operativos, estratégicos y financieros para la organización.

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas

3.1.1. Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa

La primera propuesta: Evaluar la seguridad en la cadena logística: Un análisis integral en todas las etapas ofrece la mejora de la seguridad de las mercancías, cumplimiento de estándares como la certificación OEA, mayor control y trazabilidad, y la capacitación del personal en prácticas de seguridad, lo que puede contribuir a una cultura de seguridad sólida en la empresa. Sin embargo, la implementación de este enfoque puede ser costosa, compleja y potencialmente disruptiva para los procesos operativos normales de la empresa. La segunda propuesta: Transformación aduanera: Automatización y digitalización en la empresa. Esta promete mayor eficiencia en los procesos aduaneros, reducción de errores, cumplimiento normativo y mejora en la trazabilidad de los envíos. La inversión en tecnología puede ser percibida como una ventaja significativa en la competitividad y reputación de la organización. Sin embargo, la inversión inicial puede ser muy costoso para la empresa. Además, existe la posibilidad de dependencia excesiva de la tecnología, lo que podría generar vulnerabilidades ante fallas técnicas o ciberataques, y la oposición al cambio por parte del personal puede ser un desafío importante. Como tercera propuesta: Fomentando la excelencia: Inversión en capacitación y cultura de cumplimiento, esta puede conducir a una mejora significativa en el conocimiento y habilidades del personal, así como a una cultura organizacional más comprometida con el cumplimiento de normativas y estándares. La inversión en capacitación y cultura de cumplimiento puede sentar las bases para una operación sostenible a largo plazo. Sin embargo, crear y poner en marcha programas de capacitación y establecer una cultura de cumplimiento requiere tiempo y recursos considerables. Asimismo, puede ser difícil medir de manera precisa el impacto de estas iniciativas en los resultados comerciales y la seguridad de la cadena logística.

3.1.1.1. Viabilidad operativa y financiera de cada una de ellas

Para analizar la viabilidad operativa y financiera se tuvo como referencias el repositorio de Moreno López (2016) y (Cherres Juárez (2008), de esta manera se realizó los estados de situación financiera, flujo de caja y estado de resultados para cada propuesta. Se tomó estas referencias, ya que ambos repositorios indican los estados financieros de empresas que pertenecen al sector automotriz.

Según el análisis de costos, para la primera propuesta de la integración de la acreditación de Operador Económico Autorizado realizando un cambio estratégico en la protección de la cadena logística muestra resultados financieros muy positivos y prometedores para los próximos cinco años. Se utilizó un costo de oportunidad del 9.50% para evaluar la viabilidad del proyecto. El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es de S/. 31,498.89 soles, lo que señala que el proyecto producirá un valor significativo adicional sobre la inversión inicial. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 36% es considerablemente superior al costo de oportunidad, lo que demuestra una rentabilidad robusta. Además, el tiempo de recuperación de la inversión es de cinco años, lo que es razonable y muestra una recuperación efectiva del capital invertido. La ganancia neta promedio en el Estado de Resultados es del 20%, lo que refleja la capacidad del proyecto para generar ganancias constantes. Asimismo, el retorno sobre el patrimonio (ROE)

promedio del 22% y el retorno sobre los activos (ROA) promedio del 7% indican un uso eficiente de los recursos y una rentabilidad sólida. En resumen, estos indicadores financieros confirman que la primera alternativa es una opción muy viable y rentable, ofreciendo un retorno sustancial y sostenible sobre la inversión realizada. Para la segunda propuesta de ejecución de la homologación de Operador Económico Autorizado realizando un cambio estratégico en la transformación aduanera muestra resultados favorables al utilizar un costo de oportunidad del 9.50%. Las proyecciones a cinco años revelan un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 31,047.34 soles, lo que muestra que el proyecto resultará valor adicional sobre la inversión inicial. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 25% es significativamente superior al costo de oportunidad del capital (COK), señalando una rentabilidad robusta. Además, el tiempo estimado para recuperar la inversión es de cinco años, lo que proporciona una perspectiva clara y razonable sobre la viabilidad temporal del proyecto. La utilidad neta promedio del 21% en el Estado de Resultados refleja una capacidad constante para generar ganancias. Asimismo, los promedios de retorno sobre el patrimonio (ROE) del 23% y de retorno sobre los activos (ROA) del 8% indican un uso eficiente y rentable de los recursos. En conjunto, estos indicadores financieros confirman que el proyecto es una oportunidad de inversión sólida, con un retorno esperado significativamente mayor que el costo de oportunidad y una recuperación efectiva de la inversión realizada. Por último, sobre la tercera propuesta de la aplicación de dicha certificación realizando un cambio estratégico fomentando la excelencia se muestra el análisis del proyecto de inversión con un costo de oportunidad del 9.50% y una proyección a cinco años revela resultados alentadores. El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es de S/. 31,420.17 soles, lo que indica que el proyecto generará un valor adicional sobre la inversión inicial. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 33% es significativamente superior al costo de oportunidad, sugiriendo que el proyecto es altamente rentable. El periodo de retorno de la inversión es de cuatro años, lo cual es razonable y muestra una recuperación efectiva del capital invertido. La utilidad neta promedio del 18% en el Estado de Resultados refleja la capacidad del proyecto para generar ganancias constantes. Además, el retorno sobre el patrimonio (ROE) promedio del 20% y el retorno sobre los activos (ROA) promedio del 6% indican un rendimiento sólido y eficiente de los recursos utilizados. En resumen, estos indicadores financieros demuestran que el proyecto es viable y rentable, ofreciendo un retorno significativo sobre la inversión realizada.

3.1.2. Descripción del efecto que se genera en la ventaja competitiva de la organización

Cada una de las propuestas para implementar la certificación OEA en Freno S.A. ofrece una oportunidad única para fortalecer su ventaja competitiva. La primera propuesta, centrada en evaluar la seguridad en la cadena logística, promueve una especialización en seguridad y confiabilidad. Al anticipar un crecimiento del 20% en la percepción de seguridad, Freno S.A. podría diferenciarse como un proveedor confiable y seguro, aspecto crucial en los negocios internacionales donde la integridad de las mercancías es fundamental. Esta mejora no solo consolidaría su posición en el mercado, sino que también facilitaría sus operaciones internacionales al cumplir con los estándares de seguridad reconocidos a nivel global.

Por otro lado, la segunda propuesta, enfocada en la transformación aduanera mediante la automatización y digitalización, ofrece una oportunidad para liderar en costos. Al mejorar la eficiencia operativa en un 25% y reducir los costos operativos relacionados con trámites aduaneros, Freno S.A. podría ofrecer precios más competitivos, lo que le otorgaría una ventaja en liderazgo de costos en el mercado internacional. Además, la agilización de los procesos aduaneros aumentaría la rapidez de entrega y la capacidad de respuesta, factores cruciales para competir en un entorno globalizado.

Finalmente, la tercera propuesta, centrada en fomentar una cultura de cumplimiento y responsabilidad, ofrece una oportunidad para especializarse en el cumplimiento normativo. Al

invertir en la capacitación del personal y promover una cultura organizacional de cumplimiento, Freno S.A. podría diferenciarse por su compromiso con los estándares de la certificación OEA. Esta especialización no solo fortalecería su reputación como socio comercial confiable, sino que también abriría nuevas oportunidades de negocio y fortalecería su competitividad en el mercado internacional. En conjunto, estas tres propuestas no solo mejorarían la posición competitiva de Freno S.A., sino que también fortalecerían su presencia y reputación en los negocios internacionales.

