



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

RAZONES DEL ÉXITO DE ULTRAMAR AGENCIA MARÍTIMA Y PROPUESTAS  
DE MEJORAS PARA LA EMPRESA

Autoras:  
PAULA GONZALEZ GAETE  
KATERINE MARCHANT ROJAS

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

PROFESOR GUIA: DANIELA DE LUCA.

### **Agradecimientos de la Autora Paula Andrea González Gaete**

Para comenzar quiero agradecer a Dios, la Fe es lo que me ha llevado a conseguir grandes logros en mi vida. También quiero agradecer a mi familia que me ha apoyado en este proceso, en especial a mi madre porque me enseñó a ser fuerte y luchadora, a mi padre por su cariño y comprensión y sobre todo a mis abuelitos Morelia Nuñez Figueroa y Jacobo Gaete Gaete quienes forjaron mis valores y mucho de lo que soy se los debo a ellos y a toda mi gran familia. Quiero agradecer a aquellos que ya partieron, que dejaron una huella en mí y con los que me hubiera gustado compartir este momento: Cristian, Mami Hilda, Tabito, Tío Nano, sé que me acompañaran siempre.

No puedo dejar de mencionar a los amigos que siempre estuvieron para dar una mano, a los compañeros de Universidad que me dejaron una linda experiencia, a los funcionarios de la misma como don “Sami”, a los colegas de los distintos trabajos que he tenido por darme algo más que aprender y sobre todo a esa gente que me entregó ayuda desinteresadamente, en especial agradecer a Rubén por apoyarme y acompañarme a pesar de la adversidad.

Gracias a mis colegas de Ultramar que han aportado con toda la información necesaria, la experiencia y el sustento para concretar este informe y a la jefatura por darnos el tiempo y espacio para hacerlo. Por último agradecer a todos los profesores que aportaron con sus conocimientos para poder ejercerlos en el día a día en el trabajo y especialmente agradecer a la profesora guía Daniela De Luca por apoyarnos incondicionalmente en este proceso.

### **Agradecimientos de la Autora Katerine Loreto Marchant Rojas**

En primer lugar quiero dar gracias a Dios por acompañarme todos los días.

A mi familia por su apoyo incondicional muy especialmente a mi madre por todos los valores entregados a lo largo de mi vida, por el amor infinito, por apoyarme en cada una de mis decisiones, y por darme el ánimo y las ganas de luchar día a día por las cosas que anhelo, sin ti ninguno de mis logros sería posible.

Quiero agradecer además a la Universidad de Valparaíso y a sus docentes por los conocimientos entregados en estos años pero sobre todo por la formación académica que me permiten en estos momentos convertirme en una profesional. En especial a Samy por su amabilidad, disposición y buena voluntad.

Por último pero no menos importante quiero agradecer a mis amigos y compañeros de Universidad por los momentos inolvidables vividos, muy especialmente a la Mao y al Vito por sus consejos, cariño, compañía y tolerancia en estos años.

¡¡Gracias totales!!

## Índice

<b>Siglas y Abreviaturas</b>	<b>6</b>
<b>Introducción</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>10</b>
<b>ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA DE LAS AUTORAS</b>	<b>10</b>
1.1 Antecedentes generales	11
1.1.1 Descripción de la empresa	11
1.1.2 Cultura Organizacional de Ultramar	14
1.1.2.1 Misión	14
1.1.2.2 Visión	14
1.1.2.3 Objetivos y Políticas	14
1.1.3 Organigrama de la empresa	16
1.2 Antecedentes Generales de las prácticas profesionales de las autoras	21
1.2.1 Antecedentes generales de la práctica de la autora Paula González Gaete	21
1.2.2 Antecedentes generales de la práctica de la autora Katerine Marchant	30
<b>CAPITULO 2 Desarrollo del Tema</b>	<b>45</b>
2. Metodología de Trabajo.	46
2.1 Objetivo general y Objetivos específicos:	47
2..2 Marco Teórico	48
2.2.1. Evaluación y contexto en Chile	50
2.2.2. El Comercio Mundial y sus repercusiones en Chile	50
2.2.3 Medios de transporte.	52
2.2.4 Rol del Agenciamiento marítimo:	59

2.2.5 Agenciamiento Marítimo en Chile:	62
2.2.6 Posicionamiento de Ultramar en la Industria de Agentes Marítimos	64
2.2.7 Razones del éxito de la Empresa	66
2.2.8 Relación de la empresa con sus competidores, clientes y entorno	67
2.3 Análisis Interno de la compañía.	72
2.3.1 Estrategia Actual de Ultramar	72
2.3.2 Análisis estadístico.	75
2.4 Nuevos Negocios y oportunidades en el mercado	77
2.5 Proyectos implementados de mejoras en Ultramar	81
2.6 Desafíos de la Industria	83
2.6.1 Análisis de Porter	85
2.6.2 Análisis FODA	93
2.7 Propuestas de mejoras	107
<b>CAPITULO 3</b>	<b>112</b>
3. Conclusiones.	113
<b>Bibliografía y Webgrafía</b>	<b>114</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>124</b>

## Siglas y Abreviaturas

- ❖ **UMAR:** Ultramar Agencia Marítima.
- ❖ **HSUD:** Hamburg Sud.
- ❖ **DOCSYS:** Sistema operativo del Armador Hamburg Sud.
- ❖ **RSE:** Responsabilidad Social Empresarial.
- ❖ **EDI:** Electronic Data Interchange.
- ❖ **TEU:** Representa la unidad de medida de capacidad del transporte marítimo en contenedores. Una TEU es la capacidad de carga de un contenedor normalizado de 20 pies.
- ❖ **OTC:** Overseas Transport Company (Forwarder).
- ❖ **TI:** Área Técnica Informática.
- ❖ **SBM:** System Booking Manifest.
- ❖ **CAS:** Container Administration System.
- ❖ **SPL:** South Pacific Logistics.
- ❖ **MSC:** Mediterranean Shipping Company.

- ❖ **EMA:** Envió Electrónico Manifiesto a Aduana.
- ❖ **TPS:** Terminal Pacifico Sur.
- ❖ **FWR:** Forwarder.
- ❖ **SAAM:** Sociedad Agencia Aérea y Marítima S.A.
- ❖ **CCNI:** Compañía chilena de navegación interamericana
- ❖ **CSAV:** Compañía Sud Americana de Valores.
- ❖ **ISO:** International Standardization Organization, es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo.
- ❖ **OHSAS:** Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional
- ❖ **HACCP:** Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.
- ❖ **PIB:** Producto Interno Bruto, en otras palabras el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo determinado.

## **Introducción**

Debido a la orientación internacional que tiene la carrera de Negocios, las autoras de este informe optaron por hacer su práctica profesional en la empresa Ultramar Agencia Marítima desempeñándose ambas como encargadas documentales en distintas áreas y posteriormente siendo contratadas por la misma empresa.

Las principales razones motivacionales para la realización de las prácticas, recaen en aprender y conocer empíricamente los diversos procesos que deben realizarse para llevar a cabo el proceso documental gestionado en una Agencia Marítima.

La experiencia de ser partícipe del rubro del Agenciamiento Marítimo a través de este trabajo abrió nuevas perspectivas y visiones a las autoras para aportar a la compañía a través de la experiencia adquirida.

Este informe comienza con los antecedentes generales de la práctica de las autoras considerando la descripción de la empresa y un breve análisis de la misma, dentro de esto se exponen las funciones en sus prácticas profesionales sobre las que analizarán el éxito generado por Ultramar en comparación con sus competidores con una visión más integradora del proceso para lograr un mayor entendimiento del rubro así como también dar propuestas de soluciones a las actuales problemáticas o desafíos que enfrenta la misma.

Para hacer más completo el análisis fue necesario hacer una breve reseña de lo que es el comercio exterior, los medios de transporte, el transporte marítimo, sus participantes y el Agenciamiento Marítimo.

Por medio de esta información se podrá ratificar el éxito de Ultramar en la industria, su posicionamiento y las mejoras que debe implementar con el fin de mantenerse como líder.

Se invita al lector a recorrer los diferentes pasajes de este informe, como la descripción de la empresa y prácticas profesionales, el marco teórico del tema a tratar, el desarrollo del tema de la investigación y por último las conclusiones, que entregarán una visión amplia sobre la situación actual de Ultramar dentro del Rubro.

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA DE LAS AUTORAS**

## **1.1 Antecedentes generales**

Dentro de este capítulo se presentará una introducción a la empresa Ultramar, la cual cuenta con 60 años de experiencia en el rubro de Agenciamiento Marítimo y en donde realizaron su práctica profesional las autoras de este informe.

Dentro de los temas que se van a tratar se pueden destacar la reseña histórica de la empresa, cultura organizacional, misión visión y principales clientes contenidos que se explicarán en detalle a continuación.

### **1.1.1 Descripción de la empresa**

#### **Ultramar Agencia Marítima.**

Nace con el fin de brindar servicios de Agenciamiento marítimo de primer nivel en los principales terminales aéreos, terrestres y marítimos especialmente a buques de diferentes tipos que recalán en puertos chilenos y en los principales de América latina.<sup>1</sup>

Actualmente Ultramar cuenta con más de 15 agencias en nuestro país las cuales abarcan todo el territorio nacional desde Arica a Puerto Williams.

A nivel Latinoamericano, cuenta con oficinas propias en Brasil, Perú, Ecuador, Uruguay y Colombia a través de 34 empresas las cuales ofrecen servicios en toda la cadena de transporte y logística.

---

<sup>1</sup> Fuente: Página web Ultramar e Intranet (Ultranet)  
[http://ultranet/opensite\\_20080925165927.aspx](http://ultranet/opensite_20080925165927.aspx)

La filosofía de Ultramar se basa en la innovación, creación de nuevos productos con compromiso de servicio, proporcionando maestría, creatividad, discreción y confiabilidad como líderes en soluciones integrales en transportes, posicionándola como una compañía líder a nivel mundial.

Un factor importante del éxito del negocio es la preocupación por mantener la lealtad de sus clientes, sumado a la confianza y seguridad que genera el operar con una Agencia Naviera de reconocida trayectoria y vasta experiencia de más de 60 años.

## Grafica de línea de tiempo con los hitos más importantes de Ultramar

Figura 1: Línea de tiempo Umar



Fuente: Página web Umar / <http://www.ultramar.cl/historia.php>

## **1.1.2 Cultura Organizacional de Ultramar**

### **1.1.2.1 Misión.**

La misión de Ultramar es ser la principal plataforma de soluciones innovadoras e integrales para el comercio exterior de Chile, sus regiones y sus principales industrias.<sup>2</sup>

### **1.1.2.2 Visión.**

Contribuir a que Chile sea una potencia en el intercambio comercial.

### **1.1.2.3 Objetivos y Políticas**

El objetivo de la compañía es proporcionar un alto nivel de calidad en los servicios entregados y cuando esto sea factible, superar la satisfacción del cliente.

Para alcanzar este objetivo, la política de la empresa es determinar claramente los requerimientos del cliente y proporcionar un servicio de calidad que cubra las necesidades de los estos.

Para ayudar al logro de los objetivos de la empresa y su aplicación de políticas, la Compañía mantiene, y mejora continuamente, un efectivo sistema de gestión de calidad el cual cumple con la Norma Internacional para la Gestión de la Calidad - ISO 9001: 2000<sup>3</sup> en donde la administración de la empresa garantiza que todo el personal

---

<sup>2</sup>Fuente: Página web Ultramar

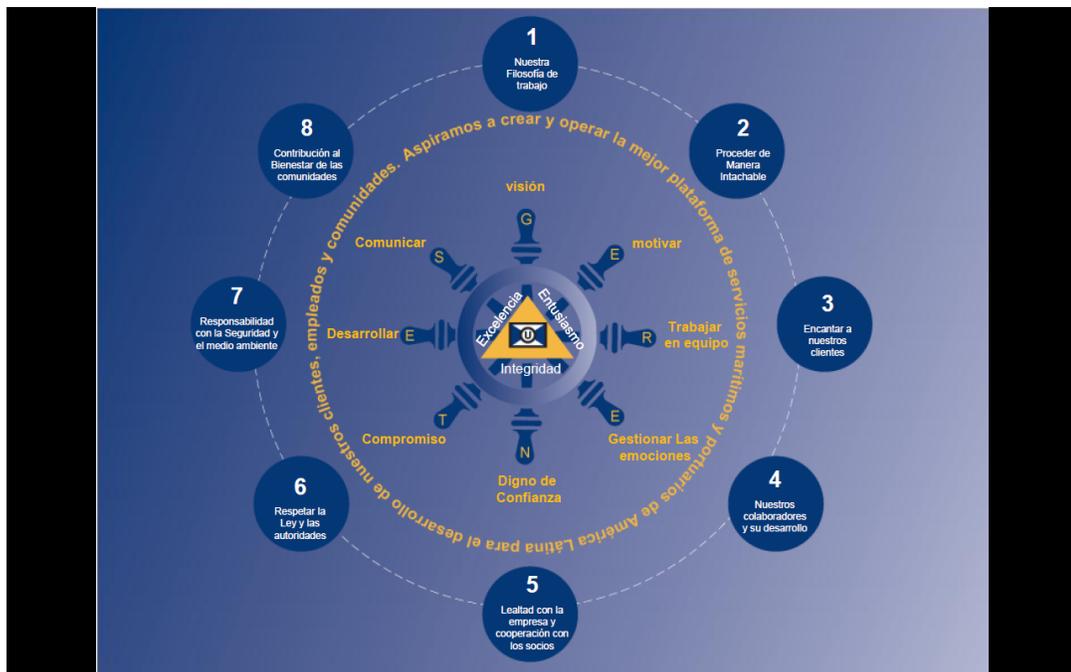
<sup>3</sup>International Standardization Organization: Entidad Internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo.

involucrado en los procesos de servicios conozcan y comprendan el objetivo de la empresa y sus políticas, cumpliéndolas a través de las gestiones de calidad de la compañía.

A su vez, garantiza que los usuarios sean competentes para llevar a cabo sus tareas y deberes de una manera eficiente y que sus habilidades se desarrollen cuando sea necesario a través de su apropiada formación.

A continuación se señala una imagen que representa los valores, misión, visión y políticas de la empresa relacionados entre sí.

**Figura 2:** Valores y principios de Ultramar

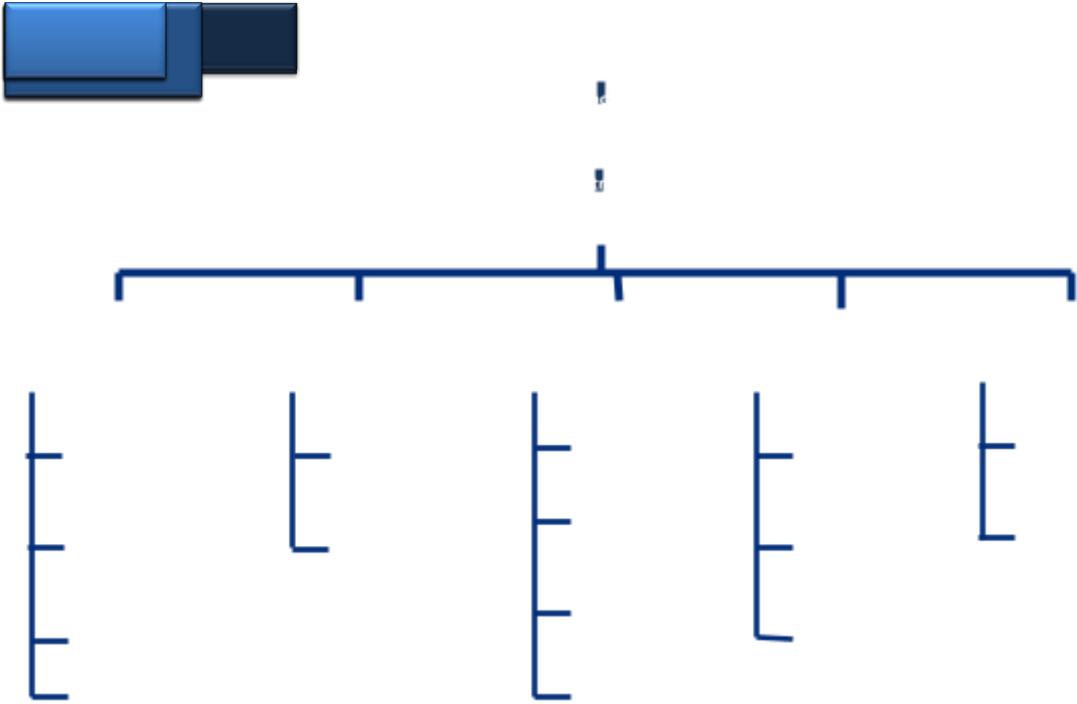


Fuente: Diapositivas apoyo de la compañía.

