



# C.H. ROBINSON



Soluciones de fabricación

## CASO DE ESTUDIO

Cómo una compañía desarrolló y ejecutó un programa de cumplimiento de importación/exportación de EE. UU.



### DESAFÍO

Con las reglamentaciones comerciales en continuo cambio, Acme necesitaba asegurarse de que la gente de toda la organización entendiera sus responsabilidades de importación y exportación.

### SOLUCIÓN

Acme tiene una larga relación con los equipos de C.H. Robinson de transporte doméstico y envíos globales. La compañía colaboró con el equipo de políticas comerciales de C.H. Robinson para desarrollar una estrategia integral para importaciones y exportaciones.

### RESULTADO

C.H. Robinson capacitó a empleados de Acme, realizó simulacros de auditorías, desarrolló manuales de proceso y ayudó a desarrollar y lanzar un programa de cumplimiento integral de importaciones y exportaciones. El nuevo gerente de cumplimiento de Acme representa y administra el programa e implementa mejoras en forma continua.

*“Si cree que el cumplimiento es costoso, pruebe el incumplimiento”.*

– Ex Fiscal General Adjunto de EE. UU. Paul McNulty

Acme Industries<sup>1</sup> tiene una larga trayectoria de hacer negocios con la máxima integridad. Eso hizo que todo fuera más aleccionador para los funcionarios de la compañía el día que se sentaron con el equipo de políticas comerciales de C.H. Robinson para revisar los resultados de una auditoría de cumplimiento. La auditoría demostró que se habían producido graves violaciones a la importación y exportación preparadas para causar un daño grave al negocio si no se corregían.

Ese día, la compañía y el equipo de política comercial se unieron para desarrollar un programa de cumplimiento integral y completo que corregiría todo nuevamente. Al trabajar en conjunto, Acme fortalecería sus prácticas de cumplimiento para importaciones y exportaciones y reduciría el riesgo de multas y sanciones.

La situación de Acme es habitual. Muchas compañías no se dan cuenta de que, sin sólidos programas de importación/exportación y personal dedicado para exigir el cumplimiento de los procesos necesarios, podrían poner en riesgo su negocio.

<sup>1</sup>Un seudónimo, el nombre real del cliente y la compañía se cambiaron para proteger la confidencialidad.

**“[C.H. Robinson observa] tendencias de nuestra industria y nuestros mercados, y ofrece ideas proactivas para desafiarnos y ayudarnos a mejorar. Desean que tengamos éxito”.**

DONNA SMITH  
VICEPRESIDENTE DE LOGÍSTICA  
ACME INDUSTRIES

## **ELECCIÓN DE EXPERTOS DE TRUSTED ADVISOR®**

Acme, gran importadora/exportadora de EE. UU. de bienes de consumo habituales no controlados para la exportación, administra una cadena de suministro compleja y sólida que distribuye productos a más de 150 países. Sus productos van de China, México, Australia, Vietnam o Singapur, a Estados Unidos, y de Estados Unidos, a Centroamérica, Sudamérica, Eurasia, África, la región del Pacífico y Medio Oriente.

Mucho antes de que se produjera la auditoría, Acme ya confiaba a C.H. Robinson los servicios de envíos globales a nivel mundial y servicios de camión completo, cargas menores a un camión (less than truckload, LTL) y servicios intermodales en Estados Unidos. Los departamentos de transporte, recepción y compras de la compañía utilizaban la tecnología de C.H. Robinson para predeterminar las citas de entrega en línea, obtener informes detallados sobre costos de transporte, control de retiro y entrega puntual en comparación con la referencia. Las dos compañías trabajaban juntas y compartían la misma meta: desarrollar una cadena de suministro global cumplidora y eficiente.

Con los años, la vice presidente de logística de Acme, Donna Smith, valoró la estabilidad del equipo de C.H. Robinson. “Para nosotros, su valor va más allá de tener una profunda comprensión de nuestro negocio”, afirmó Smith. “Observan tendencias de nuestra industria y nuestros mercados, y ofrecen ideas proactivas para desafiarnos y ayudarnos a mejorar. Desean que tengamos éxito. Y quieren lo mejor para nosotros”.