3.1.3. Plazos de implementación de las propuestas elegidas

En el proceso de la implementación de primera propuesta, evaluar la seguridad en la cadena logística: Un análisis integral en todas las etapas, se considera que demandará 11 meses, ya que primero se debe de identificar vulnerabilidades, luego se implementa medidas de seguridad y, por último, se realiza la capacitación del personal. Con respecto a la segunda propuesta, automatización y digitalización en la empresa, se estima una duración para la implementación de 15 meses, puesto que se debe de desarrollar e implementar el sistema informático. Asimismo, se debe establecer el sistema de monitoreo en tiempo actual y luego capacitar al personal. Para la tercera propuesta, fomentando la excelencia: Inversión en capacitación y cultura de cumplimiento, se pronostica 11 meses para la implementación, porque se debe de diseñar e implementar los programas de capacitación, establecer un sistema para un seguimiento y fomentar la implicación del personal.

En la tabla 5 se muestra el detallado del tiempo para implementar cada una de las propuestas.

Tabla 5: Diagrama de Gantt de las 3 propuestas

Nº	Propuesta	Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	Evaluación de la seguridad en la cadena logística	Identificación de vulnerabilidades	■															
		Implementación de medidas de seguridad					■											
		Capacitación del personal										■						
2	Automatización y digitalización de la empresa	Desarrollo e implementación del sistema informático	■															
		Establecimiento del sistema de seguimiento en tiempo real											■					
		Capacitación del personal															■	
3	Fomentando la excelencia	Diseño e implementación de programas de capacitación	■															
		Establecimiento del sistema de seguimiento						■										

	Promover la participación del personal		
--	--	--	--

Elaboración: Propia

3.1.4. Otras consideraciones relevantes

Las propuestas presentadas con el fin de optimizar la seguridad y eficacia en la cadena de suministro de Freno S.A. puede enfrentar varias implicaciones negativas si no se ejecutan correctamente. La evaluación exhaustiva de seguridad en todas las etapas podría resultar costosa, generar resistencia entre el personal y ocasionar posibles retrasos en los procesos logísticos. La transformación aduanera mediante la automatización y digitalización podría exponer a la empresa a riesgos de ciberseguridad, requerir una capacitación extensa y enfrentar resistencia al cambio. Además, la inversión en capacitación y cultura de cumplimiento podría generar costos adicionales, enfrentar resistencia por parte del personal y no ofrecer resultados inmediatos, lo que podría causar frustración entre los directivos.

3.2. Justificación de la alternativa elegida

En base a la misión y visión actual que tiene Freno S.A., lo cual se necesita una medida prudente y efectiva para garantizar sus servicios y productos de calidad a sus clientes. Se considera que implementar la certificación OEA realizando cambios estratégicos en el resguardo de la cadena logística es la adecuada porque elimina cuellos de botella, optimiza recursos, tiempo y reduce costos en la cadena de suministro. Esto hace que la organización mejore su posición competitiva en el mercado.

Asimismo, al comparar las tres alternativas de inversión, esta propuesta descrita emerge como la más atractiva y prometedora. Además, muestra un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 31,498.89 soles y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 36%, ambas cifras superiores a las otras dos opciones. La TIR es considerablemente más alta que el costo de oportunidad del capital (COK) del 9.50%, lo que indica una rentabilidad robusta. Además, el tiempo de recuperación de la inversión es de cuatro años, al igual que en las otras alternativas. La utilidad neta promedio del 20% y los indicadores financieros como el retorno sobre el patrimonio (ROE) del 22% y el retorno sobre los activos (ROA) del 7% muestran un equilibrio favorable entre rendimiento y riesgo. Estos valores sugieren que la primera alternativa no solo maximiza la rentabilidad, sino que también ofrece un desempeño financiero sólido y sostenible, convirtiéndola en la mejor opción de inversión entre las tres propuestas.

3.2.1. Procesamiento de las entrevistas realizadas para sustentar la alternativa elegida

Claudia Claros, especialista y asesora sobre la aplicación de operador económico autorizado (OEA), argumenta que la mejor opción para FRENO S.A. es la propuesta uno, realizar una evaluación exhaustiva de la seguridad en todas las etapas de la cadena logística de la empresa. Este enfoque es considerado fundamental debido a varios factores clave que Claros destacó durante la entrevista.

En primer lugar, la seguridad es la piedra angular de la certificación OEA. Claros enfatizó que “la evaluación exhaustiva de la seguridad proporciona a FRENO S.A. una comprensión clara y detallada de sus vulnerabilidades y áreas de mejora.” Este análisis permite a la empresa identificar puntos críticos de riesgo y aplicar medidas específicas para mitigarlos. Sin una base sólida de seguridad, las demás iniciativas propuestas no tendrán el impacto requerido para satisfacer los rigurosos estándares de la certificación OEA.

Además, acatar con los estándares internacionales de gestión de riesgos y seguridad es

esencial para obtener la certificación OEA. Según Claros, “una evaluación exhaustiva asegura que todas las áreas de la empresa, desde la obtención de materias primas hasta la entrega definitiva de los productos, estén alineadas con estos estándares.” Esto no solo fortalece la capacidad de Freno S.A. para proteger sus mercancías, sino que también incrementa la confianza de los clientes y socios comerciales en la empresa.

Otro argumento crucial es la protección de mercancías. Implementar un sistema integral de seguridad garantiza la integridad y protección de las mercancías, lo cual es vital para minimizar pérdidas y daños. Claros explicó que “esto no solo minimiza las pérdidas y daños, sino que también fortalece la confianza de los clientes y asociados comerciales en la capacidad de Freno S.A. para manejar sus productos de manera segura.”

La preparación para inversiones futuras es otro aspecto importante. Claros señaló que “una vez que la base de seguridad esté establecida, las otras propuestas (automatización y capacitación) serán mucho más efectivas.” Esto significa que la automatización y digitalización de procesos aduaneros, así como la capacitación del personal, pueden optimizarse mejor cuando los sistemas de seguridad ya están en su lugar. Esto crea una sinergia donde cada inversión adicional se basa en una estructura de seguridad robusta.

Finalmente, la mitigación de riesgos es un beneficio significativo de esta propuesta. Un enfoque proactivo en la seguridad permite a Freno S.A. prevenir riesgos antes de que se conviertan en desafíos significativos. Claros afirmó que "adoptar una actitud proactiva en materia de seguridad permite a Freno S.A. prevenir riesgos antes de que se transformen en complicaciones más significativas" lo cual es crucial para mantener la continuidad del negocio y proteger su reputación en el mercado.

3.3. Implicancias (beneficios o resultados esperados) de la decisión para la organización)

3.3.1. Resultado esperado a nivel operativo

La utilidad neta promedio del 20% indica una capacidad sólida del proyecto para generar beneficios constantes, mejorando la rentabilidad operativa de la empresa. Además, con un retorno sobre el patrimonio (ROE) promedio del 22% y un retorno sobre los activos (ROA) promedio del 7%, el proyecto demuestra una utilización eficiente de los recursos disponibles, mejorando el desempeño tanto de la inversión como de los activos empresariales. El periodo para recuperar la inversión es de cinco años, un indicador práctico de la eficacia operativa. que muestra que el proyecto recuperará el capital invertido en un plazo manejable, permitiendo a la empresa reorientar sus recursos hacia nuevas oportunidades. Finalmente, el Valor Actual Neto (VAN) de S/. 31,498.89 soles refleja que el proyecto generará un valor adicional significativo sobre la inversión inicial, contribuyendo positivamente a la solidez operativa de la empresa.