### 1.1.3 Organigrama de la empresa

A continuación se expondrá el organigrama de Ultramar, posteriormente se definirán las áreas más importantes de las agencias a nivel nacional.

**Figura 3:** Organigrama de principales áreas de Ultramar agencias.



Fuente: Diapositivas inserción de Ultramar.

**Definición de las principales áreas de Ultramar Agencias**

## 1) Procesos y Liquidaciones

- a. **Procesos & EDI:** Área encargada de gestionar toda la integración de transmisiones EDI (Electronic Data Interchange) con el objetivo de estandarizar los envíos de datos (movimientos de contenedores, Bill of Lading, manifestación de naves, etc.) para automatizar el envío de la información.
- b. **Soporte:** Área encargada de brindar soporte funcional de primera línea a los usuarios en todas las aplicaciones internas (SBM, CAS y sistemas contables), además de ser el intermediario con área TI (en Santiago).
- c. **Base de datos:** Área encargada de dar soluciones a las demandas de creación, modificación de datos tales como clientes, naves, puertos, etc. en los sistemas internos utilizados, además del ingreso de itinerarios de los armadores representados.
- d. **Liquidaciones:** Área que ve todo lo relacionado con los pagos que debe hacer el armador (naviero) en relación a la gestión logística de los contenedores.

## 2) Logístico

- a. **Logística (tracking):** Área encargada de la administración y seguimiento de los contenedores que se embarcan y descargan en los puertos de donde operan naves de los armadores representados.
- b. **Gates:** Área encargada de la administración y facturación de movimientos de contenedores en los depósitos, ya sea de ingreso o salida (Gate In, Gate Out).

**3) Documentación:** Departamento encargado del proceso fundamental de la gestión de Agenciamiento donde se trabaja en la manifestación de la carga, confección de Bill of Lading (a partir de ahora se indicará como B/L) y todo el proceso documental que esto involucra.

- a. Importación:** Área Encargada del proceso documental de las naves, entrega de manifiestos a la aduana, tramita aclaraciones, se encarga de las multas llegadas desde la aduana y corrección de B/Ls.
- b. Exportación:** Área encargada del proceso documental de las naves para exportación, manifestación electrónica a la aduana, confección de B/Ls en sistema.
- c. Correctores:** Área Encargada de corregir los B/Ls erróneos ya emitidos después del zarpe de la nave o antes de ser emitidos para dejar de manera correcta en sistema e informar a armador por medio de un formato que ellos envían a destino informando los cambios ejecutados.
- d. Sidemar:** Área encargada del proceso de manifestación electrónica de B/Ls a la Aduana de naves Liner y Tramp de importación y exportación, además monitorean que estos hayan sido correctamente cargados en el sistema de la aduana.

### **3) Finanzas**

- a. **Administración:** El área de Administración se encarga de procesar documentos tanto en su contabilización como el pago de estos, revisar los movimientos referente a las compras y ventas tanto propias como de terceros de Centro de Servicios, además de supervisar a las demás áreas que cumplan los procedimientos establecidos respecto a sus procesos y todo aquello que genere información operacional o contable, esta área también funciona como intermediario para entregar información tanto a los clientes como a usuarios interno respecto a la contabilidad. Su labor principal es controlar procesos y optimizar la información.
  - b. **Cobranza:** La función principal de esta área es hacer el cobro correspondiente de todos los servicios prestados en Chile (Local Charge) a los distintos armadores y hacer seguimiento de cada caso.
  - c. **Demurrage:** Área encargada de hacer seguimiento a los contenedores descargados de cada armador desde el primer día que están en puerto o almacenes (tiempo de demora o en piso). Informan a los clientes y fiscalizan la devolución del contenedor a depósito o al armador.
- 4) **Globaldesk:** Oficina encargada de atender el público que antes atendían las navieras directamente. En Globaldesk los clientes del armador entregan documentos, realizan pagos, retiran sus B/Ls, hacen canjes de los mismos, entregan aperturas, etc. según instrucción o condiciones de cada armador.

- a. **Front desk:** Servicio directo al cliente en ventanilla, entregan documentos, reciben pagos, reciben documentos, etc.)
- b. **Behind desk:** Intermediario entre Front Desk y la línea naviera u otra agencia de Ultramar, resuelve requerimientos dependiendo de la instrucción de cada armador.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Fuente: Propia con referencias otorgadas por colegas que se desempeñan en las distintas áreas mencionadas.

## **1.2 Antecedentes Generales de las prácticas profesionales de las autoras**

En este capítulo las autoras explicarán las tareas que debieron desempeñar durante el periodo de sus prácticas profesionales en distintas áreas de la empresa Ultramar.

En primera instancia se describirán los cargos que desempeñaron cada una y las funciones realizadas durante ese periodo en cada departamento, además se da una breve explicación de las tareas asignadas.

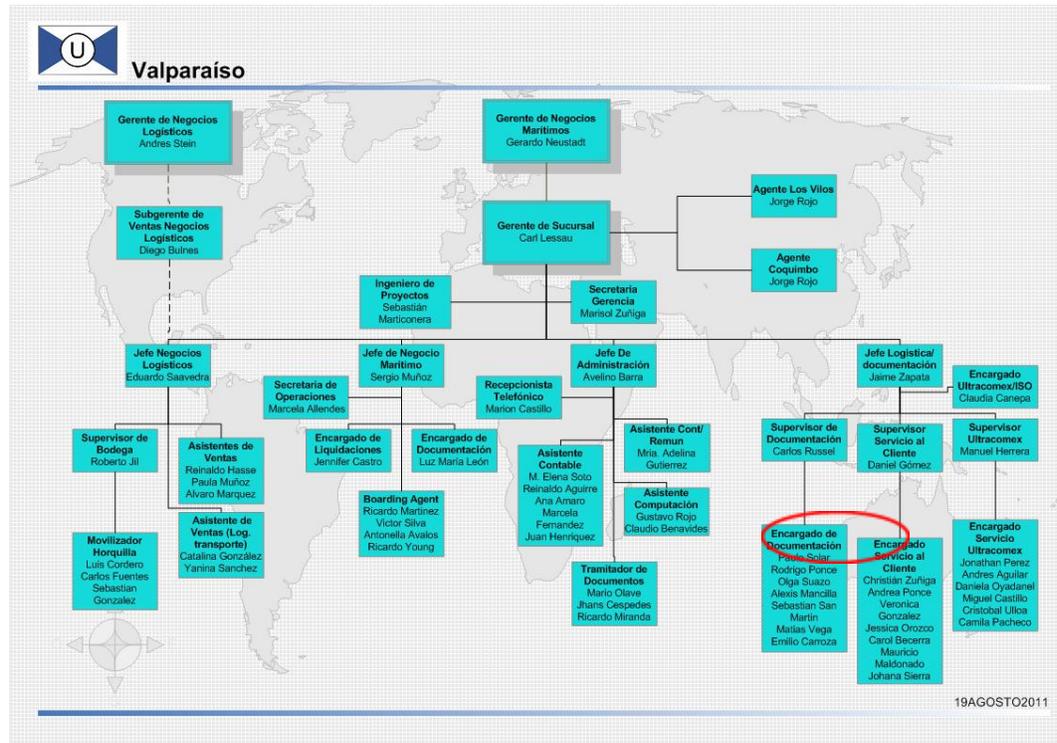
A continuación se explicarán por separado las prácticas profesionales comenzando con la autora Paula González quien realizó su práctica en el departamento de Documentación Valparaíso y posteriormente con la autora Katerine Marchant quien desarrolló su práctica en CyD Documentación (Centro de servicios documentales a nivel nacional).

### **Descripción de las funciones realizadas en la práctica de la autora Paula**

#### **González Gaete**

Durante su periodo de práctica profesional de la autora Paula González Gaete desarrolló sus funciones en el Departamento Documental en Valparaíso, específicamente en el área Documental de Exportaciones siendo apoyo en la atención al cliente OTC (Overseas Transport Company). En este departamento se desempeñó como ayudante del encargado documental.

**Figura 4:** Organigrama y Ubicación de Depto. Documental



Fuente: Página intranet de Ultramar

### 1.2.1 Antecedentes Generales de la práctica de la autora Paula González

Para comprender de mejor manera y contextualizar al lector se explica brevemente sobre el cliente para cual se otorgaban los servicios (OTC).

OTC es un Freight Forwarder<sup>5</sup> internacional, ellos dependen de SPL (South Pacific Logistics) los que lo representan en Chile. OTC embarca contenedores Liner en la condición de No Vessel Carrier<sup>6</sup>.

<sup>5</sup>Término incluido en glosario

<sup>6</sup> Embarcadores que no son dueños de nave pero que arriendan espacios en ellas para sus clientes.

En este servicio particular OTC lo que hace es actuar como fletador (Arrendador de espacios en las naves los que subarriendan a sus clientes), embarcando los contenedores o carga a su nombre en las naves de la compañía naviera Mediterranean Shipping Company, con mayores volúmenes durante la temporada de la fruta.

En este caso Ultramar actúa como el agente documental para OTC enfocado específicamente en la creación de los B/Ls hijos de las distintas naves en donde embarcan su carga. Para esta gestión se debe ingresar a las bases de datos la información y crear los B/Ls hijos<sup>7</sup> que se generen según las solicitudes de sus clientes e informar a la aduana.

### **Proceso documental agentes de OTC**

Como agentes marítimos de OTC, en el área documental de Ultramar, se debe cumplir un procedimiento que se detalla a continuación:

El proceso da inicio con la recepción del semanario (itinerario) enviado por SPL el que se cuadra con las matrices<sup>8</sup> recibidas<sup>9</sup> dentro de los plazos documentales (Cut Off) según stacking establecido por la compañía naviera, en este caso por MSC (Mediterranean Shipping Company) con quienes embarca SPL o por el servicio de Aduana.

---

<sup>7</sup> Anexo 1: BL Hijo

<sup>8</sup> Documento que envía el Agente de Aduana o cliente para la confección de los B/Ls el que debe ir detallado con toda la información necesaria.

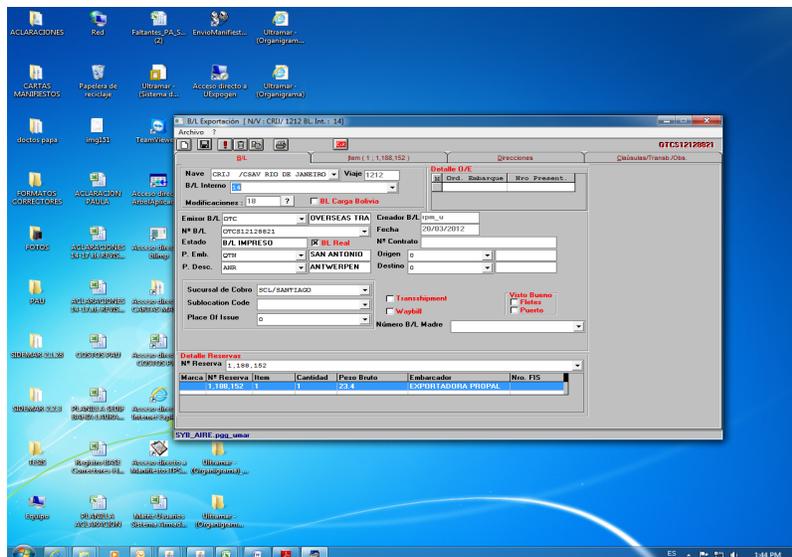
<sup>9</sup> Anexo 2: Matriz.

Posteriormente se genera un reporte para SPL informando cuantas matrices han sido recepcionadas y cuantas faltan, esto se comunica vía e-mail a SPL quienes confirman la información.

Una vez recepcionadas las matrices se comienza con el proceso de creación de B/Ls hijos para esto se ocupa una base de datos de la compañía llamada SBM en el ítem BLEX creado para documentación exportaciones.

Primero se debe llenar la información básica del B/ L con datos como la nave y viaje en el cual se embarca la carga y el número de reserva, luego se designa el número de B/L según orden correlativo que se sigue desde el último creado. Después se llenan los campos de puertos de carga, descarga, destino final.

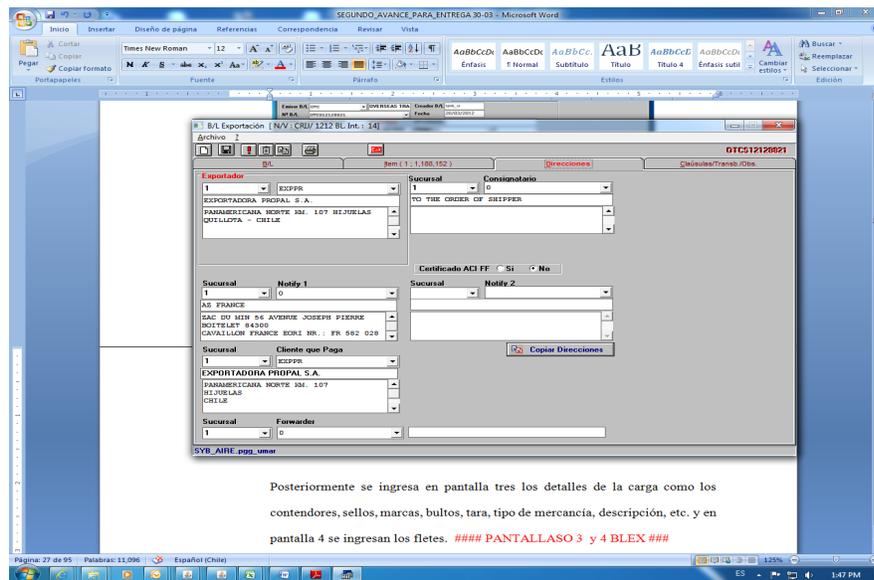
**Figura 5:** SBM B/L Exportación nave / viaje / destino



Fuente: Sistema Operativo de Umar (SBM)

Luego en la pantalla tres se llenan los datos como el Embarcador, Consignatario<sup>10</sup> y Notificante<sup>11</sup> con sus respectivas direcciones.

Figura 6: SBM B/L Exportación datos /direcciones



Fuente: Sistema Operativo de Umar (SBM)

Posteriormente se ingresa en pantalla dos los detalles de la carga como los contenedores, sellos, marcas, bultos, tara, tipo de mercancía, descripción, etc. y en pantalla 4 se ingresan los fletes.

Una vez ingresada toda la información se cierran los B/Ls y se imprime una copia de cada uno, con esto se revisa la información. En este proceso es muy

<sup>10</sup> Anexo 3: Descripción de un BL

<sup>11</sup> Anexo 3: Descripción de un BL

importante no cometer errores en el traspaso de datos copiar y pegar desde matriz a sistema y chequear por lo menos dos veces antes de imprimir los B/Ls hijos originales ya que con éstos se retira la carga en destino final y cualquier dato equivocado o mal transcrito provocará la retención de la carga y cobro de posibles multas o extra costos.