Las dos compañías habían hablado sobre algunas oportunidades de cumplimiento en estos años. Pero no fue hasta que Smith asistió a uno de los seminarios de política y cumplimiento comercial de C.H. Robinson, que oyó algo que nunca antes había escuchado: cuando se trata de importaciones y exportaciones, las compañías en general no aprecian el verdadero alcance de sus responsabilidades. Muchas veces, las compañías consideran que están seguras cuando trabajan con un transportista y agente de aduana de confianza en importaciones y exportaciones. De hecho, si el transportista o el agente cometen errores, la responsabilidad final (y las multas resultantes) recae de manera pareja en toda la compañía.

Smith regresó a Acme y revisó algunos de los puntos que había aprendido en el seminario. Decidió que era el momento de traer a uno de los expertos de Trusted Advisor® de C.H. Robinson para que hable con los ejecutivos sénior de la compañía para explicarles sus responsabilidades. Como parte de esto, el experto realizó una miniauditoría y presentó los resultados a los líderes sénior, junto con las recomendaciones de lo que la compañía podría hacer para revertir la situación.

**“Evaluaron el estrés de nuestros sistemas y capacidades de cumplimiento... Incluso más allá de las importaciones y exportaciones, revelamos problemas y descubrimos oportunidades de ahorrar dinero en la cadena de suministro general”.**

DONNA SMITH  
VICEPRESIDENTE DE LOGÍSTICA  
ACME INDUSTRIES

## **CAPACITACIÓN Y CREACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CUMPLIMIENTO**

Se debe prestar atención para declarar correctamente importaciones y exportaciones y evitar sanciones. La gente que tiene muchos cargos dentro de una organización debe seguir procesos y procedimientos detallados y centralizados para las importaciones, y tal vez, prestar incluso más atención al detalle cuando se exportan bienes desde Estados Unidos. Las personas clave que entienden los requisitos de importación y exportación deben dirigir y coordinar estas actividades para que la compañía pueda cumplir sus obligaciones. Y, como las reglamentaciones de importación y exportación están en continuo cambio, es un desafío constante mantener actualizado el conocimiento de responsabilidades de todos.

Acme alojó a los miembros del equipo de políticas comerciales de C.H. Robinson en el sitio, en la oficina de la organización. El equipo realizó múltiples seminarios de capacitación de un día en varias plantas. Asistieron más de 250 empleados de múltiples oficinas y diversos departamentos de la compañía. Las sesiones cubrieron reglamentaciones generales de importación y exportación, Incoterms®, cómo declarar la valuación correcta de bienes importados a Estados Unidos y qué agencias federales controlan las exportaciones estadounidenses. La capacitación también explicó las exportaciones consideradas, las clasificaciones de Tarifas armonizadas, leyes antidumping, leyes antiboicot, tratados de libre comercio y otros conceptos complejos.

“El equipo de políticas comerciales incluyó historias de la vida real y ejemplos de sus cargos anteriores y de diversas industrias, incluidas aquellas similares a las nuestras. Sus anécdotas hicieron el tema interesante, y fueron atrayentes para todos”, declara Smith. “Nuestra gente se entusiasmó con el tema del cumplimiento y tuvo más conciencia de cómo ellos también tienen un rol importante en el mejor programa de cumplimiento de importación y exportación. El cumplimiento es un tema que va más allá del transporte y la cadena de suministro. Nos involucra a todos”.

Luego, C.H. Robinson realizó una auditoría integral de operaciones, políticas, procedimientos y del programa de cumplimiento general de importaciones y exportaciones. El equipo entrevistó a empleados de Acme de todas las áreas del negocio, examinó procesos actuales, evaluó documentos críticos y revisó los registros históricos de importación y exportación.

“Evaluaron el estrés de nuestros sistemas y capacidades de cumplimiento. Fue un ejercicio duro para todos, pero también valió la pena. Incluso más allá de las importaciones y exportaciones, revelamos problemas y descubrimos oportunidades de ahorrar dinero en la cadena de suministro general”.