3.3.2. Resultado esperado a nivel estratégico

La TIR del 36%, comparada con el COK del 9.50%, proporciona una ventaja competitiva al permitir a la empresa reinvertir en innovación y mejora continua, manteniéndose a la vanguardia del mercado. La rentabilidad y los retornos sólidos facilitarán la ampliación del alcance de la empresa en el mercado. y explorar nuevas oportunidades de negocio, facilitando el crecimiento sostenible. Además, los beneficios generados por el proyecto podrán ser reinvertidos en actividades de investigación y desarrollo (I+D), promoviendo la innovación en productos y procesos, lo que fortalecerá la posición estratégica de la empresa. Con una utilidad neta sólida y sostenida, la empresa podrá invertir en iniciativas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (RSC), mejorando su reputación y contribuyendo positivamente a la sociedad y el medio ambiente.

3.3.3. Resultado esperado a nivel financiera

El VAN de S/. 31,498.89 soles asegura que el proyecto generará un valor adicional significativo sobre la inversión inicial, incrementando el valor total de la empresa. Con una TIR del 36%, significativamente superior al costo de oportunidad del 9.50%, el proyecto demuestra una alta rentabilidad, asegurando retornos atractivos para los inversores. La utilidad neta promedio del 20% garantiza un flujo constante de beneficios, permitiendo a la empresa pagar dividendos, reinvertir en operaciones y financiar futuros proyectos. Además, el ROE promedio del 22% y el ROA promedio del 7% reflejan una gestión financiera efectiva y el uso eficiente de los recursos, asegurando un rendimiento óptimo y sostenible. El proyecto tiene un periodo de recuperación de la inversión de cinco años, proporcionando una perspectiva clara y razonable sobre la viabilidad temporal del proyecto y la recuperación efectiva del capital invertido.

3.3.4. Otras implicancias relevantes

Los resultados financieros esperados confirman que la propuesta no solo es altamente rentable y sostenible, sino que también optimiza la utilización de los recursos, genera valor adicional significativo y ofrece retornos atractivos para los inversores y accionistas, fortaleciendo la posición financiera de la empresa a largo plazo.

3.4. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida

3.4.1. Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos.

La solución planteada para el problema de Freno S.A. consiste en realizar una evaluación exhaustiva de la seguridad en todos los segmentos de la cadena logística. Esta medida se compara favorablemente con los antecedentes existentes sobre la certificación de Operador Económico Autorizado (OEA). Según investigaciones previas, la certificación OEA mejora significativamente la protección y productividad en el comercio global, facilitando los procesos aduaneros y promoviendo una cooperación más cercana entre entidades gubernamentales y empresariales (Cardona, 2016; Campos et al., 2018). Freno S.A., al implementar esta evaluación exhaustiva, se ajusta a los criterios y ventajas de la acreditación OEA, tales como la disminución de plazos y gastos logísticos, el fortalecimiento de la seguridad y la satisfacción del cliente (Escudero Perla & Ponce Vélez, 2020). La falta de certificación ha demostrado tener efectos negativos, incluyendo demoras en los procesos aduaneros, costos logísticos elevados y una disminución en la competitividad en el mercado internacional (Niño Pajuelo & Olivera León, 2020). La propuesta de Freno S.A. aborda estas preocupaciones directamente, apuntando a minimizar los riesgos y mejorar la seguridad, tal como lo requieren los estándares de la certificación OEA (Hasegawa Espinal & Zeña Sandoval, 2023).

Desde un punto de vista teórico, la solución de Freno S.A. también encuentra un fuerte respaldo en varias teorías de negocios internacionales. La Teoría de Restricciones (TOC) se centra en detectar y suprimir las limitaciones que impiden a una empresa alcanzar sus objetivos. En el caso de Freno S.A., la falta de certificación OEA es una restricción crítica que limita la eficiencia operativa y competitividad de la empresa. Aplicar TOC para obtener esta certificación permitirá a la empresa optimizar su cadena de suministro, mejorar la optimización en la fabricación y la satisfacción de demandas, y aumentar su capacidad de respuesta a las demandas del mercado (Goldratt, 1993; Villagómez et al., 2012). La eliminación de esta restricción crítica no solo mejorará la eficiencia interna, sino que también fortalecerá la posición de la empresa en el mercado internacional.

El modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR) ofrece un enfoque completo para administrar la red de suministro, abarcando procesos clave como planificación, abastecimiento, producción, distribución y reversión (Díaz Curbelo & Marrero Delgado, 2014). La implementación de SCOR en Freno S.A. facilitará la alineación de sus operaciones con las expectativas de los clientes y mejorará la comunicación y colaboración con socios comerciales. Es esencial para satisfacer los requisitos de la certificación OEA, garantizando una gestión segura y eficaz de la cadena de suministro, minimizando riesgos y aumentando la eficiencia operativa. La habilidad de integrar y coordinar todas las áreas de la empresa relacionadas con la logística global posibilitará que Freno S.A. implemente mejoras internas operativas relevantes.

La teoría de ventajas competitivas de Michael Porter sostiene que las empresas deben encontrar una posición sólida en su sector para defenderse de las fuerzas competitivas y, si es posible, influenciarlas a su favor (Porter, 1980). Las cinco fuerzas de Porter (rivalidad entre empresas, amenazas de nuevos entrantes y sustitutos, y poder de negociación de proveedores y clientes) proporcionan un marco analítico para evaluar la competencia y formular estrategias efectivas. La obtención de la certificación OEA permitiría a Freno S.A. fortalecer su posición frente a estas fuerzas, fortaleciendo su posición para competir en el mercado global y captar clientes que aprecien la fiabilidad y el cumplimiento en la gestión logística (Benítez Codas, 2012). Esto ayudaría a Freno S.A. a mantener y aumentar su relevancia en el mercado internacional, asegurando una ventaja competitiva sostenida.

Conclusiones y Recomendaciones

La conclusión del capítulo 1, Freno S.A., reconocida por su excelencia, sobresale en la producción de elementos esenciales para sistemas de frenado en la industria automotriz. Asimismo, su larga trayectoria, el compromiso con la calidad de sus productos lo posicionan como una organización relevante en el mercado nacional e internacional. Freno S.A. se proyecta como una compañía comprometida con la excelencia y el desarrollo sostenible.

Como conclusión del capítulo 2, se detecta la situación problemática que enfrenta dicha organización, lo cual es la falta de la certificación OEA, lo cual es un factor limitante que afecta a sus operaciones de exportación y de competitividad en el ámbito global. Por esta razón, se resalta la relevancia de abordar esta situación para evitar la pérdida de oportunidades de negocio.

La conclusión del capítulo 3, después de que se analizaron las tres propuestas, se determina que la mejor alternativa es realizar una evaluación exhaustiva de la protección en cada etapa de la cadena de suministro. Dicha propuesta ofrece beneficios operativos, estratégicos y financieros. Asimismo, se espera que la propuesta elegida fortalezca la ventaja competitiva en la empresa, ya que es una solución efectiva y sostenible.