Luego se imprimen los B/Ls hijos originales<sup>12</sup> y se revisa que los datos esten correctos comparandolos con los B/Ls Master generados por el armador que es MSC en el caso de OTC. A continuación se pasan los B/Ls hijos originales a servicio al cliente para que ellos los entreguen a los agentes de aduana o a quien corresponda.

Ya ingresados los B/Ls corresponde informar a la aduana, para esto se debe hacer una transmisión electrónica de manifiesto marítimo en donde se cargan los B/Ls generados en SBM (Blex) a través del sistema interno EMA (Envío electrónico manifiesto a Aduana) en donde se llenan las casillas con los datos de la nave, viaje, armador, etc.

---

<sup>12</sup>Anexo 1: BI Hijo Original OTC

Figura 7:Manifiesto electrónico de B/L

The screenshot shows the 'Envío Manifiesto Aduana' application window. The main data fields are as follows:

- Nave Vieje:** MSC ANS/1211/2012/TEX/MANS
- Puerto Emisión:** CORONEL
- Emisor BL:** OTC/OVERSEAS TRANSPORT C
- Lloyd:** 3282251
- Operador:** PCORO/COMPANIA PUERTO DE CORONEL S.A
- Bandera:** LBE/LIBERIA
- Sito:** SIN01/SIN ASIGNAR
- Estado Aduana:** SIN ESTADO
- Fecha Arribo:** 22/03/2012
- Fecha Embarque:** 24/03/2012
- Fecha Zarpe:** 24/03/2012

**Datos Encabezado Manifiesto:**

- Nro. Umar:** 168368
- Nro. Aceptación:** 79111
- Fecha Aceptación:** 23/02/2012 00:00
- Emisor Encabezado Manifiesto:** 9670720-8/MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY C

**Table of BL's:**

Marca	Nro. BL	Sentido	Puerto Descarga	Observación Envío BL's	Nro Manif	Estado BL	T
1	OTCSI2118895	Exportacion	BARCELONA		0	O/E RECEPCION	Prir
2	OTCSI2118896	Exportacion	ROTTERDAM		0	O/E RECEPCION	Prir
3	OTCSI2118897	Exportacion	ROTTERDAM		0	O/E RECEPCION	Prir
4	OTCSI2118898	Exportacion	ROTTERDAM		0	O/E RECEPCION	Prir
5	OTCSI2118899	Exportacion	ROTTERDAM		0	O/E RECEPCION	Prir
6	OTCSI2118900	Exportacion	ROTTERDAM		0	O/E RECEPCION	Prir
7	OTCSI2118901	Exportacion	ROTTERDAM		0	O/E RECEPCION	Prir
8	OTCSI2118902	Exportacion	ROTTERDAM		0	O/E RECEPCION	Prir
9	OTCSI2118903	Exportacion	ROTTERDAM		0	O/E RECEPCION	Prir
10	OTCSI2118904	Exportacion	TILBURY		0	O/E RECEPCION	Prir
11	OTCSI2118905	Exportacion	TILBURY		0	O/E RECEPCION	Prir
12	OTCSI2118906	Exportacion	TILBURY		0	O/E RECEPCION	Acti

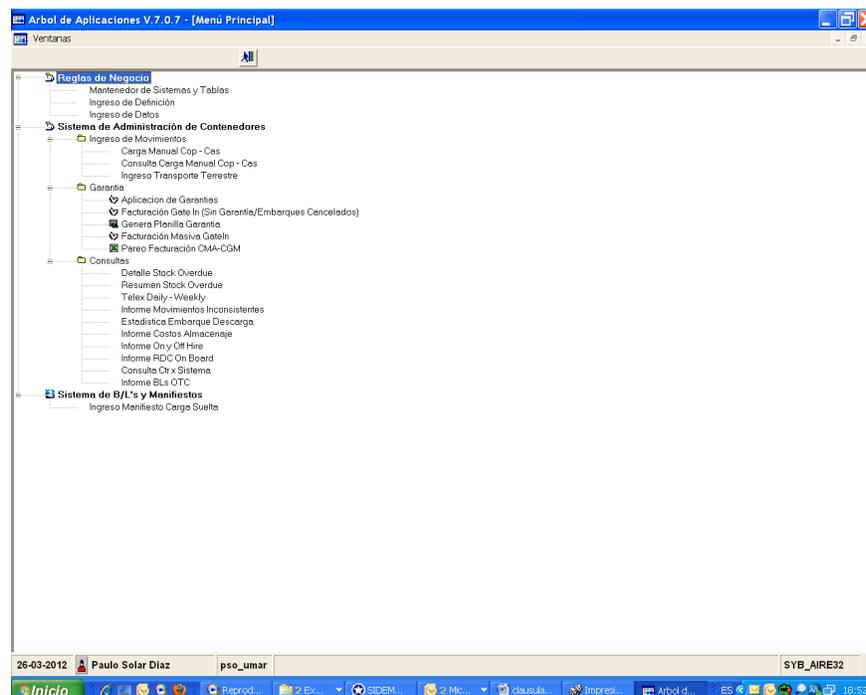
Fuente: Sistema Operativo de Umar (EMA)

Posteriormente se chequea información con el departamento de Sidemar para asegurarse de que la manifestación ante la aduana fue realizada con éxito. Una vez confirmado se informa a Supervisor de área via e-mail que la tarea fue realizada, este procedimiento tiene como plazo máximo 48 hrs. posterior al zarpe de la nave.

Luego se solicitan los draft<sup>13</sup> de los B/Ls master<sup>14</sup> via e-mail a SPL, con estos draft se asocian a los B/Ls hijos a traves de una planilla llamada BD y se informa a Sidemar quienes confirman la asociación de la información.

A continuación se genera una planilla a partir del “Árbol de Aplicaciones” (sistema interno) en este árbol figuran datos como compañía naviera, fecha, zarpe y número de B/Ls master.

**Figura 8:**Manifiesto electrónico de BI



Fuente: Sistema Operativo de Umar (Árbol de aplicaciones)

<sup>13</sup>**CARTA DE CAMBIO/ORDEN DE PAGO (DRAFT):** El importador o exportador paga a un banco en su país o destino. Con esta orden de pago recibe los documentos necesarios para obtener la mercadería enviada o recibida.

<sup>14</sup>Anexo 4: BL Master MSC

Se imprimen copias de los B/Ls hijos en formularios o formatos luego se digitaliza en archivo PDF, con el fin de solicitar aprobación para su emisión.

Finalmente se imprimen todos los B/Ls hijos juntos, se compaginan agregando una copia a cada B/L para entregar a servicio al cliente. Se entrega aviso a destino informando los B/Ls que han solicitado modalidad Express Release <sup>15</sup>.

También se generan manifiestos de salida general y se envía a quien lo solicite Ej. La sociedad de exportadores generalmente tiene este requerimiento para revisión de documentación de su carga.

Se revisa la carpeta de la nave separando las matrices recibidas fuera de plazo y las que tienen correcciones las cuales se ejecutan según requerimiento del cliente y se procede a facturar estos servicios.

Por último se archiva la carpeta de la nave que contiene matrices, copias de B/Ls hijos y master y se registra en planilla de “cajas” exportaciones.

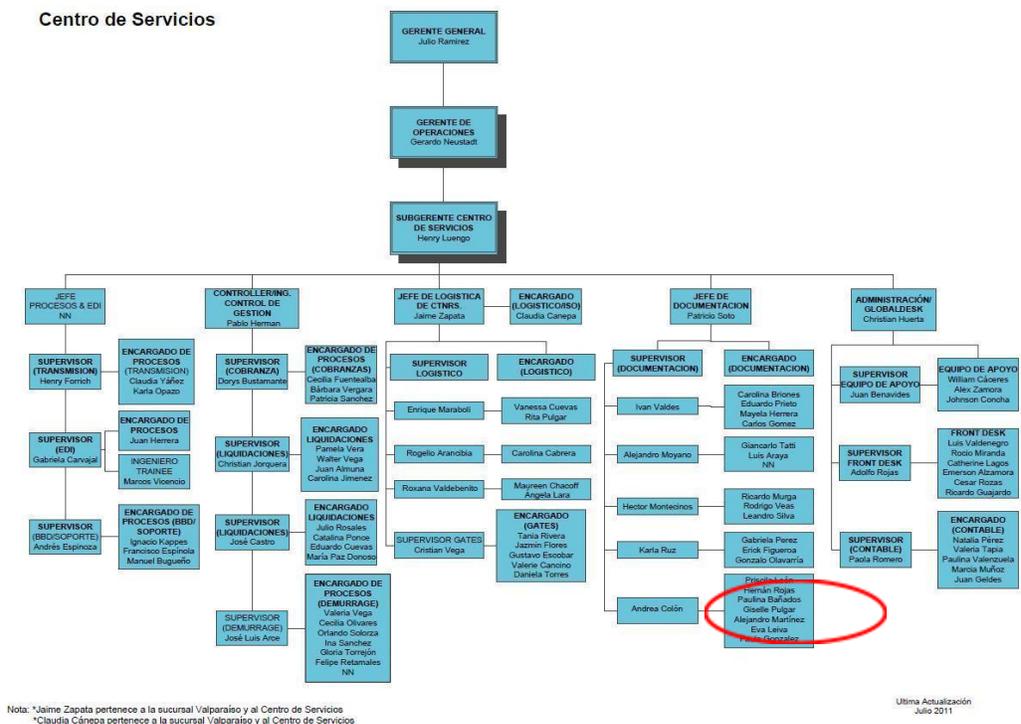
---

<sup>15</sup>Entrega de copias en Puerto de origen y emisión de originales en destino.

## 1.2.2 Antecedentes generales de la práctica de la autora Katerine Marchant

La autora Katerine Marchant Rojas desarrolló su práctica en el área documental de exportaciones que atiende al cliente (armador) Hamburg Sud, específicamente en el área de correctores en la cual se desempeñó en la corrección de B/Ls.

Figura 9: Organigrama ubicación correctores.



Fuente: Página intranet de Ultramar

El área de documentación de la empresa está orientada a la administración central de procesos de apoyo en las actividades operacionales generadas en las agencias.

- Planificación central de procesos operacionales, logísticos - documentales y actividades comerciales.
- Apoyo a la gestión de proveer información a sus clientes.
- Plataforma operativa de facturación y control de gestión por cuenta de los armadores.
- Generadora de acciones correctivas que apuntan a mejorar y optimizar procesos operacionales.

Dentro de los servicios del área documental se consideran:

- Emisión recepción de B/Ls
- Corrección de B/Ls
- Facturación Gates in/out y demurrage
- Manifestación electrónica de la aduana
- Back up en proceso de cargas EDI, Aduana, autoridades, Armador

El área documental de exportaciones esta estrechamente relacionada con el área de correcciones ya que desde aquí se genera el verdadero origen del flujo en el proceso de correcciones.

En primera instancia el cliente Directo o Forwarder solicita con anticipación a Hamburg Sud a través de su Customer (persona encargada en Hamburg sud de una cartera de clientes) una reserva para programar el embarque de su contenedor. Para esto se hace necesario determinar previamente tipo de contrato, costos asociados (fletes, extra movimientos en puerto, tratamiento especial de carga peligrosa, etc), tipo de carga o mercancía, cantidad y peso de la carga.<sup>16</sup>

Una vez determinados estos puntos más los datos básicos como embarcador, Consignatario, puerto de embarque entre otros, se procede a designar una reserva o booking en sistema del armador, este sistema se llama Compass en el caso de Hamburg Sud, que es utilizado a nivel mundial. Este número de reserva permite dar comienzo al proceso documental de la carga, con la cual se procede a informar al encargado de nave (Ultramar) quien debe generar un B/L para embarcar la carga a destino en la nave programada.

---

<sup>16</sup> Fuente : Propia, con referencias facilitadas por Giancarlo Tatti, Encargado Documental Exportaciones

**Figura 10:** Ejemplo de reserva en sistema Compass

The screenshot shows the '1-COMPASS on PSCL' application window. The main form is titled 'Booking' and contains the following data:

- Booking #: 1SCLKD1383 (highlighted with a red circle)
- Carrier: KD
- EDI: N
- Cancelled: N
- Created by: AJA on 22.12.2011 14:58
- VSL/VOY: SYDNE / 150 W
- Shipper: 940 / 922003 / CODELCO - CORPORACION NACIONAL DEL
- Forwarder: S / CARLOS RODRIGUEZ
- Refer: [empty]
- Phone: 32 252667
- Fax: [empty]

Item details:

- Item No: 7
- Total: 3
- Commodity: 740310 / ELECTROLYTIC COPPER CATHODES
- Pack. Type: [empty]
- L: N
- MOV: F
- EQ1: 20DC
- No: 25
- SO: N
- Weight: 27,300.00
- KG: P
- No. Pieces: [empty]
- MT: PP
- EQ2: [empty]
- No: [empty]
- SO: N
- Weight: [empty]
- KG: P
- Weight: [empty]
- KG: [empty]
- L/D St: FCL/FCL
- Hazard: N
- Reefer: N
- Overdim: N
- Fumig: N
- Rate: Y
- Meas: [empty]
- CR: [empty]

Logistics and Dates:

- Place of Receipt: [empty]
- ETD: [empty]
- Feed/Transp: N
- Port of Loading: CLVAP00 / VALPARAISO CL
- ETD: 29.01.2012
- Intermodal: N
- Port of Discharge: CNSHAD0 / SHANGHAI CN
- OPT: N
- ETA: 26.02.2012
- Container: Y
- Place of Delivery: [empty]
- ETA: [empty]
- Transp. Req: N
- Trucker: [empty]
- Tr.Type: D
- CAT: N
- FR: N
- SpRq: N
- Confirmation: N
- Pickup: VAPSI / SITRANS CURAUMA / 18.01.2012 / 08:00
- Rel.Off: SCL
- Cargo Conf: N
- Cust. Status: [empty]
- BkTrack: N
- Compl: N
- Cargo Paid: P
- Load/Discharge M.: [empty]
- Docum: Y

Remark: 1000 TONS. LCL/LCL. CONTRACT CH2C312. CONTAINERIZATION SHIP CONVENIENCE. ORIGINALES Y 11

Fuente: Sistema Compass (Armador Hamburg Sud)

Como es necesario ingresar detalladamente los datos de la carga, el cliente de Hamburg Sud debe llenar una matriz la cual debe subir a sistema para luego ser retransmitido a Ultramar via Intra (empresa que actúa como plataforma global de comercio electrónico para el transporte marítimo).