Al mismo tiempo, no obstante, la auditoría reveló una serie de graves violaciones de las reglamentaciones federales, incluido lo siguiente:

- Envíos a destinos sin autorización correspondiente del gobierno de los EE. UU.
- Valoración incorrecta de sus bienes para la importación y también la exportación de EE. UU.
- No reclamar “productos de asistencia” sobre mercadería importada.
- No analizar a los socios comerciales para verificar que no aparecían en las listas de partes denegadas.
- Clasificar incorrectamente productos en el Cronograma de tarifas armónicas.
- Falta de controles internos y externos para actividades de importación/exportación.
- Falta de cuidado razonable o diligencia debida en las actividades de importación/exportación.
- Falta de conocimiento de que un agente previo había utilizado su número de identificación tributaria para autorizar bienes para otra compañía.

Si estos errores seguían sin corregirse, Acme arriesgaba millones de dólares en multas y sanciones, pérdida potencial de privilegios de exportación e incluso, posible condena en la cárcel para el personal de la compañía.

Acme trabajó con el equipo de políticas comerciales de C.H. Robinson para corregir estos problemas. Smith reconoce que hubo mucho trabajo involucrado. No obstante, los miembros del equipo de políticas comerciales habían trabajado antes en puestos de importación/exportación para empresas públicas y privadas. Además, conocían extremadamente bien los sistemas informáticos y la gestión de pedidos de Acme.

“El equipo de C.H. Robinson se sentó con nosotros, y nos ayudó a aprovechar nuestros sistemas existentes para apoyar las actividades de cumplimiento. Eso nos ahorró tiempo y, lo más importante, dinero”, afirmó Smith. Afortunadamente, los problemas revelados en la auditoría se detectaron, detuvieron y corrigieron antes de que hubiera un daño mayor.

## **LISTOS PARA EL FUTURO**

Hoy, los funcionarios de Acme y el equipo de políticas comerciales de C.H. Robinson siguen analizando formas de fortalecer el programa de cumplimiento e identificar potenciales oportunidades de ahorro de costos.

Además, Acme contrató a un gerente de cumplimiento de importaciones/exportaciones para la compañía, que implementará las recomendaciones del equipo de políticas comerciales y dirigirá actividades de cumplimiento en toda la organización.

Smith dice, "Nos complace lo rápido que C.H. Robinson nos ayudó a corregir errores e implementar las recomendaciones de cumplimiento. El equipo incluso se sentó en la sala donde hacíamos entrevistas para el puesto de gerente de cumplimiento, al saber que seguíamos desarrollando nuestro conocimiento del cumplimiento. Tuvimos en cuenta las opiniones del equipo y sus recomendaciones cuando llegó el momento de hacer la selección. Eran realmente parte de nuestro equipo".

Acme también repasó sus procesos de evaluación. La compañía renovó su enfoque en las comunicaciones internas sobre políticas comerciales y cumplimiento, en especial, con departamentos ajenos a logística. Es importante que toda la compañía brinde apoyo, no solo el departamento de logística. El equipo de políticas comerciales de C.H. Robinson brinda apoyo continuo a medida que surgen preguntas.

Al trabajar en este proyecto, el equipo de Acme descubrió cuán integradas pueden ser las soluciones de C.H. Robinson. Smith declara: "Nuestros representantes de cuenta de C.H. Robinson nunca nos mantienen dentro de un menú estándar de opciones de servicio cuando nos enfrentamos a un imprevisto. Están capacitados para trabajar a la par nuestra en los desafíos y suministrar ideas que no solo respondan a nuestras preguntas, sino que estén creadas específicamente para nuestro negocio, metas y visión corporativa. Valoramos la manera en que hacen un esfuerzo extra y los consideramos realmente como parte de Acme".

Ahora, la gente de Acme conoce mejor y está más comprometida con el cumplimiento que nunca antes. Tienen un nuevo nivel de confianza en su propio proceso de cumplimiento y apuntaron a aprender sobre otras áreas de la cadena de suministro y cómo mejorarlas. Como siempre, C.H. Robinson está allí para ayudarlos.

Para obtener más información sobre C.H. Robinson, vea [nuestro video](#), visite [nuestro sitio web](#), llame al 800-323-7587 o envíe un mensaje de correo electrónico a [solutions@chrobinson.com](mailto:solutions@chrobinson.com).



**C.H. ROBINSON**  
ACCELERATE YOUR ADVANTAGE