Asimismo, la solución propuesta para abordar la falta de certificación OEA en Freno S.A. se fundamenta en los antecedentes y teorías revisadas en la investigación. La certificación OEA es una iniciativa global destinada a mejorar la garantía de seguridad y eficacia en el intercambio comercial a nivel global, otorgada por las autoridades aduaneras a operadores que satisfacen los criterios internacionales de seguridad y cumplimiento de normativas aduaneras. Esta certificación ha adquirido un carácter esencial en las empresas manufactureras exportadoras como Freno S.A., ya que implica una mejora significativa en la competitividad en el mercado global y una variedad de ventajas, tales como la reducción de tiempos y gastos en el suministro, un aumento en la excelencia de los servicios proporcionados a los clientes, y un crecimiento en la cuota del mercado.

Además, las soluciones presentadas se alinean con las teorías revisadas en la investigación. La propuesta de realizar una evaluación exhaustiva de la protección de cada fase de la cadena de suministro de la compañía está vinculada con la Teoría de Restricciones (TOC), ya que busca identificar y eliminar restricciones que obstaculizan los objetivos de la empresa, ayudando de esta manera a incrementar la efectividad, rentabilidad y toma de decisiones. La propuesta de invertir en la automatización y la implementación de sistemas digitales en los trámites aduaneros de la compañía se vincula con el modelo SCOR al facilitar la interacción entre los colaboradores de la red de suministro y el aumento de la efectividad en la administración de la misma, resultando en una optimización de la operatividad y la competitividad en el mercado internacional. Finalmente, la propuesta de invertir en el entrenamiento del equipo y en el fomento de una cultura corporativa de cumplimiento se relaciona con la Teoría de Ventajas Competitivas de Michael Porter al buscar consolidarse en el sector donde opera Freno S.A., lo que contribuye a mantener su relevancia y competitividad en el mercado internacional.

Es importante que la alta dirección de Freno S.A. destine los recursos requeridos para llevar a cabo la propuesta, enfatizando en obtener la certificación OEA mediante la aplicación de medidas que fortalezcan la seguridad de la cadena de suministro. Además, se aconseja establecer un sistema de monitoreo y evaluación para medir el efecto de la propuesta adoptada.

Bibliografía

- Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos. (2024). *Información sobre el asbesto* | US EPA. 2024. <https://espanol.epa.gov/espanol/informacion-sobre-el-asbesto>
- Basantes Garcés, P., & Romero Larco, G. (2018). Diagnóstico de los Operadores Económicos Autorizados en el Ecuador. *Revista Economía y Negocios*, 9(1), 83–93. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8489669>
- Benítez Codas, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias Año*, 5(8), 75–82.
- Campos, M. L., Morini, C., Herminio, G., Marcondes De Moraes, S., & Júnior, E. I. (2018). A performance model for Public-Private Partnerships: the authorized economic operator as an example. *RAUSP Management Journal*, 53(2), 268–279. <https://doi.org/10.1016/J.RAUSP.2017.07.002>
- CEPAL. (2019). *Los incentivos fiscales a las empresas en América Latina y el Caribe*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ade5a99c-5d38-4660-aceb-7ead729e8bb5/content>
- Chafloque Flores, M. A., & Piscoya Suysuy, A. B. S. (2016). *Impacto de la certificación Operador Económico Autorizado en la agencia aduana Carlos Bello S.A.C. al 2015*. UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO.
- Cherres Juárez, S. L. (2008). *Metodología para el diseño e implementación de un sistema ABC: El caso de Freno S.A.* [Pontífica Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/140>
- Chuquipiondo Amézquita, L. A., & Flores Díaz, O. N. (2020). *Factores que dificultan la certificación de Operador Económico Autorizado (OEA) en las agencias de aduana de Lima y Callao en el periodo de años 2012-2019* [UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652825/Chuquipiondo_AL.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Deza Catacora, M., Malqui Silva, R., & Torre Padilla, R. J. (2019). *Análisis de los Beneficios de Certificación de Operadores Económicos Autorizados (OEA) en las Importaciones Marítimas del Callao en el 2019* [ESAN].
<https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7e15bb9f-265b-4d07-9f83-c2a47977c5a7/content>
- Díaz Curbelo, A., & Marrero Delgado, F. (2014). El Modelo SCOR y el BALANCED SCORECARD, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* 18(1), 36–57.
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357933894002.pdf>
- Escudero Perla, Y. B., & Ponce Vélez, S. A. (2020). *Factores que influyeron en la optimización de la cadena de suministros de las empresas exportadoras e importadoras peruanas certificadas como Operadores Económicos Autorizados (OEA) durante los años 2013 al 2018.*
- FRENO S.A. (2023). *FRENO S.A.* <https://frenosa.com/nosotros/>
- Gerencia de Estudios Económicos y Estadística. (2024). Asociación Automotriz del Perú. *APP.* <https://aap.org.pe/informes-estadisticos/diciembre-2023/Informe-Diciembre-2023.pdf>
- Hasegawa Espinal, V., & Zeña Sandoval, P. A. (2023). *Las principales limitaciones de las empresas exportadoras del sector manufactura para obtener la certificación como Operador Económico Autorizado (OEA) entre los años 2020 y 2022.* <http://hdl.handle.net/10757/671512>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. del P., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la Investigación. McGRAW-HILL,* 6, 1–589.
- Herrera Dávila, K. L. (2019). *Estudio diagnóstico para la autorización como Operador Económico Autorizado (OEA) a la empresa Master Freight Internacional.*
https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/14944/2019_Tesi

s_Herrera_Davila_Katty_Lorena.pdf?isAllowed=y&sequence=1

- La Noire Núñez, J. A., & Quispe Farfán, P. H. (2021). La certificación internacional del Operador Económico Autorizado - OEA. *Universidad de Lima*.
<https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Advocatus/article/download/5752/5526/>
- Ledesma Vilchez, I. G. (2019). *Análisis comparativo de la regulación del programa de Operador Económico Autorizado en los países de la Alianza del Pacífico y una propuesta de mejora para el Perú respecto al alcance de la certificación y los beneficios otorgado*.
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11347/Ledesma_Vilchez_Ivan_Genaro.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Mordor Intelligence. (2024). *Tamaño del mercado de sistemas de frenos automotrices y análisis de participación tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)*. 2024. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/automotive-brake-system-market>
- Moreno López, A. M. (2016). *Facultad de estudios empresariales y de mercadeo administración comercial y de mercadeo*.
- Niño Pajuelo, J. A., & Olivera León, E. S. (2020). *Impacto operativo de la certificación Operador Económico Autorizado (OEA) en las empresas importadoras de Lima metropolitana entre los años 2016 hasta 2019* [UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS].
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653099/Nino_PJ.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *El futuro del trabajo en la industria automotriz y la necesidad de invertir en la capacidad de las personas y el trabajo decente y sostenible*. https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_741663.pdf
- Palacio Jiménez, D., Gómez Montoya, R. A., & Montoya Bernal, E. (2021). Ventajas del Operador Económico Autorizado (OEA) a nivel internacional y

oportunidades de enseñanza en programas de logística y negocios internacionales. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 62, 189–214.
<https://doi.org/10.35575/RVUCN.N62A8>

Veritrade. (2023). *Veritrade | Importaciones y Exportaciones de FRENO S.A.* 2023.
<https://www.veritradecorp.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones-freno-s-a/ruc-20100019516>