**Figura 11:** Ejemplo de Intra Shipping instruction

**INTRNA SHIPPING INSTRUCTION**  
 Provided Via INTRNA SI Link Inbound, Rev. 2.0

SHIPPING INSTRUCTION CREATOR:  
 CORPORACION NACIONAL DEL COBRE DE CHILE  
 MARIA INESGEMITA NUÑEZ VEZIEU  
 Phone: + 56 2 3443, Fax: + 56 2, Email: minunez@codelco.cl

This is a Consolidation Shipment containing both Master and House Bill data

<b>SHIPPER</b> CORPORACION NACIONAL DEL COBRE DE CHILE (821381) Huérfanos 1270, SANTIAGO - CHILE PHONE 56(2)8903362 FAX: 56(2)8903375  Contact: Sr Jose Patricio Golo jgolo@codelco.cl Street: City: State/Province: Postal Code: Country:	<b>FORWARDING AGENT</b>	<b>CARRIER BOOKING NO.</b> TSCUJ01383	<b>SHIPPING INSTRUCTION NO. / REVISION NO.</b> 81976652 / 1
<b>CONSIGNEE TO ORDER</b>  No Contact information provided  Street: City: State/Province: Postal Code: Country:	<b>NOTIFY PARTY</b> SHANGHAI JINYAO INTERNATIONAL TRADING CO.,LTD ADDRESS:5F JINCHUAN BUILDING,NO.2220 ZHONGSHAN NORTH RD,PUTUO DISTRICT, SHANGHAI 200063,CHINA TEL:86-21-52900935  No Contact information provided  Street: City: State/Province: Postal Code: Country:	<b>EXPORT REFERENCES</b> Contract Reference: CONTRACT CH20312 (JANUARY QUOTA)	<b>CUSTOMER SUBMISSION DATE</b> 25-Jan-2012 17:39:15 GMT
<b>CONTRACT PARTY</b>	<b>FREIGHT PAYER</b>	<b>EXPORTER/SELLER</b>	<b>GOODS OWNER/BUYER</b>
<b>MANUFACTURER/SUPPLIER</b>	<b>SHIP TO</b>	<b>CONSOLIDATOR/STUFFER</b>	<b>IMPORTER</b>
<b>POINT AND COUNTRY OF ORIGIN OF GOODS</b> CITY: Not provided COUNTRY: Not provided LOCATION ID: Not provided	<b>TYPE OF MOVE</b> Port,Ramp,CY/CFS to Port,Ramp,CY/CFS	<b>SHIPMENT TYPE</b> Less than full loads	<b>CARRIER, VESSEL, VOYAGE</b> SUDU, CSCL SYDNEY, 050W
<b>PLACE OF INITIAL RECEIPT</b> CITY: VALPARAISO - CHILE COUNTRY: CL LOCATION ID: CLVAP	<b>PORT OF LOAD</b> CITY: VALPARAISO - CHILE COUNTRY: CL LOCATION ID: CLVAP	<b>PORT OF DISCHARGE</b> CITY: SHANGHAI - CHINA COUNTRY: CN LOCATION ID: CNSHA	<b>PLACE OF DELIVERY</b> CITY: SHANGHAI - CHINA COUNTRY: CN LOCATION ID: CNSHA

PARTICULARS	GID Seq. / Packing Level	MARKS & NUMBERS	NO OF PKGS	DESCRIPTION	GROSS WEIGHT	VOLUME
<b>CONTAINER</b> DUMY004791 20 Bulk (2280) No Container description provided by customer  Container References: Not provided  Container Net Weight: 25009.4 Kilograms Container Supplier: Carrier Container Comments: Not Provided	(1) OUTER	ORANGE STRIPE	225 PIECES and BUNDLES	Cargo 1 429 BUNDLES OF 20 PIECES EACH TOTAL 8580 PIECES  Electrorefined copper cathode, brand ERM, Grade A, quality conform to BS/EN 1978:1998 and ASTM B 115-10, Ventanas Refinery.	Per Container: 25009.4 Kilograms	

Fuente: Sistema transmisión de datos Armador Hamburg Sud

Intra permite transmitir los datos de una matriz directamente al sistema del armador Hamburg Sud, otra opción es que se envíe la información en formato Excel o Word donde el encargado de nave debe llenar manualmente en sistema los datos. El sistema del armador se llama Docsys y es utilizado a nivel global, este sistema interno de Hamburg sud designa automáticamente el número de B/L cuando se ingresan los datos y la reserva correspondiente.

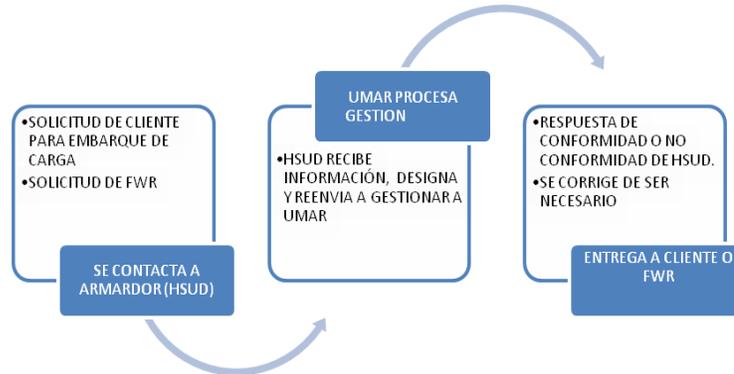
Una vez ingresados todos los B/Ls a la nave que corresponde según itinerario se cierra base de datos y se informa a Hamburg Sud quienes transmiten la información a los diferentes puertos por donde pasa la nave, luego el encargado de nave da una segunda revisión la cual es comparada con información que va recibiendo de los terminales portuarios (ejemplo: TPS) si nota que algo no coincide o está errada (ejemplo : pesos o sellos del contenedor) él hace el cambio de inmediato en sistema Armador (docsys) e informa al equipo de correctores para que envíe formato a puerto de destino (ya que tiene otra información que no corresponde).

Cumpliendo el plazo de 48 hrs. después del zarpe de la nave como máximo, se transmite base de datos a la aduana (que son los B/Ls generados en el sistema) junto con esto se da la orden de impresión de los B/Ls originales correspondiente a la nave y se le entregan a clientes de Hamburg Sud.

De existir alguna discrepancia con la información descrita en el B/L y la información que debe tener ya sea porque el cliente la solicita o porque hay diferencias con la información que dan los terminales portuarios en relación a los pesos y a los sellos estos deben ejecutarse a través de una solicitud de corrección, debido a que los puertos de destino ya tienen una información y la aduana también lo que debe ser informado y cambiado en los sistemas de cada uno de ellos para que toda la información sea coherente, de lo contrario el dueño de la carga no podrá retirarla en destino.

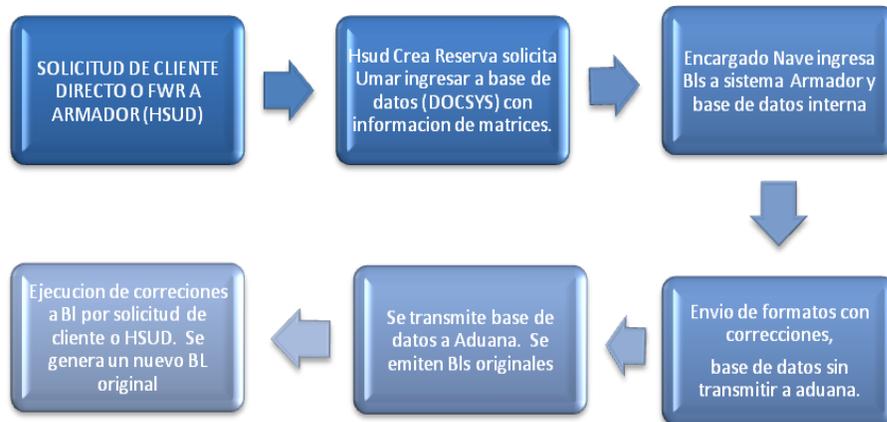
## Diagrama de flujo Área Documental Exportaciones

Figura 12: Diagrama de flujo 1 Área Exportaciones



Fuente: Propia

Figura 13: Diagrama de flujo 2 Área Exportaciones explicativo



Fuente: Propia

## **Descripción de las funciones realizadas en la práctica de la autora Katerine Marchant Rojas**

El flujo en esta área comienza con la solicitud de corrección de un B/L enviada vía e-mail de parte del cliente de Hamburg Sud quien se contacta directamente con su Customer, el cual revisa la solicitud y la reenvía por e-mail a la casilla de correctores de Ultramar.

A continuación para mejor entendimiento del lector se detalla un paso a paso del proceso de corrección de un B/L:

1. El cliente se contacta vía e-mail con su armador Hamburg Sud y le señala la intención de hacer un cambio a un B/L, el cual se puede deber a error en la creación del mismo o por requerimientos externos del cliente.
2. Hamburg Sud le envía una Solicitud de corrección la cual debe ser llenada por el cliente, en donde se debe señalar: <sup>17</sup>
  - 2.1. La fecha en la que se solicita la corrección.
  - 2.2. Nombre de la nave y número del viaje.
  - 2.3. Numero de B/L.
  - 2.4. Numero de la reserva del B/L.
  - 2.5 Se debe señalar en “DONDE DICE” para indicar como se encuentra actualmente el B/L incluyendo puntos, comas, espacios etc.
  - 2.6 En “DEBE DECIR” se debe ingresar los cambios que se desean realizar.

---

<sup>17</sup> Anexos: solicitud de corrección.

- 2.7 Se debe indicar donde se encuentran los B/L originales erróneos los cuales se desean corregir en el caso de que estos se encuentren emitidos y se debe señalar el nuevo lugar de emisión de los mismos.
- 2.8 Se debe indicar los datos de facturación por la corrección solicitada en el caso de que esta sea con cobro, en donde se debe señalar el Rut, la razón social de la empresa y el lugar de pago.
3. El cliente después de llenar los datos de la solicitud de corrección, se la envía a Hamburg Sud el cual re-envía la solicitud de corrección a la casilla de correctores del armador Hamburg Sud de Ultramar.

Debido a la gran cantidad de correos recibidos a diario, en el equipo de correctores hay una persona encargada (coordinador) que va delegando las solicitudes por orden de llegada y va teniendo un orden interno de los correos con las solicitudes los que va filtrando continuamente y marcando para que sean procesados en orden de llegada.

Una vez designado el corrector se procesa en un tiempo máximo de 24 hrs. Para las solicitudes que corresponden a correctores generales y 1 hora para las de cobre.

4. La persona que realiza la corrección en primera instancia debe fijarse que esta toda la información necesaria para proceder con la corrección y que esta concuerde con la del B/L en referencia.

5. Se debe distinguir además el código de responsabilidad de la corrección, si esta corresponde a un error de Ultramar en la creación del B/L la corrección no se realiza con costo, de lo contrario se deben señalar los datos de facturación para la corrección solicitada la cual se cobrara dependiendo de la fecha de zarpe de la nave (\$40.000 + IVA, antes de las 48 hrs. de zarpe de la nave; \$ 80.000 + IVA después de las 48 hrs. Zarpe de la nave).
6. Una vez procesada la corrección se debe llenar un formato corrector, en el cual debe estar señalado como estaba el B/L mas todas las correcciones realizadas al mismo, además de la nave, viaje, fecha de zarpe, lugar de origen, puerto de embarque, puerto de descarga, fecha y hora de recepción de la solicitud de corrección además de la fecha y hora en la cual fue realiza la corrección.

Figura 15: Ejemplo formato de corrección

Fuente: Correo encargada documental Correctores

7. Una vez procesada la corrección se envía un mail de confirmación destinado al customer de Hamburg Sud quien solicito la corrección, al departamento de correctores de Hamburg Sud y con copia al departamento de correctores de Ultramar. Como respaldo en este mail se adjunta el formato de corrección y se señala:

- Lugar de emisión del B/L.
- Lugar en donde se paga por la corrección solicitada en el caso que esta fuera con costo.
- Las modificaciones que se les realizaron (ejemplo: cambio de consignatario, cambio de peso, cambio en la descripción etc.).

- El costo por la corrección, dependiendo de la fecha de zarpe de la nave en la cual se embarco la mercancía.

El formato es muy importante ya que es el documento que se envía al puerto de destino para que realicen los cambios y así toda la información sea coherente, de lo contrario no se puede retirar el contenedor o la carga de puerto generando extra costos, los que deben ser asumidos por los responsables del inconveniente ya sea el cliente, Hamburg Sud o Ultramar.

El segundo mail que se envía va destinado al customer de Hamburg Sud y al lugar de emisión del B/L en referencia, en el cual se señala que el corrector fue procesado y que se deben emitir un nuevo B/L de acuerdo a lo siguiente instrucción:

- Nuevo full set en el caso que este no se encuentre emitido.
- Previa destrucción del set anterior en el caso que se encuentre emitido y que este se encuentre en manos de la compañía naviera (Ultramar)
- Nueva emisión de B/L y entrega contra canje en el caso de que el antiguo full set se encuentre en manos del cliente.

Además se envía un tercer mail destinado al área de facturación de la empresa en el cual se debe señalar:

- Numero de reserva.
- Numero de B/L Corregido.
- Nombre del cliente.
- Sucursal en donde se facturara la corrección.
- Datos de facturación señalados por el cliente en la solicitud de corrección, (Rut, Razón social de la empresa, lugar de pago).

8. Luego del envío de los mail anteriormente señalados se debe llenar una planilla para orden interno de la empresa en la cual se debe señalar lo siguiente:

- Fecha en la que se proceso la corrección.
- Lugar de origen de la mercancía.
- Numero de B/L.
- Nombre de la nave y viaje en la cual se embarco la mercancía.
- Tipo de corrección la cual se divide en dos correcciones generales y correcciones de cobre.
- Código de responsabilidad, el cual depende de los motivos por lo que se solicito la corrección, si es por un error en la creación del B/L, por error del sistema, por un error de Hamburg Sud o por requerimientos del cliente.
- Lugar en donde se hará efectivo el pago por la corrección procesada en el caso de que esta fuera con costo.

- Código de pago por la corrección, este código depende del monto que se cobrara por la misma y depende si la solicitud del cliente fue enviada antes de las 48 horas Zarpe o después de estas.
- Fecha y hora en la cual llego la solicitud de corrección al área de correctores Ultramar.
- Fecha en la que zarpo la nave en la cual se embarco la mercancía.

La planilla se envía al final del día como reporte diario de cada encargado documental de correctores a Sidemar que son el equipo encargado de transmitir a la aduana los B/Ls, cuando se generan cambios (lo que sucede con las correcciones) deben informarse también a la aduana por normativa en un plazo de 7 días posterior al zarpe de la nave, de lo contrario la aduana procesa una multa la cual debe ser asumida por la persona o institución que solicita la corrección.

Por lo anterior la planilla es de mucha ayuda en relación a la recopilación de datos donde se puede sacar información muy importante relacionada con los costos asociados (multas), la cantidad de correcciones ejecutadas dentro y fuera de plazo, los tipos de correcciones más comunes, cliente que más frecuentemente requieren de este servicio, entre otros.

### **Diagrama de Flujo Área Correctores**

**Figura 16:** Diagrama flujo correctores



Fuente: Propia

## **CAPITULO 2**

**RAZONES DEL ÉXITO DE ULTRAMAR AGENCIA MARÍTIMA Y**

**PROPUESTAS DE MEJORAS PARA LA EMPRESA**

## **2. Metodología de Trabajo.**

Determinar a través del análisis de la información y el análisis global de la empresa las razones que han llevado a Ultramar a posicionarse como una de las principales Agencias Marítimas en nuestro país, considerando la información ya desarrollada en el capítulo 1 del presente informe.

Daremos a conocer por medio de las distintas fuentes de información recopiladas los datos necesarios para llevar a cabo este informe, para lo cual se utilizaron las fuentes primarias y secundarias las cuales se describen a continuación:

**Fuentes Primarias:** Son las que proveen un testimonio o fuente directa sobre el tema de investigación, las cuales recopilamos a través de entrevistas a distintos participantes (Jefaturas, Supervisores, Encargados Documentales) de la empresa Ultramar ligados directamente con las tareas y funciones descritas en este informe, además de otorgar la documentación necesaria e información privilegiada sobre los distintos competidores, posicionamiento de Ultramar, historia de la empresa, material corporativo, diapositivas, revistas, etc.

**Fuentes secundarias:** Son las que interpretan y analizan las fuentes primarias, las cuales son obtenidas a través de la recopilación de información ya procesada en internet, revistas, diarios, libros etc.

Demostraremos a través de un análisis estadístico, análisis de Porter y análisis de FODA la relación que existe entre la empresa Ultramar Agencia Marítima con su entorno.

Se propondrán mejoras en relación a los datos obtenidos de la información detallada en los puntos anteriores con el fin de potenciar el funcionamiento interno de la empresa y el negocio.

### **2.1 Objetivo general y Objetivos específicos:**

Este apartado se divide en dos partes, en primer lugar la mención del objetivo genérico, el cual engloba lo que se pretende alcanzar con este tema y nos servirá como directriz a la hora del resultado esperado, tras la revisión del presente informe.

En segundo lugar, se revisarán los objetivos específicos, aquellos puntos que detallan y definen de forma más acuciosa las metas a alcanzar.

## **2.2 Marco Teórico**

### **Objetivo General**

El principal objetivo que se busca es demostrar a través de los distintos análisis de la información obtenida, cuáles han sido las razones que han llevado a Ultramar a posicionarse como líder en el Agenciamiento Marítimo en nuestro país y a través de los cuales proporcionar mejoras para la sustentabilidad de la empresa en el tiempo, permitiendo el entendimiento de este análisis tanto a personas con conocimientos en el tema como a los que no los poseen, desde una mirada práctica, clara y con perspectiva de futuro.

### **Objetivos Secundarios**

Este objetivo pretende llevarse a cabo a través de la contextualización del Rubro de Agenciamiento Marítimo, principalmente desarrollado en el marco teórico, el cual demuestra la internación con sus competidores, entorno y relaciones comerciales con sus clientes, lo que se van a respaldar con distintos análisis los cuales serán la base para comprender el desarrollo del tema.

- ❖ Indagar, brevemente, sobre el comercio exterior y la evolución del comercio en Chile.

Es sin duda una parte primordial para el desarrollo del tema, explicar cómo funciona el comercio exterior sus etapas y la evolución del comercio en Chile con lo que se logrará tener mayor claridad y precisión para comprender este Rubro.

- ❖ Estipular la relación de los participantes en el rubro Marítimo.

Para poder explicar el Rubro de Agenciamiento Marítimo de una manera global, es necesario demostrar las funciones e influencias de los agentes participantes del proceso, permitiendo de esta manera no quedarse con una visión única de un solo participante o eslabón dentro del proceso.

- ❖ Elaborar un análisis interno de la compañía.

Con el fin de corroborar el éxito del negocio incluyendo la relación de la empresa con sus competidores , clientes, entorno y un breve análisis de la estrategia que utilizan.

- ❖ Determinar las oportunidades, desafíos y soluciones.

Para tener una visión más amplia de la empresa los nuevos negocios, desafíos de la industria y sobre todo plantear soluciones para mejorar el servicio y su sustentabilidad en el tiempo.

A continuación en esta sección del informe se enfocará en contextualizar la información que se desarrollará más adelante, entregando de esta forma definiciones, reseña histórica del comercio, el rubro de Agenciamiento Marítimo y diferentes análisis sobre la empresa.

### **2.2.1. Evaluación y contexto en Chile**

Antes de profundizar en el tema planteado es necesario tener claridad de ciertos contenidos para lograr un mayor entendimiento, para esto, se explicará brevemente cómo funciona el comercio mundial, sus repercusiones en Chile, la relevancia del transporte, lo que implica el transporte marítimo y finalmente a donde queremos llegar que es el Agenciamiento Marítimo y sus participantes.

En consecuencia de lo planteado anteriormente, se hará una breve introducción a los conceptos generales asociados al rubro marítimo posteriormente.

### **2.2.2. El Comercio Mundial y sus repercusiones en Chile**

El comercio mundial ha crecido más que el producto mundial en los últimos años, cada país fabrica sus propios bienes y servicios, pero también escasea de algunos insumos por lo que es necesario el intercambio entre naciones lo que llamamos importación (comprar) y exportación (vender) sus productos. Ni siquiera los países más ricos del mundo son autosuficientes por sí mismos, por lo tanto surge la necesidad de ofrecerle a otro lo que no posee o aquello de lo que carece y viceversa, generando a su vez el bienestar y supervivencia de la población.

En esta dirección Chile ha ido fortaleciendo su posición como una economía libre y abierta al mundo, profundizando su política comercial y fortaleciendo los vínculos de carácter multilateral y bilateral logrando en los últimos años, afianzar lazos con 58 países a través de 21 acuerdos comerciales, lo que le permite tener acceso a un mercado

preferencial con más del 60% de la población y que representa un 86% del PIB mundial. Como resultado de lo antes señalado la participación de bienes y servicios en el PIB ha tenido un aumento sostenido, pasando de un 44% a fines de los años noventa a una cifra cercana al 73% en el año 2010.<sup>18</sup>

Las negociaciones comerciales llevadas a cabo por Chile han sido una forma de acercarse al libre comercio lo cual ha incidido en el desempeño del exportador Chileno ya que ha sido uno de los motores del crecimiento económico del país. Como resultado Chile adquiere relevancia internacional ya que en los últimos 8 años las exportaciones de Chile crecieron a una tasa promedio de un 19% anual, en tanto la del mundo en un 11%. Lo que claramente ha sido incentivado por los acuerdos de última generación que Chile ha firmado con importantes socios comerciales durante los últimos años.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> <http://www.direcon.gob.cl/>

<sup>19</sup> Fuente: Revista Cepal 105 diciembre 2011

<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/45198/RVE105Bergoeingetal.pdf>

### 2.2.3 Medios de transporte.

Los medios de transportes dentro de las áreas de servicios en el comercio internacional representa uno de los aspectos más importantes que deben conocer los operadores en la exportaciones, tanto por la incidencia en los costos, los riesgos que representa el traslado de la mercadería y el tiempo de traslado de la misma.

El medio de transporte a seleccionar tiene una relación directa con:

- La naturaleza de la mercancía a exportar.
  - Su empaque y embalaje.
  - La urgencia en el envío de la misma.
  - El grado de manipulación que va a tener dicha carga.
  - La disponibilidad del medio de transporte elegido.
- a) **Transporte Aéreo:** Es un medio de transporte rápido y seguro, necesita poco embalaje. El cual es recomendable para mercancías de poco volumen, productos no perecederos y de un alto valor.
- b) **Transporte Terrestre:** Permite el transporte de producto directo del depósito del vendedor al comprador. En comparación con los otros medios de transporte los costos de flete son menores, es limitada la cantidad del producto que se desee llevar.

- c) **Transporte Férreo:** Las rutas con las que cuenta para trasladar carga son mínimas en la mayoría de los países por lo tanto es el medio con menor tasa de uso dentro del ámbito de comercialización.
- d) **Transporte Multimodal:** Es la operación que combina por lo menos dos o más medios de transportes.
- e) **Transporte Marítimo:** Consiste en el traslado de personas o mercancías de un punto geográfico a otro a bordo de un buque con un fin lucrativo. Este medio de transporte es el más utilizado en el comercio exterior en sus distintas modalidades tanto en contenedor como a granel ya sea sólido o líquidos.

El transporte marítimo internacional es el traslado de carga o pasajeros a través del mar de un país a otro. En el tráfico internacional, este transporte permite desarrollar el comercio exterior a gran escala y a un costo relativamente económico en comparación con otro transporte. Entre todos los medios de transporte, el marítimo es el que, por su capacidad, mueve el mayor volumen de mercancías en el tráfico internacional.<sup>20</sup>

Sus características principales son:

- Capacidad: Ya que es prácticamente el único medio económico de transportar grandes volúmenes de mercancías entre puntos distantes geográficamente.
- Versatilidad: por los diferentes tipos de buques adaptados a todo tipo de cargas.

---

<sup>20</sup> Fuente: Guía de orientación al usuario del transporte acuático  
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad43065.pdf>

### **¿Qué es el contrato de transporte marítimo?**

Se considera como contrato de transporte aquel comprobado por un Conocimiento de Embarque o por cualquier documento similar que se habilite para el transporte de las mercaderías por mar; así como también al conocimiento o documento similar extendido en virtud de un contrato de fletamento, a partir del cual rigen las relaciones entre el transportador y el tenedor de documento.

Las relaciones entre el usuario y el porteador no deben verse en forma aislada, ya que al acordar los términos y condiciones del contrato de compra-venta internacional las partes deben decidir, entre otras cosas, quien se ocupara del transporte, del seguro, del financiamiento, etc. El contrato de compra-venta es el acuerdo básico de la transacción y establece el marco de los contratos subsiguientes (de transporte, de seguro, de financiamiento, etc.). Algunas de las cuestiones principales se tratan en la denominada cláusula de entrega (de las mercancías) o de transporte en la que las partes acuerdan la división entre ellas de los costos y riesgos involucrados en el transporte de las mercancías.

El contrato de compra-venta internacional de mercancías determina quién es responsable de contratar el transporte marítimo y por cuenta de quién y, por tanto, cuales son las condiciones que rigen entre el porteador y el usuario nacional. Si el usuario nacional es quien contrata el transporte, sus relaciones con el porteador se regirán en base al contrato de transporte marítimo celebrado con éste, que puede o no estar completa y

correctamente reflejada en el conocimiento de embarque, y supletoriamente por sus usos y costumbres. Por otro lado, si el usuario extranjero es quien contrata el transporte, registrará sus relaciones con el porteador en base al contrato de transporte marítimo celebrado con éste. Por su parte, el usuario nacional y el porteador registrarán sus relaciones en base a las condiciones del conocimiento de embarque (si éste ha sido transferido, por ejemplo, por endoso), en tanto que si el usuario nacional no tiene una relación contractual con el porteador, solo podrán inferirse ciertas condiciones relativas a la entrega de la carga, ya sea del conocimiento de embarque o de los usos y costumbres.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Fuente: Guía de orientación al usuario del transporte acuático  
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad43065.pdf>

### **Operadores del transporte marítimo:**

En el transporte marítimo internacional intervienen una serie de personas, naturales o jurídicas, siendo los principales los siguientes:

- **Transportista:** Porteador efectivo y contractual, el porteador efectivo, es el transportista marítimo propiamente dicho que celebra el contrato de transporte con el usuario de la mercancía. Cuando se trate de un armador, porteador, naviero, fletador, operador de un buque, o el transportador, propietario del buque, que contrata el transporte con el porteador efectivo, será considerado como porteador contractual.
- **Agencias Generales:** o agencias de fletamiento “chartering bróker”, son intermediarios en el transporte por línea regular y actúan por cuenta del transportista principal (porteador efectivo o contractual) en virtud a un contrato de comisión mercantil. Se encargan de contratar la carga que los buques de su principal requieren embarcar en los puertos del país, pudiendo designar a las agencias marítimas y de estiba en los puertos nacionales donde arriben los buques. Cuando se trata de una agencia general de carga, se encarga además de efectuar la consolidación y desconsolidación de las mercancías.
- **Agencias marítimas:** Conocidas también como agencias portuarias o “Ships Agent”, se dedican fundamentalmente a la atención y representación de las naves y o armadores extranjeros en los puertos nacionales, tales como los trámites para el movimiento de la carga, operaciones portuarias, emitir, firmar y cancelar los

conocimientos de embarque y demás documentos pertinentes entre otros servicios encomendados por sus representantes.

- **Agente de aduana:** Es un profesional de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante la aduana para prestar servicios como gestor en el despacho de mercancías, vela por que la regulación aduanera y la reglamentación de la misma se lleve a cabo.<sup>22</sup>
- **Agente de Carga:** Es un prestador de servicios especializado en solucionar por cuenta de su cliente todos los problemas asociados al flujo físico de la mercancía, se encarga de ofrecer soluciones vinculadas con el transporte, consolidación, almacenaje, manejo, embalaje buscando las mejores opciones para la selección de los medios de transporte más adecuados según el tipo de carga y su destino desde la planta del exportador o cliente hasta el puerto de carga.<sup>23</sup>
- **Empresa de estiba y Desestiba:** Son las empresas autorizadas para realizar las operaciones portuarias efectuadas en las faenas de embarque, desembarque, transbordo y movilización de carga en buques, de los muelles al buque o viceversa y en la bahía. Estas empresas pueden ser operadas por los agentes generales y Agentes Marítimos previamente autorizadas por la dirección general de transporte acuático del Ministerio de transportes y comunicaciones.

---

<sup>22</sup> <http://www.aduana.cl/>

Asimismo, la cooperativa de trabajadores puede efectuar las labores de estiba y desestiba.

- **Usuario o Shipper:** Se trata del cargador, quien es el exportador o el importador responsable del embarque de la mercadería que suscribe el contrato de transporte marítimo con el porteador.
- **Freight Forwarder:** Es una persona o entidad que presta un servicios de transporte, pero sin la necesidad de ser dueña del transporte ya que son intermediarios entre los clientes (importadores y exportadores) y diferentes empresas que permiten la realización de la cadena logística, lo que simplifica las tareas y permite las diversas empresas puedan externalizar los servicios logísticos para que sean realizados de manera eficiente por expertos del ramo.
- **Operador de la nave:** Es aquella persona que no siendo armador en virtud de un mandato, ejecuta a nombre propio o de su mandante los contratos de transporte, en relación a la explotación de la nave, asumiendo las responsabilidades tanto de la nave como de la carga.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Fuente: Guía de orientación al usuario del transporte acuático  
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad43065.pdf>

#### **2.2.4 Rol del Agenciamiento marítimo:**

A la función que desempeña el Agente Marítimo se le denomina “Agenciamiento” donde existe una relación entre el Agente y el Principal (Naviero) para resolver, en su nombre, ciertos actos que afectan los derechos del Principal y tareas que el mismo, delegue en el Agente para que éste las lleve a cabo ante terceros involucrados.

El Agente Naviero actúa de acuerdo al poder que le delegue el Principal, determinando las actuaciones específicas para las cuales está autorizado, si el Agente Naviero actúa fuera de este mandato no compromete al Principal por dichas actuaciones realizadas fuera de la esfera de sus funciones para las cuales está autorizado.

Estas funciones de Agenciamiento se dividen en 2 partes:

a) Agente General: Se encuentra enmarcada dentro de un contrato general de Agenciamiento y puede ser disminuida o aumentada dependiendo de la voluntad del principal.

b) Agente Especial: Donde los poderes de representación son menos extensos que los del Agente General, este se contrata sólo por una escala de un determinado buque en un puerto específico, el cual es utilizado por Armadores Tramp.

En esta relación Agente y Armador, acuerdan un contrato que en cada una de sus actuaciones del Agente en cuanto a documentación deberán delimitar su autoridad por escrito.

Para que exista una relación entre Agente y Armador ambos deben tener amplios conocimientos del transporte marítimo, así mismo, deber existir tolerancia y fidelidad de ambas partes a la relación contractual o verbal que los une.

El Agente deberá seguir el curso ordinario del negocio de acuerdo con los usos y prácticas establecidas, debiendo siempre actuar con el convencimiento de que su servicio es proteger los intereses de su principal, así mismo, deberá concienciar a sus empleados sobre la personalización del servicio que prestan, y reportar en forma expedita a su cliente sobre las acciones y cobros realizados a su nombre.

El Agente Naviero debe cuidar de no posicionarse como patrono de los empleados de su representado, por lo que no pueden existir intereses encontrados, así como no puede aceptar ningún tipo de comisiones de terceros por servicios relacionados con el negocio establecido entre las partes.

De manera general existen 2 tipos de modelos de Agente Naviero, los cuales son:

a) Agente Universal: Es aquel cuyas funciones para actuar en representación del Principal es ilimitada, siendo acompañada por poderes legales muy amplios, es una forma de Agenciamiento relativamente poco usada.

b) Agente General: Es aquel donde la autorización otorgada por parte del Armador, para actuar en representación de éste, en todos los asuntos concernientes a la explotación de una ruta o negocio en particular, o para un asunto de la pertinente a la propia naturaleza del Armador.

Sus actuaciones se enmarcan en:

1.) Gestiones Comerciales

2) Asuntos Operativos

3) Asuntos Logísticos

4) Aspectos Documentales

5) Aspectos Financieros

6) Aspectos Jurídicos

### **2.2.5 Agenciamiento Marítimo en Chile:**

En sus comienzos el rubro empieza a tener actividad en Chile en Puerto Montt, la actividad marítima le otorgó su fisonomía propia, pues era el único medio de comunicación con el resto del país.