Villagómez, G., Viteri, J., & Medina, A. (2012). Teoría de restricciones para procesos de manufactura. *Enfoque UTE*, 3(1), 14–18.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=572260835003>

Anexos

Anexo 1: Estado de situación financiera de la propuesta: Evaluación de la seguridad en la cadena logística

Estado Situacion Financiera (miles de soles)					
	2024	2025	2026	2027	2028
Activo					
Efectivo	58,000	5,000	5,000	5,000	5,000
inversiones temporales	191,760	212,574	255,025	252,574	287,715
Cuentas por cobrar comerciales	33,943	37,780	39,975	44,705	47,304
Inventarios	3,688	3,802	4,252	4,755	5,318
Total activo corriente	287,391	259,156	304,252	307,034	345,337
Activo no corriente					
Maquinaria y Equipo	3,500	3,400	3,300	3,200	3,100
Muebles	2,000	1,800	1,750	1,650	1,550
Total activo no corriente	5,500	5,200	5,050	4,850	4,650
Total activo	292,891	264,356	309,302	311,884	349,987
Pasivo corriente					
Préstamos bancarios a corto plazo	51,642	51,951	70,134	52,061	62,061
Impuesto por pagar	6,832	7,763	8,151	8,504	8,504
Cuentas por pagar comerciales	41,842	34,554	43,193	51,978	48,977
Total pasivo corriente	100,316	94,268	121,478	112,543	119,542
Pasivo no corriente					
Obligaciones financieras a largo plazo	136,183	104,231	96,230	58,603	54,474
Total pasivo	236,499	198,499	217,708	171,146	174,016
Patrimonio neto					
Capital	28,862	28,862	28,862	28,862	28,862
Reserva legal	12,183	12,183	12,183	12,183	12,183
Resultados acumulados	15,347	24,812	50,550	99,693	134,926
Total patrimonio neto	56,392	65,857	91,595	140,738	175,971
Total pasivo y patrimonio neto	292,891	264,356	309,302	311,884	349,987

Elaboración: Propia

Anexo 2: Flujo de caja de la propuesta: Evaluación de la seguridad en la cadena logística

Flujo de caja (miles de soles)						
	0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas		89,212	90,104	99,115	109,026	119,929
Costo de producción		53,514	55,119	58,426	61,932	65,648

Mano de Obra		6,999	6,999	6,999	6,999	6,999
Gastos administrativos		7,155	7,155	7,155	7,155	7,155
Gastos de ventas		2,230	2,253	2,478	2,726	2,998
Depreciacion		200	200	200	200	200
EBIT		19,114	18,378	23,856	30,014	36,928
Impuesto		5,734	5,513	7,157	9,004	11,079
Depreciacion		200	200	200	200	200
Flujo de efectivo de operaciones		13,580	13,065	16,899	21,210	26,050
Inversión	-20000					
Capital de trabajo	-10000	-3890	-3890	-3890	-3890	10224
flujo de caja de libre disponibilidad	-30000	9,690	9,175	13,009	17,320	36,274
VA	-30000	8,849	7,652	9,909	12,047	23,042
VA acumulado	-30000	-	-	-3,591	8,457	31,499
		21,151	13,499			
VAN	S/ 31,498.89					
TIR	36%					

Elaboración: Propia

Anexo 3: Estado de resultado de la propuesta: Evaluación de la seguridad en la cadena logística

Estado de resultado (miles de soles)					
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas	89,212	93,673	104,913	117,503	131,603
Costo de venta	60,513	62,118	65,425	68,931	72,647
Utilidad bruta	28,699	31,555	39,488	48,572	58,957
Gastos administrativos	7,155	7,155	7,155	7,155	7,155
Gastos de ventas	2,230	2,253	2,478	2,726	2,998
Utilidad operativa	19,314	22,147	29,855	38,691	48,803
Impuesto	5,794	6,644	8,956	11,607	14,641
Utilidad neta	13,520	15,503	20,898	27,084	34,162
Margen Neto	15%	17%	20%	23%	26%

Indicadores	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
ROE	23.97%	23.54%	22.82%	19.24%	19.41%
ROA	4.62%	5.86%	6.76%	8.68%	9.76%

Elaboración: Propia

Anexo 4: Estado de situación financiera de la propuesta: Automatización y digitalización de la empresa

Estado Situacion Financiera (miles de soles)					
	2024	2025	2026	2027	2028
Activo					
Efectivo	58,000	5,000	5,000	5,000	5,000
inversiones temporales	191,760	212,574	255,025	252,574	287,715
Cuentas por cobrar comerciales	33,943	37,780	39,975	44,705	47,304

Inventarios	3,688	3,802	4,252	4,755	5,318
Total activo corriente	287,391	259,156	304,252	307,034	345,337
Activo no corriente					
Maquinaria y Equipo	3,500	3,400	3,300	3,200	3,100
Muebles	2,000	1,800	1,750	1,650	1,550
Total activo no corriente	5,500	5,200	5,050	4,850	4,650
Total activo	292,891	264,356	309,302	311,884	349,987
Pasivo corriente					
Préstamos bancarios a corto plazo	51,642	51,951	70,134	52,061	62,061
Impuesto por pagar	6,832	7,763	8,151	8,504	8,504
Cuentas por pagar comerciales	41,842	34,554	43,193	51,978	48,977
Total pasivo corriente	100,316	94,268	121,478	112,543	119,542
Pasivo no corriente					
Obligaciones financieras a largo plazo	136,183	104,231	96,230	58,603	54,474
Total pasivo	236,499	198,499	217,708	171,146	174,016
Patrimonio neto					
Capital	28,862	28,862	28,862	28,862	28,862
Reserva legal	12,183	12,183	12,183	12,183	12,183
Resultados acumulados	15,347	24,812	50,550	99,693	134,926
Total patrimonio neto	56,392	65,857	91,595	140,738	175,971
Total pasivo y patrimonio neto	292,891	264,356	309,302	311,884	349,987

Elaboración: Propia

Anexo 5: Flujo de caja de la propuesta: Automatización y digitalización de la empresa

	Flujo de caja (miles de soles)					
	0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas		89,212	93,673	104,913	117,503	131,603
Costo de producción		52,422	53,994	56,694	59,529	62,505
Mano de Obra		6,999	6,999	6,999	6,999	6,999
Gastos administrativos		7,155	7,155	7,155	7,155	7,155
Gastos de ventas		2,230	2,342	2,623	2,938	3,290
Depreciación		200	200	200	200	200
EBIT		20,206	22,982	31,242	40,682	51,454
Impuesto		6,062	6,895	9,373	12,205	15,436
Depreciación		200	200	200	200	200
Flujo de efectivo de operaciones		14,344	16,288	22,070	28,678	36,218
Inversión	-38000					
Capital de trabajo	-14000	-5200	-5200	-5200	-5200	20880
flujo de caja de libre disponibilidad	-52000	9,144	11,088	16,870	23,478	57,098
VA	-52000	8,351	9,247	12,849	16,330	36,270
VA acumulado	-52000	-	-	-21,553	-5,223	31,047
		43,649	34,402			

VAN	S/ 31,047.34
TIR	25%

Elaboración: Propia

Anexo 6: Estado de resultado de la propuesta: Automatización y digitalización de la empresa