En el primer decenio proliferaron las embarcaciones intermedias (balandras y lanchas) que hacían el tráfico de mercaderías y pasajeros hacia y desde Calbuco y Ancud y veleros que lo hacían a Valparaíso y el extranjero.

Esporádicamente llegaron barcos de mayor tonelaje, la principal actividad de estas naves fue el transporte de colonos desde Alemania a nuestra zona. Paralelamente, la necesidad de comunicación periódica con el resto del país, impulsó al gobierno a la contratación de barcos que hicieren viajes mensuales desde Valparaíso, lo que se concretó en enero de 1858 fecha en que comenzaron a llegar el vapor “Cloda”, la barca “Elisa” y la fragata “Liguria”, siendo los más asiduos, los vapores “Chiloé” y “Amazonas” de la Pacific Steam Navigation Company y de la Compañía Sud Americana de Vapores que comunicaban periódicamente Melipulli con Valparaíso y de allí con el resto del mundo.<sup>25</sup>

Hacia fines de siglo la actividad marítima alcanzó niveles insospechados, liderada por la firma Oelckers Hermanos quienes poseían lanchas y embarcaciones pequeñas. Posteriormente a partir de 1901, los Oelckers adquirían los remolcadores. Estos hacían la navegación de cabotaje en la carrera de la madera, llevando desde puertos y caletas de

---

<sup>25</sup> Fuente: Revista Mar, Liga Marítima de Chile  
<http://www.ligamar.cl/revis6/27.htm>

Chiloé y Guaitecas, ciprés y otras maderas resistentes, a los puertos del Norte, donde se utilizaban como durmientes o en faenas de la gran minería.

Solo los buques más grandes fueron destinados al tráfico transoceánico, desde donde retornaban con carga de madera de pino o hacia Australia para la importación de carbón de piedra, esta empresa subsistió hasta 1942.

Luego Carlos Braemer se convierte en Agente de la Compañía Sud Americana de Vapores, Menéndez Behety, Carlos Haverbeck y Cía. y de las alemanas “Cosmos”, “Hapag” y “Roland”, cuyas naves recalaban en Puerto Montt.

La política marítima nacional promulgada por la Oficina de Planificación Nacional (ODEPLAN) en 1976 establece la condición de que Chile en esencia es un país marítimo y desarrolla el slogan “Chile, País Marítimo”.

Por la apertura económica que tuvo Chile en comercio exterior en esa época se hizo necesaria la participación de las Agencias Marítimas en Chile para agilizar el servicio entre los principales (navieros) y sus clientes y así hacer frente a la alta demanda del servicio de transporte marítimo en el comercio.

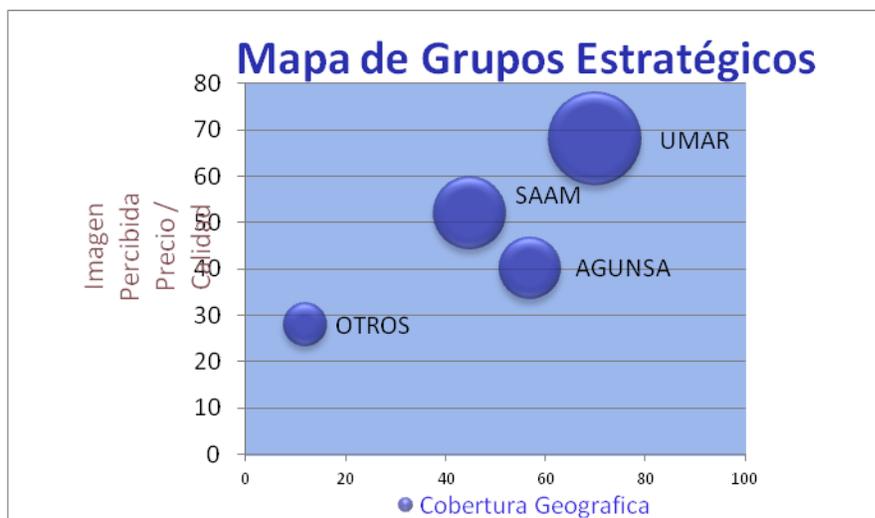
Es así como Albert Von Appen (fundador de Ultramar) se convierte en el pionero en esta materia. Debido a su experiencia trabajando como inspector para la costa oeste de Sudamérica de la empresa naviera alemana Hamburg-Amerika Linie, HAPAG, con sede en Valparaíso, él toma la iniciativa de fundar a Ultramar en Chile en 1952. Dentro de las

agencias más importantes le siguen Agunsa fundada en 1966, Saam en 1961 y posteriormente Ian Taylor en 1965 y J.Broom fundada en 1966.

### 2.2.6 Posicionamiento de Ultramar en la Industria de Agentes Marítimos

Ultramar es el líder como Agencia Marítima en el mercado, abarca más del 62 %<sup>26</sup> app. tiene una antigüedad de 60 años y su ubicación se considera como líder de la industria. Posee una cartera amplia de clientes donde se encuentra el armador más importante (Hamburg Sud) juto con Hapag Lloyd y Mol y los más pequeños que se han integrado en este último año. Sin duda Ultramar abarca gran parte del mercado y se encuentra bien posicionado lo que hace bastante difícil la entrada de nuevos competidores a la industria.

**Gráfico 1:** Ubicación en la industria agencias marítimas



Fuente: Propia (según información estadística de tabla dinámica)

<sup>26</sup> Datos obtenidos de tabla dinámica y entrevista con Supervisor de estadísticas H. Forrich

En cuanto a cobertura geográfica Ultramar abarca mayor espacio teniendo 17 sucursales a nivel nacional, le sigue Agunsa con 14 y luego Saam con 12 . Además de mencionar el mayor reconocimiento internacional alcanzado por Ultramar en estos últimos años donde tiene más participación a nivel latinoamericano en relación a sus competidores.

En cuanto a calidad del servicio en gran medida este se ve reflejado en la cantidad de clientes que tiene cada agencia y la cantidad de Teus que se exportan o importan anualmente (lo que muestra el nivel de gestión en los que participa cada uno y la preferencia de los clientes) sumando a esto la continua implementación de programas que fomentan normas de calidad como ISO y OHSAS entre otras y la progresiva estandarización de los procesos lo que en conjunto se convierten en una ventaja competitiva que consideran los clientes al momento de elegir a su agente marítimo.

Ultramar se encuentra muy bien posicionado en el mercado de acuerdo a tabla dinámica e información otorgada por el departamento de estadísticas interno de la empresa, esto se refleja en la cantidad importante de clientes que posee y su estabilidad en el rubro marítimo llegando a ampliar su línea de negocios a variados sectores relacionados con la industria y potenciando los actuales.

### **2.2.7 Razones del éxito de la Empresa**

De acuerdo al estudio de la información obtenida podemos deducir que Ultramar Agencia Marítima debe su posicionamiento en el rubro por las siguientes razones:

- Know How sobre el Agenciamiento Marítimo.
- Calidad en servicio.
- Años de experiencia, estrecha relación con los clientes “Un socio en quien confiar”.
- Personal especializado.
- Permanente innovación, búsqueda de nuevas soluciones para los clientes, crear nuevos negocios para agilizar la gestión.
- Integración de la Responsabilidad Social Empresarial, medio ambiente y Seguridad como temas primordiales en la cultura organizacional.

### **2.2.8 Relación de la empresa con sus competidores, clientes y entorno**

Para entender el actual posicionamiento de Ultramar es necesario conocer su relación con el entorno el cual se explica a continuación.

- **Principales clientes de Ultramar**

Los principales clientes de Ultramar son Hamburg Sud (Alemania) una de las líneas navieras más importantes a nivel mundial, HAPAG LLOYD (Alemania) quienes también abarcan gran parte del mercado, MITSUI OSK LINES ( Japones, naviera más importante en Asia). Con estos tres armadores, Ultramar ha trabajado desde sus comienzos, sin embargo, desde el año 2011 se han integrado nuevas líneas navieras como CMA CGM (Francesa), EVERGREEN (Taiwanesa) , HYUNDAI (Coreana), HUAN HAI las cuales son más pequeñas pero, sin embargo, generan más potencial al negocio y aumentan la cartera de clientes de la compañía.<sup>27</sup>

- **Principales Competidores**

Los principales competidores de Ultramar son SAAM, AGUNSA A.J. BROOM e IAN TAYLOR.

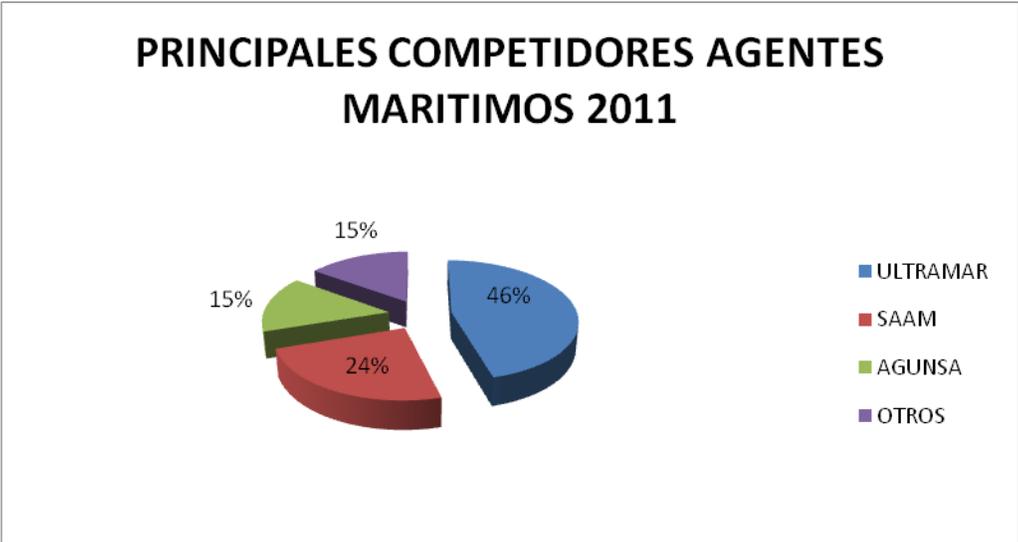
SAAM (Sociedad Agencia Aerea y Marítima S.A.) es el competidor más directo quienes llevan 51 años en el rubro marítimo, abarca el 24% app. de mercado dirigido al segmento de navieros o bien exportadores un poco más grandes a quienes representan a través de su cliente principal cliente CSAV (Cía. Sud Americana de Vapores). AGUNSA sigue con un 15% app. de participación en el mercado tiene 51 años de

---

<sup>27</sup> Fuente: Diapositivas facilitadas por la empresa (Programa de inducción)

antigüedad a través de su armador CCNI (Compañía Chilena de Navegación Interamericana) en sus actividades de comercio exterior y al armador NYK line. Luego siguen IAN TAYLOR y A. J. BROOM quienes juntos a otros competidores más pequeños abarcan sólo el 15% app. de mercado y que se enfocan más a los nicho de mercado de clientes que buscan un servicio diferente o un precio más económico .

**Gráfico 2:** Representación de principales competidores año 2011.



Fuente: Propia, según datos de tabla dinámica

- **Relación con el entorno**

Ultramar incluye dentro de sus programas y estrategias la Responsabilidad Social Empresarial (desde ahora en adelante RSE). Ultramar ha mantenido un especial enfoque en este tema para alinearse a las exigencias y tendencias que hacen a una empresa o compañía distinguirse no solo por su excelencia en servicio y calidad sino también en el aporte que puede ejercer sobre la sociedad.

Ultramar cuenta hoy con varios programas y actividades relacionadas con la RSE ha tomando un rol protagónico en los últimos años considerando dentro de sus programas el desarrollo de sus empleados o colaboradores.

Para lo anterior se ha creado un área de RSE dentro del grupo de empresas Ultramar que funciona desde Enero del 2009, con el fin de abordar continuamente los temas relacionados con ella y generar nuevos planes de acción o mejorar los ya existentes, para esto se creó un eslogan para diferenciar este programa del resto con la palabra “apoyarse”, aludiendo a la ayuda y soporte de la empresa en estos temas.



### **Los principales programas son:**

#### *De Personas pertenecientes a la empresa.*

- Charlas para los colaboradores de distintos tópicos para el desarrollo personal.
- Programa vida sana para mejorar la calidad de vida de los colaboradores en temas de salud.
- Red de ayuda interna para ayuda económica a algún colaborador que tenga problemas de carácter mayor por un hecho inesperado.
- Fundación rodellillo para familias de colaboradores con el fin de incentivar el emprendimiento y la superación de la pobreza.

#### *De la Comunidad*

- Programa de voluntariado: Profesionales de la empresa ayudan asesorando a diferentes organizaciones sociales.
- Educando a la comuna: Talleres de capacitación a profesores y directivos de escuelas municipalizadas.
- Levantando a la educación: Programa creado para invertir en las mejoras de algún establecimiento educacional afectado por el pasado terremoto.

- Campaña instituciones Benéficas: Ayuda enfocada a instituciones como Teletón, fundación Gantz y fundación San José.



- Recientemente se crea programa JAB: (junto a tu barrio) es una institución que se inserta en poblaciones vulnerables para levantar las necesidades del barrio. Así, compartiendo activamente con los vecinos en donde se proponen iniciativas basadas en las necesidades reales de la comunidad. JAB se transforma en un instrumento para que las familias y empresas por medio del voluntariado corporativo trabajen juntas en concretar los proyectos propuestos. Es así como Ultramar agencia marítima ha establecido una alianza con junto al barrio, con el fin de trabajar para mejorar la calidad de vida de los vecinos de los barrios de Costa Brava y viento sur de Paya Ancha, Valparaíso.

*Del Medio ambiente.*

- Campaña piensa Verde: Focalizada en crear conciencia sobre el cuidado del medioambiente, especialmente invitando al ahorro de energía, al reciclaje de pilas en contenedores habilitados, y otras iniciativas a través de la difusión mediante mailing, mini sitios, stickers y afiches.



### **2.3 Análisis Interno de la compañía.**

El análisis interno de una empresa persigue identificar las fortalezas y debilidades de la misma para desarrollar su actividad.

#### **2.3.1 Estrategia Actual de Ultramar**

Ultramar tiene como enfoque una orientación al cliente entregando excelencia y calidad en el servicio distinguiéndose de sus competidores por los altos estándares alcanzados en los últimos años no sólo por las normativas de calidad implementadas sino por la especialización de sus trabajadores (principal activo) y el “Know How” adquirido por

los años de trayectoria de la empresa en el rubro marítimo, por lo tanto la estrategia genérica que utiliza Ultramar es por diferenciación.

En cuanto al precio por el servicio otorgado este es un porcentaje mayor a lo ofrecido por los principales competidores (AGUNSA, SAAM, IAN TAYLOR, J. BROOM etc.) y es complejo definirlo ya que esto depende mucho del armador o naviero que se tenga como cliente. Aun así independiente de este dato, el principal atractivo para el cliente es el respaldo de garantías ofrecidas por Ultramar y tratos especiales en cuanto a cumplimiento de plazos y acuerdos especiales con los clientes más importantes.

También la confianza que hay en el profesionalismo del personal es un eje fundamental en la estrategia, como también la estabilidad financiera que posee la empresa en especial en tiempos de crisis y su constante reinversión en los procesos y búsqueda de nuevas áreas de negocios o mejoras en los procesos.

Sin duda ha sido fundamental en el crecimiento de Ultramar el gran énfasis que ha puesto la empresa en la innovación con lo que incluso se realizó un estudio con una empresa externa especializada (Innspiral)<sup>28</sup> para implementar la innovación como una capacidad corporativa lo que ayudó significativamente en los procesos y proyectos incentivando continuamente a sus colaboradores en la búsqueda de nuevos desafíos así

---

<sup>28</sup> Anexo 5 : Innspiral

como también se ha creado una plataforma interna para generar ideas donde los colaboradores participan llamada “La Cafetera”<sup>29</sup>.

Figura 16: Página web la Cafetera



Fuente: <https://www.lacafetera.cl/>

Todo lo anterior explica la alta fidelización de los clientes antiguos y la integración de nuevos clientes a la empresa lo que confirma el concepto de confianza que intenta transmitir la empresa a través de su slogan “Un socio en quien confiar”.

<sup>29</sup> Anexo 6: La Cafetera

### 2.3.2 Análisis estadístico.

En el siguiente análisis se darán a conocer las cifras que confirman el liderazgo de Ultramar en la industria a través de una tabla dinámica que facilita la aduana donde figuran todos los movimientos de carga en los puertos chilenos, el tipo de carga, armador y representante (agencia) entre otros datos.

En la muestra se expondrán los datos correspondientes a la exportación de los años 2009, 2010 y 2011 en porcentajes tomando en cuenta los Teus exportados (peso).

Los análisis de datos se explicarán a continuación.

El año 2009 Ultramar se encuentra como líder en agenciamiento con un 36,2% app. de participación, le sigue Saam con un 21,6% app. luego Ian Taylor con un 15,9% app. y por último Agunsa con un 15,6% app. y J.Broom con un 10,6% app. como muestra siguiente tabla.

**Cuadro 1:** Teus exportados 2009 por Agencia

	TOTALES	%
ULTRAMAR	231734	36,23232819
SAAM	138305	21,62441485
AGUNSA	99838	15,60998033
IAN TAYLOR	101746	15,90830204
AJ BROOM	67955	10,62497459

Fuente: Propia con informacion entregada por el departamento de estadistica de ultramar.

El año 2010 Ultramar sigue como líder en agenciamiento con un 39,8% app. aumentando casi 4 puntos en relación al año anterior, le sigue Saam con un 24,75% app. quienes también aumentan en 3 puntos y luego Ian Taylor con un 15,3% app. disminuyen en 0.6 puntos. Agunsa por su parte disminuye en casi 3 puntos con un 12,2% app., asimismo, J.Broom muestra un descenso en dos puntos con un 7,9% app. lo que se aprecia en la tabla.

**Cuadro 2:** Teus exportados 2010 por Agencia

	TOTALES	%
ULTRAMAR	351166	39,75065144
SAAM	218710	24,75713759
AGUNSA	107960	12,22066011
IAN TAYLOR	135471	15,33480036
AJ BROOM	70115	7,9367505

Fuente: Propia con información entregada por el departamento de estadística de ultramar.

El año 2011 Ultramar reafirma su posición como líder en la industria con un 45,6% app. aumentando su participación en casi 10 puntos en relación al año 2009 y casi 6 puntos en relación al año anterior esto gracias a la entrada de nuevos clientes que tenían competidores como J Broom, le sigue Saam nuevamente con un 24,5% app. quienes bajan un pequeño porcentaje en relación al año anterior. Agunsa sube su participación en dos puntos con un 14,6% app. en relación al año 2010 a diferencia de Ian Taylor quienes bajan casi dos puntos con un 13,79% app. y finalmente J.Broom quienes tuvieron una

abrupta baja de de casi 6 puntos con sólo un 1,5% app. de participación como muestra la imagen.

**Cuadro 3:** Teus exportados 2011 por Agencia

	TOTALES	%
ULTRAMAR	399109	45,60333648
SAAM	214323	24,48915931
AGUNSA	127830	14,60622161
IAN TAYLOR	120751	13,79735481
AJ BROOM	13162	1,503927786

Fuente: Propia con informacion entregada por el departamento de estadistica de ultramar.

#### **2.4 Nuevos Negocios y oportunidades en el mercado**

En estos últimos años se ha dado gran espacio para la innovación en Ultramar incluyendo a colaboradores en este proceso creando ideas tan exitosas como Globaldesk creado el año 2011 que hoy cuenta con gran protagonismo dentro del holding de Ultramar cobrando gran fuerza de marca. Asimismo está Ultramar Logistics, Ultracomex y Surglobal, ideas generadas para buscar nuevas oportunidades y nichos de mercados antes no explotados.

Es importante destacar que Ultramar ha apoyado a estos proyectos teniendo conocimiento del riesgo que se corre al implementar estos nuevos desafíos, sin embargo

los resultados en muchos casos han superado las expectativas gracias a las buenas decisiones tomadas en el momento adecuado.

A continuación una breve explicación de los nuevos negocios de Ultramar.

**a) Centro de Servicios CyD**

CyD es un proyecto que se creó el año 2007 que consiste en reunir en un solo centro las actividades de Contenedores y Documentación de todas las Agencias de Ultramar a nivel nacional. Para esto se propone reunir en una oficina la información de todas las agencias.

El principal beneficio de esta innovación, además de lograr eficiencias internas y estandarización, es que fue concebido con la visión de "calidad total". De esa manera, se convirtió en un área de negocio orientada a ser el punto de entrada de todos los servicios solicitados por las navieras, los requerimientos normativos de aduana, que están relacionados a las funciones operacionales, financieras y de gestión del área de Contenedores y Documentación a nivel nacional, con visión regional.<sup>30</sup>

**b) Ultramar Logistics (Ulog):**

Otorga servicios de transporte internacional y su logística asociada entre puertos, aeropuertos y bodegas de sus clientes a lo largo de Chile de manera ágil, oportuna

---

<sup>30</sup>Información de inttanet: innovación/ noticias  
[http://ultranet/opensite\\_det\\_20101216100734.aspx](http://ultranet/opensite_det_20101216100734.aspx)

y segura para cargas de alta complejidad, servicios regulares, cargas generales de exportación e importación, asistencia de la misma, además de la coordinación con todos los entes involucrados en sus operaciones.

c) **Ultracomex:**

Es un área de servicios de comercio exterior orientado a la coordinación de procesos aduaneros, operativos y documentales, cuyo objetivo es complementar al agente de aduana, en la cadena de servicios, al exportador e importador.

A continuación cita don Jaime Zapata actual Jefe de esta área nueva de negocios creada a fines del 2007.<sup>31</sup>

"Este servicio de comercio exterior no lo entregaba Ultramar, por lo que hubo que buscar la forma más innovadora para coordinar, embarcar e importar carga seca, fruta fresca y refrigerada a exportadores, junto con atender como proveedores de servicios logísticos integrales de aduana a las empresas", explica. No fue fácil, hubo que interiorizarse de ciertos procesos. "Tuvimos que entender los temas tributarios y competir con una desventaja de 15 años, lo que significa buscar oportunidades de negocio en un mercado que -parecía- cautivo por otros proveedores".

La principal fortaleza con la que contábamos era que teníamos una marca como Ultramar detrás, que brinda al cliente seguridad, confianza y atención personalizada, informándole al usuario el status de su carga en los despachos".

---

<sup>31</sup>Información de inttanet: innovación/ noticias  
[http://ultranet/opensite\\_det\\_20101216101758.aspx](http://ultranet/opensite_det_20101216101758.aspx)

d) **Globaldesk:**

Otorgan el servicio de atención al público en regiones donde antes la atendían las navieras directamente. En Globaldesk los clientes del armador entregan documentos, realizan pagos, retiran sus B/Ls, hacen canjes de B/Ls, entregan aperturas, etc. Según instrucción o condiciones de cada armador.

Este negocio ha tenido una gran aceptación por los clientes ya que este servicio disminuyó significativamente parte del trabajo que ellos los Armadores tenían y que Ultramar gestiona actualmente a través de Globaldesk. También mencionar la gran fuerza de la marca que incluso está tomando protagonismo en negocios antiguos de la compañía.

e) **Surglobal:**

Busca entregar soluciones crediticias con el fin de apoyar a las Pymes en la consecución de sus objetivos de comercio exterior.

Esta nueva línea de negocios de Ultramar Agencia Marítima Chile se desarrolla con el objetivo de potenciar el intercambio comercial de nuestro país con la mejor plataforma de servicios financieros y transaccionales.

## **2.5 Proyectos implementados de mejoras en Ultramar**

### **a) Página web Umar Online**

Con el fin de poder responder las necesidades de sus clientes, Ultramar Agencia Marítima Chile ha desarrollado en conjunto con el área de Proyectos y Procesos TI Agencias, una nueva aplicación web llamada UMAR online.

A través de esta página web, los clientes podrán mantenerse informados en todo momento sobre el estado en que se encuentra su operación portuaria - itinerario, rendimientos de transferencia, estructura de costos y otros acontecimientos operacionales relevantes.

Su puesta en marcha sólo ha sido posible a través del trabajo conjunto entre los Operadores Centrales y Boarding Agents a lo largo de Chile, quienes a través de Tablet PCs ingresan los datos directamente desde el terminal o estando a bordo de la nave, a medida que avanza la operación. Así se ha logrado minimizar el lapso de tiempo entre la ocurrencia y la publicación de la información operativa.

32

---

<sup>32</sup>Información de inttanet: innovación/ noticias

[http://ultranet/opensite\\_det\\_20120518124111.aspx?glib\\_cod\\_portal=20101013100948&glib\\_cod\\_zona=20101013182216&glib\\_cod\\_contenido=20120518123959](http://ultranet/opensite_det_20120518124111.aspx?glib_cod_portal=20101013100948&glib_cod_zona=20101013182216&glib_cod_contenido=20120518123959)

El primer cliente en contar con esta herramienta es ENAP Refinerías, en todas las sucursales adjudicadas mediante licitación, teniendo una excelente acogida. Es por esto que se podrá brindar este nuevo e innovador servicio próximamente también a otros clientes en un corto plazo.

**b) Compass**

El 02 de Abril de este año se dio inicio a la implementación del proyecto Compass, esta iniciativa tiene como objetivo implementar una herramienta de gestión que permite unificar distintos procesos administrativos y, al mismo tiempo, obtener información consolidada de todas las empresas del Grupo de forma más ordenada y simple a través de un sistema de ERP (Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos de la Empresa que actúa como una base de datos centralizada) y SAP (System analyse and Program mentwicklung o explicado en otras palabras Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos).

## **2.6 Desafíos de la Industria**

- ❖ Manejar de manera eficiente los periodos volátiles de la economía teniendo siempre un resguardo económico para los períodos más complejos. Suele suceder que en períodos de crisis se genera un alto nivel de desempleo en el rubro Marítimo especialmente en agenciamiento.
  
- ❖ El eventual aumento de las restricciones legales o políticas nuevas que dificulten o restrinjan el comercio internacional. En este caso los participantes del rubro Marítimo de Agenciamiento deben tener claridad en las nuevas restricciones que se impongan y tomar las medidas necesarias para hacer cumplir la ley y a la vez seguir respondiendo de manera eficiente en el servicio considerando los nuevos requerimientos, sin duda es un desafío poder resolverlo en el menor tiempo posible, manteniendo la calidad del servicio.
  
- ❖ Estar a la vanguardia en los avances en comunicaciones y tecnología renovando continuamente los sistemas y llevar un paso adelante en estos temas. En el caso del Agenciamiento marítimo es fundamental contar con altos estándares en tecnología y comunicaciones para responder más rápidamente a las necesidades del cliente y en la eficiencia de la gestión en el proceso. Mientras mayor tecnología mejor servicio, mayor calidad.

- ❖ Crear nuevas oportunidades de negocio para prestar servicios más integrales. Los servicios integrales se refieren a recursos ideológicos que describen la globalización de un sistema en una empresa donde se integran todos los aspectos asociados a un procedimiento para lograr un óptimo desempeño. El término integral implica una comunicación de amplio espectro, que abarca todos los servicios involucrados a fin de sustentar el negocio y mantener estables las relaciones con los clientes para satisfacer de mejor manera sus necesidades.
  
- ❖ Impulsar, motivar y potenciar la innovación en los procesos del negocio marítimo portuario. Crear más instancia de participación de los trabajadores con ideas que agilicen los procesos, dar más protagonismo a este ítem que es fundamental para ser sustentable en el tiempo.

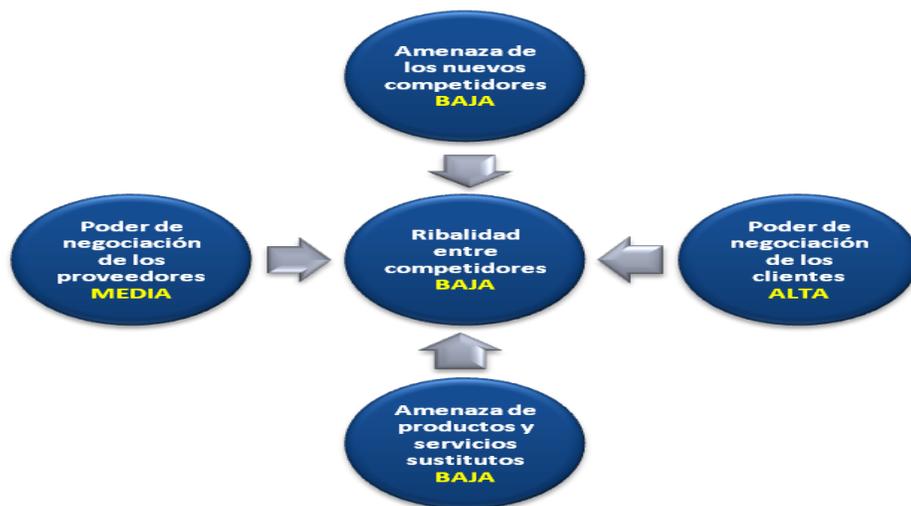
## 2.6.1 Análisis de Porter

A Continuación se expondrá un análisis de Porter realizado por las autoras. A partir de este modelo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria, estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimiento de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria.

Las autoras decidieron incluir este análisis con el fin de evaluar el valor y participación de la empresa Ultramar, con el objetivo de comprobar el éxito de la empresa dentro del rubro del Agenciamiento Marítimo él que se desarrolla como sigue:

**Figura 17:** 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Propia referencia <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>

- **Rivalidad entre competidores**

Baja, existen pocos competidores en la industria y abarcan menos mercado que Ultramar lo que da una ventaja competitiva a la empresa. Esta tendencia se ha mantenido y los competidores más cercanos aún no cuentan con una estrategia o ventaja competitiva que les de mayor espacio en el mercado.<sup>33</sup>

- **Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

Baja, las barreras de entrada son muy altas por lo que se hace muy difícil la aparición de nuevos competidores.<sup>34</sup> Son varios los factores que explican este fenómeno en el rubro de Agenciamiento Marítimo, por ejemplo la falta de experiencia de los nuevos competidores, cuantioso capital requerido, lealtad de los clientes además de la falta de economías de escala o de personal especializado entre otros factores. Además existe una alta lealtad y confianza a la marca por parte de las navieras (relación comercial de años).

La reacción a la entrada de un nuevo competidor sería baja, ya que es difícil entrar al rubro de Agenciamiento Marítimo (Know How, considerable cartera de clientes, confianza, fuerte inversión), por lo que los competidores no lo verían

---

<sup>33</sup> Fuente: Datos estadísticos tabla dinámica / ver Capítulo II, posicionamiento Umar en la industria pag. 64

<sup>34</sup> Fuente: Estrategia.cl, 08 de abril de 2009. // <http://www.maritimoportuario.cl/noticias/785>

como una amenaza directa hasta que tenga estabilidad y posicionamiento en el mercado.

- **Barreras de salida de la industria**

Alta, es difícil salir del rubro marítimo principalmente por los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos en momentos de crisis. Esta barrera se ve potenciada por los activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales asociadas con el Agenciamiento. Además si se le suma las economías de escala obtenidas por los principales competidores, hace un más difícil la entrada de otros.