Estado de resultado (miles de soles)					
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas	89,212	93,673	104,913	117,503	131,603
Costo de venta	59,420	60,993	63,693	66,527	69,504
Utilidad bruta	29,792	32,680	41,221	50,975	62,099
Gastos administrativos	7,155	7,155	7,155	7,155	7,155
Gastos de ventas	2,230	2,342	2,623	2,938	3,290
Utilidad operativa	20,406	23,182	31,442	40,882	51,654
Impuesto	6,122	6,955	9,433	12,265	15,496
Utilidad neta	14,284	16,228	22,010	28,618	36,158
Margen Neto	16%	17%	21%	24%	27%

Indicadores	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
ROE	25.33%	24.64%	24.03%	20.33%	20.55%
ROA	4.88%	6.14%	7.12%	9.18%	10.33%

Elaboración: Propia

Anexo 7: Estado de situación financiera de la propuesta: Fomentando la excelencia

Estado Situacion Financiera (miles de soles)					
	2024	2025	2026	2027	2028
Activo					
Efectivo	58,000	5,000	5,000	5,000	5,000
inversiones temporales	191,760	212,574	255,025	252,574	287,715
Cuentas por cobrar comerciales	33,943	37,780	39,975	44,705	47,304
Inventarios	3,688	3,802	4,252	4,755	5,318
Total activo corriente	287,391	259,156	304,252	307,034	345,337
Activo no corriente					
Maquinaria y Equipo	3,500	3,400	3,300	3,200	3,100
Muebles	2,000	1,800	1,750	1,650	1,550
Total activo no corriente	5,500	5,200	5,050	4,850	4,650
Total activo	292,891	264,356	309,302	311,884	349,987
Pasivo corriente					
Préstamos bancarios a corto plazo	51,642	51,951	70,134	52,061	62,061
Impuesto por pagar	6,832	7,763	8,151	8,504	8,504

Cuentas por pagar comerciales	41,842	34,554	43,193	51,978	48,977
Total pasivo corriente	100,316	94,268	121,478	112,543	119,542
Pasivo no corriente					
Obligaciones financieras a largo plazo	136,183	104,231	96,230	58,603	54,474
Total pasivo	236,499	198,499	217,708	171,146	174,016
Patrimonio neto					
Capital	28,862	28,862	28,862	28,862	28,862
Reserva legal	12,183	12,183	12,183	12,183	12,183
Resultados acumulados	15,347	24,812	50,550	99,693	134,926
Total patrimonio neto	56,392	65,857	91,595	140,738	175,971
Total pasivo y patrimonio neto	292,891	264,356	309,302	311,884	349,987

Elaboración: Propia

Anexo 6: Flujo de caja de la propuesta: Fomentando la excelencia

Flujo de caja (miles de soles)						
	0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas		89,212	91,888	101,077	111,185	122,303
Costo de producción		52,422	54,519	58,335	62,418	66,788
Mano de Obra		6,999	6,999	6,999	6,999	6,999
Gastos administrativos		7,155	7,155	7,155	7,155	7,155
Gastos de ventas		2,230	2,297	2,527	2,780	3,058
Depreciación		200	200	200	200	200
EBIT		20,206	20,718	25,861	31,633	38,104
Impuesto		6,062	6,216	7,758	9,490	11,431
Depreciación		200	200	200	200	200
Flujo de efectivo de operaciones		14,344	14,703	18,303	22,343	26,873
Inversión	-24000					
Capital de trabajo	-10000	-5000	-5000	-5000	-5000	15000
flujo de caja de libre disponibilidad	-34000	9,344	9,703	13,303	17,343	41,873
VA	-34000	8,533	8,092	10,132	12,063	26,599
VA acumulado	-34000	-	-	-7,242	4,821	31,420
		25,467	17,374			
VAN	S/	31,420.17				
TIR		33%				

Elaboración: Propia

Anexo 9: Estado de resultado de la propuesta: Fomentando la excelencia

Estado de resultado (miles de soles)					
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas	89,212	91,888	101,077	111,185	122,303

Costo de venta	59,420	61,517	65,334	69,417	73,786
Utilidad bruta	29,792	30,371	35,744	41,768	48,517
Gastos administrativos	7,155	7,155	7,155	7,155	7,155
Gastos de ventas	2,230	2,297	2,527	2,780	3,058
Utilidad operativa	20,406	20,918	26,061	31,833	38,304
Impuesto	6,122	6,276	7,818	9,550	11,491
Utilidad neta	14,284	14,643	18,243	22,283	26,813
Margen Neto	16%	16%	18%	20%	22%

Indicadores	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
ROE	25.33%	22.23%	19.92%	15.83%	15.24%
ROA	4.88%	5.54%	5.90%	7.14%	7.66%

Elaboración: Propia

Anexo 10: Consentimiento informado – Entrevistado 1

TSP NNII Consentimiento informado – Entrevistas
Carrera de Administración y Negocios Internacionales (Pregrado)



Formulario de consentimiento informado

Título provisional investigación: IMPLEMENTACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN OEA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA EMPRESA FRENO S.A.

Investigador: Vincent Luis ~~Chero~~ Chero Enciso

Andrea Alexandra Canales ~~Alviche~~

Correo electrónico: U202113421@upc.edu.pe

U202111169@upc.edu.pe

Por favor marcar cada caja:

1. He leído y entiendo la hoja informativa para la investigación indicada líneas arriba. He tenido la oportunidad de considerar la información, hacer preguntas y estas han sido respondidas satisfactoriamente.	x
2. Entiendo que mi participación en esta investigación es voluntaria y puedo retirarme en cualquier momento al informar al investigador, sin dar razón alguna.	X
3. Comprendo que cualquier información que comparta puede ser utilizado en futuros informes, artículos académicos, publicaciones del investigador.	X
4. Comprendo que mi nombre/el nombre de mi empleador no aparecerá en informes, presentaciones o publicaciones sin mi consentimiento.	X
5. Doy mi consentimiento de participar en la investigación.	X

Claudia Claros

30/05/24

Nombre del participante

Fecha

Firma

Confirmando que el participante tuvo oportunidad de realizar preguntas sobre la investigación y que he contestado todas sus preguntas correctamente y a la mejor de mi capacidad. Confirmando que la persona no ha sido coaccionada a dar su consentimiento y que el consentimiento ha sido otorgado de manera libre y voluntaria.

30/05/24

Firma del investigador/persona que toma el consentimiento

Fecha

Una copia de este formato ha sido entregada al participante y el original se mantiene en los archivos del investigador.

Anexo 11: Consentimiento informado – Entrevistado 2

TSP NNII Consentimiento informado – Entrevistas
Carrera de Administración y Negocios Internacionales (Pregrado)



Formulario de consentimiento informado

Título provisional investigación: IMPLEMENTACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN OEA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA EMPRESA FRENO S.A.

Investigador: Vincent Luis ~~Andree~~ Chero Enciso

Andrea Alexandra Canales ~~Alviche~~

Correo electrónico: U202113421@upc.edu.pe

U202111169@upc.edu.pe

Por favor marcar cada caja:

1. He leído y entiendo la hoja informativa para la investigación indicada líneas arriba. He tenido la oportunidad de considerar la información, hacer preguntas y estas han sido respondidas satisfactoriamente.	x
2. Entiendo que mi participación en esta investigación es voluntaria y puedo retirarme en cualquier momento al informar el investigador, sin dar razón alguna.	X
3. Comprendo que cualquier información que comparta puede ser utilizado en futuros informes, artículos académicos, publicaciones del investigador.	X
4. Comprendo que mi nombre/el nombre de mi empleador no aparecerá en informes, presentaciones o publicaciones sin mi consentimiento.	X
5. Doy mi consentimiento de participar en la investigación.	X

Elizabeth Pamela Valdivia

04/05/24

Nombre del participante

Fecha

Firma

Confirmando que el participante tuvo oportunidad de realizar preguntas sobre la investigación y que he contestado todas sus preguntas correctamente y a la mejor de mi capacidad. Confirmando que la persona no ha sido coaccionada a dar su consentimiento y que el consentimiento ha sido otorgado de manera libre y voluntaria.

04/05/24

Firma del investigador/persona que toma el consentimiento

Fecha

Una copia de este formato ha sido entregada al participante y el original se mantiene en los archivos del investigador.

Anexo 12: Autorización de acceso uso y publicación de información



ANEXO 04

AUTORIZACIÓN DE ACCESO; USO Y PUBLICACIÓN DE INFORMACIÓN

Lima, 8 de abril de 2024

Señores

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC

Presente.-


De nuestra consideración:

Por medio de la presente, tenemos el agrado de dirigirnos a Ustedes, a fin de informarles sobre la solicitud para el uso de información de mi representada, requerida por vuestros egresados Chero Enciso Vincent Luis Andree y Canales Alviache Andrea Alexandra para el desarrollo de un Trabajo de Suficiencia Profesional, como parte de los requisitos para la obtención del título profesional de Negocios Internacionales.

Al respecto, de manera expresa autorizamos que dicha información pase a ser de carácter pública dentro de los fines académicos que son propios de la naturaleza de este tipo de trabajos, entre los cuales está su publicación, una vez concluido el mismo, en el repositorio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Sin otro particular, nos despedimos de Ustedes, expresándole las muestras de nuestra mayor consideración.

Atentamente,



Ricardo Benjamin Llave Arrieta
Apoderado Legal

Anexo 13: Declaración jurada sobre aspectos éticos

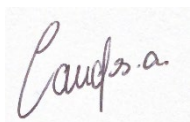
El presente Trabajo de Suficiencia Profesional ha sido desarrollado cumpliendo con el Código de Ética en la Investigación Científica de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, INV_COD_01. V02 aprobado el 25 de abril de 2017.

Los abajo suscritos, declaramos haber guardado los principios de Dignidad, Bien Común, Solidaridad, Justicia, Responsabilidad y Honestidad en la realización del presente documento, y nos hacemos responsables de cualquier falta de integridad que pueda contener el presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

TITULO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL:


Implementación de la certificación OEA en una empresa productora de materiales de fricción mediante cambios integrales en la seguridad de su cadena de suministros

Lima, 6 de junio de 2024.



Andrea Alexandra Canales Alviche

71528859



Vincent Luis Andree Chero Enciso

74848271

Anexo 14: Transcripción de entrevista – Trabajadora de la empresa

Entrevista con Elizabeth Valdivia, Coordinadora de Comercio Exterior de FRENO S.A.

****Vincent Chero (Especialista en Comercio Exterior):**** Buenas tardes, Elizabeth. Gracias por tomarte el tiempo para esta entrevista. Para comenzar, ¿podrías explicarnos brevemente cuál es tu rol en FRENO S.A. y tu experiencia con la implementación de la certificación OEA?

****Elizabeth Valdivia (Coordinadora de Comercio Exterior):**** Buenas tardes, encantada de estar aquí. Soy la coordinadora de comercio exterior en FRENO S.A., y mi rol principal es supervisar todas las operaciones de exportación e importación de la empresa. Llevo más de 10 años trabajando en comercio exterior, y en los últimos dos años me he enfocado en la implementación de la certificación de Operador Económico Autorizado (OEA).

****Vincent Chero:**** FRENO S.A. ha alcanzado una posición destacada en el mercado sudamericano, especialmente en la exportación de pastillas de freno. ¿Cuáles dirías que han sido los

principales factores para lograr este éxito?

****Elizabeth Valdivia:**** Sin duda, nuestro enfoque en la fabricación de sistemas de frenado de alta calidad y nuestra constante innovación en nuevas tecnologías han sido fundamentales. También hemos trabajado arduamente para establecer relaciones sólidas con nuestros clientes y cumplir con sus exigencias de calidad y seguridad.

****Vincent Chero:**** A pesar de estos logros, he notado que FRENO S.A. aún no cuenta con la certificación OEA, mientras que muchos de sus competidores sí. ¿Qué impacto ha tenido esto en la participación de la empresa en el mercado?

****Elizabeth Valdivia:**** La falta de la certificación OEA ha limitado nuestro crecimiento. Aunque tenemos una buena participación en el mercado, hemos perdido algunas oportunidades de negocio debido a que algunos clientes prefieren trabajar con proveedores certificados. Además, la ausencia de esta certificación puede generar percepciones negativas sobre nuestra capacidad para cumplir con altos estándares de seguridad y cumplimiento.

****Vincent Chero:**** ¿Puedes explicar un poco más sobre cómo la certificación OEA beneficiaría a FRENO S.A. y cuáles son los principales desafíos que han enfrentado en el proceso de implementación?

****Elizabeth Valdivia:**** La certificación OEA simplificaría significativamente nuestros controles aduaneros y los trámites asociados al transporte de mercancías, lo cual mejoraría nuestra eficiencia y reduciría costos logísticos. Además, fortalecería nuestra reputación como proveedor confiable y de calidad, lo que es crucial para mantener y atraer clientes. Sin embargo, los desafíos incluyen la identificación y evaluación exhaustiva de todos nuestros proveedores para asegurar que cumplan con los estándares requeridos, lo cual requiere tiempo y recursos significativos.

****Vincent Chero:**** Excelente, Elizabeth. Ahora, durante mi investigación, he considerado tres propuestas para abordar la situación de FRENO S.A. y me gustaría que me brindes una opinión general sobre estas. Realizar una evaluación exhaustiva de la seguridad en todas las etapas de la cadena logística de la empresa, cuyo objetivo es implementar un sistema integral de seguridad en la cadena de suministro de FRENO S.A. para cumplir con los estándares de la certificación OEA y garantizar la integridad y protección de mercancías; invertir en la automatización y digitalización de los procesos aduaneros de la empresa, con el objetivo de optimizar los procesos aduaneros mediante la implementación de soluciones tecnológicas para cumplir con los requisitos de la certificación OEA y mejorar la eficiencia operativa; e invertir en la capacitación del personal y en la creación de una cultura organizacional de cumplimiento, con el objetivo de fomentar una cultura organizacional de cumplimiento y responsabilidad en FRENO S.A. para asegurar el mantenimiento continuo de los estándares de la certificación OEA.

****Elizabeth Valdivia:**** Me parece que las propuestas que has mencionado son realmente prometedoras. Creo que todas apuntan en la dirección correcta para mejorar nuestra situación con respecto a la certificación OEA. Evaluar la seguridad en nuestra cadena logística, automatizar procesos aduaneros y fomentar una cultura de cumplimiento son aspectos clave que contribuirán significativamente a nuestro objetivo de obtener la certificación OEA.

****Vincent Chero:**** Me alegra escuchar eso, Elizabeth. Parece que tenemos un buen conjunto de propuestas para abordar la situación de FRENO S.A. con respecto a la certificación OEA. ¿Cuál crees que será la más desafiante de implementar y por qué?

****Elizabeth Valdivia:**** Todas las propuestas tienen sus propios desafíos, pero probablemente la más desafiante será la creación de una cultura organizacional de cumplimiento. Cambiar la cultura de una empresa es un proceso que requiere tiempo, compromiso y un fuerte liderazgo. Debemos asegurarnos de que todos en la organización comprendan la importancia de cumplir con los estándares de la certificación OEA y se comprometan a mantener esos estándares en el día a día.

****Vincent Chero:**** Mencionaste que uno de sus principales clientes, Coexito S.A.S., ya está certificado como OEA. ¿Qué implicaciones tiene esto para la relación comercial entre ambas empresas?

****Elizabeth Valdivia:**** Es fundamental para nuestra relación con Coexito S.A.S. obtener la certificación OEA. Al ser un proveedor certificado, demostraríamos nuestro compromiso con los mismos estándares de excelencia y confiabilidad, lo cual no solo fortalecería nuestra asociación comercial, sino que también nos abriría puertas a nuevas oportunidades de negocio con otros clientes que valoran la certificación OEA.

****Vincent Chero:**** Finalmente, ¿cuáles son los riesgos si FRENO S.A. no logra obtener la certificación OEA en el corto plazo?

****Elizabeth Valdivia:**** Los riesgos incluyen la pérdida de clientes que prefieren trabajar con proveedores certificados, lo que afectaría nuestros ingresos y rentabilidad. Además, podríamos enfrentar demoras en los despachos aduaneros y un aumento en los costos logísticos. A largo plazo, la falta de certificación podría dañar nuestra reputación y limitar nuestro crecimiento en el mercado internacional.

****Vincent Chero:**** Muchas gracias, Elizabeth, por compartir esta información tan valiosa. Estoy seguro de que tus respuestas serán de gran ayuda para mi tesis. Te deseo mucho éxito en la implementación de la certificación OEA en FRENO S.A.

****Elizabeth Valdivia:**** Gracias a ti. Ha sido un placer hablar contigo.

Anexo 15: Transcripción de entrevista – Especialista

Entrevista con Claudia Claros, Especialista en Certificación de Empresas Manufactureras como Operador Económico Autorizado

****Vincent Chero (Especialista en Comercio Exterior):**** Buenas tardes, Claudia. Gracias por tomarte el tiempo para esta entrevista. Para comenzar, ¿podrías contarnos un poco sobre tu experiencia en certificar a empresas manufactureras como Operador Económico Autorizado (OEA)?

****Claudia Claros (Especialista en Certificación OEA):**** Buenas tardes, Vincent. Es un placer estar aquí. He trabajado en el área de comercio exterior durante más de 15 años y me he especializado en la certificación de empresas manufactureras como Operador Económico Autorizado en los últimos cinco años. He colaborado con diversas empresas en la implementación de sistemas de gestión de riesgos y seguridad en la cadena de suministro para cumplir con los estándares de la certificación OEA.

****Vincent Chero:**** FRENO S.A. ha logrado una posición destacada en el mercado sudamericano, pero actualmente enfrenta limitaciones debido a la falta de la certificación OEA. En base a nuestra investigación presentamos tres propuestas para abordar esta problemática a Elizabeth Valdivia, coordinadora de comercio exterior.

1. ****Propuesta 1:**** Realizar una evaluación exhaustiva de la seguridad en todas las etapas de la cadena logística de la empresa. El objetivo es implementar un sistema integral de seguridad en la cadena de suministro de FRENO S.A. para cumplir con los estándares de la certificación OEA y garantizar la integridad y protección de mercancías.

2. ****Propuesta 2:**** Invertir en la automatización y digitalización de los procesos aduaneros de la empresa. El objetivo es optimizar los procesos aduaneros mediante la implementación de soluciones tecnológicas para cumplir con los requisitos de la certificación OEA y mejorar la eficiencia operativa.

3. ****Propuesta 3:**** Invertir en la capacitación del personal y en la creación de una cultura organizacional de cumplimiento. El objetivo es fomentar una cultura organizacional de cumplimiento y responsabilidad en FRENO S.A. para asegurar el mantenimiento continuo de los estándares de la certificación OEA.

Ella nos comentó que probablemente la más desafiante será la creación de una cultura organizacional de cumplimiento. ¿Cuál crees tú que sería la mejor opción para FRENO S.A. y por qué?

****Claudia Claros:**** Considero que la mejor opción es la ****Propuesta 1: Realizar una evaluación exhaustiva de la seguridad en todas las etapas de la cadena logística de la empresa****. La razón principal es que la seguridad es la piedra angular de la certificación OEA. Sin una base sólida en seguridad, las otras propuestas no tendrán el impacto deseado. Aquí te explico en detalle por qué esta es la mejor opción:

1. ****Base Integral de Seguridad:**** La evaluación exhaustiva de la seguridad proporciona a FRENO S.A. una comprensión clara y detallada de sus vulnerabilidades y áreas de mejora. Al identificar los puntos críticos de riesgo en todas las etapas de la cadena logística,

la empresa puede implementar medidas específicas para mitigarlos.

2. **Cumplimiento de Estándares Internacionales:** La certificación OEA requiere que las empresas cumplan con estándares internacionales de gestión de riesgos y seguridad. Una evaluación exhaustiva asegura que todas las áreas de la empresa, desde la recepción de materias primas hasta la entrega final de los productos, estén alineadas con estos estándares.

3. **Protección de Mercancías:** Implementar un sistema integral de seguridad garantiza la integridad y protección de las mercancías. Esto no solo minimiza las pérdidas y daños, sino que también incrementa la confianza de los clientes y socios comerciales en la capacidad de FRENO S.A. para manejar sus productos de manera segura.

4. **Preparación para Inversiones Futuras:** Una vez que la base de seguridad esté establecida, las otras propuestas (automatización y capacitación) serán mucho más efectivas. La automatización y digitalización de procesos aduaneros pueden optimizarse mejor cuando los sistemas de seguridad ya están en su lugar. Del mismo modo, la capacitación del personal será más impactante cuando se apoye en una cultura de seguridad ya establecida.

5. **Mitigación de Riesgos:** Un enfoque proactivo en la seguridad permite a FRENO S.A. mitigar riesgos antes de que se conviertan en problemas mayores. Esto es crucial para mantener la continuidad del negocio y proteger su reputación en el mercado.

Vincent Chero: Es muy interesante tu análisis, Claudia. Entonces, ¿dirías que la Propuesta 1 no solo aborda los requisitos de la certificación OEA de manera integral, sino que también sienta las bases para el éxito de las otras iniciativas?

Claudia Claros: Exactamente, Vincent. Sin una base sólida de seguridad, las inversiones en tecnología y capacitación pueden no ser tan efectivas. La seguridad integral en la cadena de suministro es fundamental para cumplir con los estándares OEA y garantizar que FRENO S.A. pueda operar de manera segura y eficiente, protegiendo sus mercancías y mejorando su competitividad en el mercado internacional.

Vincent Chero: Muchas gracias, Claudia, por compartir tus conocimientos y perspectivas sobre la mejor manera de implementar la certificación OEA en FRENO S.A. Estoy seguro de que esta información será invaluable para mi tesis.

Claudia Claros: Ha sido un placer, Vincent. Estoy encantada de haber podido ayudar y espero que FRENO S.A. logre implementar con éxito la certificación OEA y continúe su camino hacia el crecimiento y la excelencia.