- **Amenaza del ingreso de productos o servicios sustitutos**

Baja, en estos momentos el servicio otorgado por las Agencias Marítimas no tiene sustituto que realmente cumpla con todos los requerimientos que exige el mercado, sin embargo, se podría mencionar a las Empresas de muellaje como el sustituto más cercano. Esto se explica desde el punto de vista del transporte marítimo, ya que las empresas de muellaje se dedican a la estiba y desestiba de la nave, su recepción y todo lo relacionado con el transporte de la carga en terminal. ¿Por qué serían ellos los sustitos? porque antiguamente las mismas Agencias hacían esta labor de estiba y desestiba, después cuando los terminales se

privatizaron exigieron tener empresas especializadas por rubro y giro en el transporte dentro de terminal. Por lo tanto sería extender esta función incluyendo la responsabilidad documental y logística de la carga como representante de los dueños de nave.<sup>35</sup>

- **Poder de negociación de los proveedores**

Medio, en este rubro los proveedores en el área administrativa del Agenciamiento son importantes, especialmente en el área tecnológica.<sup>36</sup> En el caso de Ultramar serían Movistar (telefonía), Entel (Internet), IBM (equipos computacionales) Xerox (impresoras, fotocopiadoras) entre otros. En este ámbito el costo por cambiar los servicios que otorgan los proveedores es alto debido a la compleja implementación de estos y el tiempo que se demora en dejar funcionales todos los sistemas. Por lo general las relaciones o contratos con los proveedores se hacen de mediano y largo plazo.

Además cabe mencionar que es reducido el número de proveedores, la ventaja es que como se requiere un servicio tan completo en tantas sucursales de Ultramar ellos consideran que es un cliente muy importante lo que equilibra las fuerzas de negociación.

---

<sup>35</sup> Fuente propia respaldada por Entrevista a Carlos Russell Supervisor Encargados de procesos.

<sup>36</sup> Fuente propia con Información referencial facilitada por Claudia Jaramillo Subgerente de adquisiciones corporativo.

El poder de negociación de los proveedores aumenta para las otras líneas de negocios de la empresa como lo son Ultramar Logistic, Ultraport, Ultracomex o Ultragas por la naturaleza de sus funciones.<sup>37</sup>

- **Poder de negociacion de los clientes**

Alto, los clientes (Navieros o armadores, dueños de nave) también son pocos y son líneas muy grandes, casi todas internacionales y con mucho poder negociador. Estos armadores exigen más de sus agentes cuando son más grandes lo que les da espacio para solicitar tratos especiales, mejores precios, garantías, etc. pero sobre todo lo que más les interesa es obtener un servicio comprometido y de alta calidad.

### **Estrategia actual Utilizada**

Ultramar utiliza estrategia por diferenciación en su servicio distinguiéndose con ello de la competencia. La diferenciación la han logrado a través de la creación de una imagen corporativa fuerte denominándose un “Socio en quien confiar” según su slogan, teniendo como base una fuerte cultura organizacional basada en valores como la excelencia, entusiasmo e integridad, además de su experiencia en el negocio, otorgando así un servicio más integral que logre satisfacer mayormente las necesidades de sus clientes con sus distintas líneas de negocio y servicios.

---

<sup>37</sup> Fuente propia respaldada por Entrevista a Carlos Russell Supervisor Encargados de procesos.

### **Conclusiones Análisis de Porter:**

Dentro de las fuerzas de Porter una de las más influyentes es el poder de los clientes, para enfrentar esto hoy en día Ultramar busca implementar más estrategias para captar un mayor número de clientes más pequeños y así no depender tanto de los clientes más dominantes quienes ejercen mayor poder en el mercado. Es así como el año pasado se incluyeron a la cartera de clientes Cma Cgm (naviero), y carotrans (forwarder) entre otros, en el caso de este último, Ultramar incluso implementó oficinas y dependencias necesarias para poder trabajar como sus Agentes ya que ellos no tenían manejo del Know How para el negocio. Darle un valor agregado al trabajo y siempre estar en busca de nuevas soluciones ha sido fundamental para que Ultramar tenga una ventaja competitiva, sin embargo, los clientes eventualmente también podrían optar por hacer una integración vertical hacia atrás en la industria convirtiéndose ellos mismos en sus propios agentes y así reducen un proveedor de servicios entre ellos y los clientes.

Esta estrategia ya la está utilizando la naviera MSC (Mediterranean Shipping company) quienes actúan como sus propios representantes. En estos momentos la única limitante para los navieros es que deben tener sucursales en cada puerto donde recalen las naves y hoy en día las navieras solo cuentan en su mayoría con una sucursal central en Santiago o Valparaíso, además de todo lo que significa

implementar el negocio y entregarlo con los mismos estándares de calidad lo que hace muy riesgosa la gestión.

Sin duda en el caso de Ultramar es complejo pensar en una salida de la industria debido a que es una empresa con años de experiencia, un negocio familiar el cual tiene una gran inversión y sobre todo una historia emocional que los mantiene en el negocio.

Además Ultramar cuenta con una amplia cartera de clientes lo que le permite tener mayor economía de escala en la por la cantidad de documentación y gestión realizada para cada armador lo que le brinda mayor capacidad negociadora y financiera.

Ultramar dentro de su estrategia también ocupa la integración horizontal para lograr satisfacer de mejor manera a sus clientes y nuevos nichos de mercado con la creación de nuevas líneas de negocio como Surglobal, Ultracomex, Ultraport, Ultragas y Ultralog, entre otros, en los cuales Ultramar ha sido pionero en implementarlo en comparación a sus competidores para dar un servicio más integral a sus clientes. No obstante, estos son negocios ya conocidos lo que en consecuencia podría transformarse en un riesgo si es que la competencia descubre algún negocio nuevo innovador en la industria.

Otra fuerza importante en este análisis de Porter es el poder de los competidores ya que si bien en estos momentos no es tan relevante si podría llegar a convertirse en una amenaza importante si ellos compraran a otro competidor para potenciar su negocio por lo que Ultramar no debe confiarse de su actual condición de líder en la industria.

## **2.6.2 Análisis FODA**

A continuación las autoras presentan un análisis FODA el que se ocupa como metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Este análisis tiene como objetivo determinar las ventajas competitivas de Ultramar.

### **FORTALEZAS**

#### **Estabilidad financiera y laboral de la compañía.**

Gracias a los años de experiencia, reconocimiento de marca y confiabilidad de los clientes en la compañía ellos han logrado una estabilidad financiera lo que ayuda en épocas de crisis mantener a su personal, cumplir con sus contratos, responder de manera responsable a sus clientes.

Esta estabilidad financiera les ha permitido también invertir en nuevas líneas de negocios, aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, llegar a ser un ente financiero para otros con Surglobal por ejemplo y sobre todo el no despido de su personal en tiempos de crisis.

Dag Von Appen dijo: "Tenemos una visión de súper largo plazo y cuando la economía está muy boyante y todo el mundo manda a construir barcos, nosotros en general somos un poco más cautos y aprovechamos los momentos de baja,

como el actual, para invertir, donde los precios de los barcos y los activos están más bajos" Febrero 2010. <sup>38</sup> Sven Von Appen: "El que tiene buena caja piensa mejor en el negocio" El empresario naviero explicó que endeudarse mucho puede hacer perder el foco del negocio, 18 Marzo 2011.

"Buena cobertura de los contratos de largo plazo y una política conservadora en cuanto a endeudamiento", Richard Von Appen diciembre 2008.

"No manejamos montos porque somos una empresa familiar sin la necesidad de reportar cifras, pero sí efectivamente estamos invirtiendo, ya el año pasado lo hicimos y en este vamos a seguir haciéndolo", Dag Von Appen, Febrero 2010. Cita aludiendo a su condición de sociedad de carácter Limitada por lo cual no están obligados a publicar sus estados financieros.

### **Innovación**

Incluir la innovación como parte fundamental en todos los procesos de la empresa e incentivar la creación de nuevas ideas. Con la innovación se ha logrado implementar nuevas áreas de negocio que apuntan a distintos nichos de mercados o negocios relacionados los que han tenido buenos resultados. Al contar con el incentivo de Ultramar para invertir innovación fue posible tener

---

<sup>38</sup> Fuente: <http://www.mundomaritimo.cl/noticias/dag-von-appen-habla-sobre-la-crisis-de-las-navieras>

estos nuevos proyectos a pesar del riesgo que significa impletar una nueva área de negocios.<sup>39</sup> Cabe mencionar que Ultramar Agencia Marítima Chile obtuvo el sexto lugar en Ranking de Empresas Innovadoras (REI), realizado por la Escuela de Negocios de Universidad de Los Andes. El REI no sólo mide la cultura innovadora de la empresa, sino que también la capacidad de ser diferentes en los servicios que se entregan, relacionados con el ambiente de trabajo y el impacto en los resultados de ese proceso de innovación lo que afirma aún más esta destacada fortaleza.<sup>40</sup>

### **Cumplimiento estandares de calidad**

Preocupación por cumplir con los estándares de calidad ISO (9001 – 2008) para que una organización pueda lograr la calidad del servicio, mantenerla en el tiempo, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, permitiéndole a la empresa reducir costos de calidad, aumentar la productividad, y destacarse o sobresalir frente a la competencia. Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que se obtiene la calidad deseada.

También se implementaron las normas HACCP para estudiar aquellos peligros potenciales para el consumidor o cliente. También se cuenta con OHSAS

---

<sup>39</sup> Fuente: Propia complementada con datos sacados desde Ultramet

<sup>40</sup>Noticia publicada en diario "La Tercera" 27 enero 2011  
<http://papeldigital.info/negocios/2011/11/27/01/paginas/018.pdf>

(18001-2007) para controlar los riesgos y mejorar el desempeño de la seguridad y salud ocupacional.

### **Constante evaluación en los procesos generales y satisfacción de los empleados**

A través de auditorías internas y externas además de realizar variadas encuestas que proporciona información actualizada relacionada a esos temas con el fin de buscar mejoras y detectar las falencias en relación a lo que otorga la empresa a sus recursos humanos o clientes.

### **Responsabilidad Social Empresarial**

Grán énfasis colocado en la RSE, destacan los variados programas impletados en relación a este tema lo que da mayor sustentabilidad y proyección de la firma en el tiempo (esta actualizada con las nuevas tendencias en administración y estrategia empresarial). Además esto sirve para reforzar la imagen de la empresa como marca a la comunidad.

### **Selección de Personal**

Buena selección de personal, la mayoría de sus empleados se muestran comprometidos, eficientes y especializados en el rubro (principal activo de la empresa) lo que hace que Ultramar incluso sea el principal proveedor de recursos humanos para los clientes (navieros).

### **Estrecha relación de confianza con clientes**

Preocupación constante por satisfacer todas sus necesidades o adelantarse a las nuevas exigencias y mantener lazos estrechos con los clientes a través de un trato especializado y preferencial cumpliendo con la palabra empeñada.

### **Creación de nuevos negocios y sistemas.**

Hoy en día se están abriendo nuevas oficinas en el extranjero como en América Latina de Ultramar lo que potencia su imagen a nivel internacional así también se están vendiendo los proyectos y procedimientos implementados en el país a otros en el extranjero como por ejemplo el sistema de transmisión aduanera (EMA).<sup>41</sup>

- **OPORTUNIDADES**

#### **Precio del cobre**

El alto precio del cobre ayuda, ya que el principal cliente de Hsud es CODELCO y otras mineras. Debido al buen precio del mineral estos se han mostrado muy conformes con la gestión como agentes y las buenas utilidades obtenidas el año pasado y este año también ha beneficiado.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Fuente: Propia, datos referenciales extraídos de entrevista con Henry Forrich.

<sup>42</sup> Fuente: Propia, referencial diario la tercera 28 de enero de 2012

<http://diario.latercera.com/2012/01/28/01/contenido/negocios/10-98741-9-precio-del-cobre-sube--14-en-enero-y-registra-i-nicio-de-ano-historico.shtml>

### **Auge económico en América.**

América latina aumento su PIB en un promedio 5.2% durante los ultimos años, además debido a un crecimiento sin precedente debido a liberación económica implementada en la mayoría de los países de America Latina durante los ultimos cinco años<sup>43</sup>. En los últimos siete años las exportaciones como porcentaje de PIB a 22%. El intercambio comercial exportaciones e importaciones aumento de 36.3% a 42.9% del PIB regional<sup>44</sup>

### **Estabilidad Económica del País**

La estabilidad económica en el país a pesar de la crisis internacional ayuda en los nuevos desafíos adquiridos, la fuerte economía nacional respalda la inversión en nuevos negocios y proyectos lo que refuerza la confianza de los clientes especialmente en el comercio internacional.<sup>45</sup>

- **DEBILIDADES**

#### **Sistemas tecnológicos**

Muchos de los sistemas tecnológicos que existen cumplen con lo requerido pero no estan actualizados. Asi como también los sistemas internos o plataformas que se utilizan son muy antiguos o bien requieren de una actualización.

---

<sup>43</sup> Fuente Banco Mundial y Cepal

<sup>44</sup> <http://www.oei.es/pdf2/panorama08.pdf>

<sup>45</sup> Fuente: Propia, referencias extraídas de Pag. Web Ladiscucion.cl publicado el 05de Febrero de 2012

<http://www.diarioladiscusion.cl/index.php/economia/107-empresasynegocios119322000/7969-empresa-y-comercio-local-optimistas-frente-al-escenario-economico-2012>

### **Salarios bajos**

Bajos sueldos en comparación a lo que ofrece el mercado en otras regiones o los mismos competidores, en este momento lo que atrae a los postulantes es la estabilidad que brinda la empresa y beneficios. En relación a esta debilidad se ha visto claramente reflejada en una encuesta externa anual<sup>46</sup> (Great Place to Work)<sup>47</sup> que mide el grado de satisfacción laboral el que ya por dos años seguidos se repite la misma constante del desinsentivo que se ha generado por los salarios. Actualmente este es un tema que se está siendo analizado por gerencia y jefatura.

### **Alta Rotación de Personal**

Esto es un problema que se vuelve cada vez más complejo principalmente porque la gente que trabaja en Ultramar no se encuentra plenamente satisfecha con su trabajo por distintos conceptos pero principalmente por su sueldo que generalmente no cumple las expectativas, la gran responsabilidad, los horarios extensos en algunos cargos o por la oferta de otras oportunidades mejores ofrecidas por los mismos participantes del Rubro.

---

<sup>46</sup> Fuente: Propia, datos referenciales extraídos de encuesta anual Great place to work 2010 y 2011.

<sup>47</sup> Anexo 7: Great Place to work.

### **Poco reconocimiento de Marca**

Las personas que no están relacionadas con el rubro del Agenciamiento Marítimo no tienen una noción de lo que es Ultramar, incluso los competidores son más reconocidos por el común de las personas lo que le quita protagonismo a Ultramar, sin embargo, Ultramar focaliza su estrategia de marketing directamente a sus clientes (navieros) y cuenta con una estrategia más potente en los países en donde se encuentran las sucursales de los mismos. Una herramienta utilizada hoy en día es la RSE con el fin de ayudar a la comuna y reforzar la imagen de la compañía en el común de la gente.

### **Deficiente reclutamiento o capacitación**

Los nuevos contratados por lo general no son bien reclutados por la alta rotación de personal que se ha generado en estos últimos tres años por las nuevas áreas de negocio creadas lo que conlleva a generar más extracostos y errores con los clientes en el proceso de reclutamiento especialmente en los primeros meses de trabajo.

### **Problemas de comunicación con las jefaturas**

Las jefaturas directas (supervisores) no siempre continúan el canal de comunicación con los jefes de áreas dejándolos desinformados sobre problemáticas que con el tiempo se pueden volver complejas o bien sobre decisiones que no fueron consultadas previamente, este tema es trascendental

para la rápida gestión en toma de decisiones relacionadas con problemas que pueden ser abarcados en corto tiempo y evitando así que estas situaciones se agraven.

### **Barreras Legales**

Ultramar ya fue denunciada Junto con Agunsa y Saam a la Fiscalía Nacional Económica por competencia desleal por Asoex (Asociación de Exportadores de Chile) por concentración de precios, discriminación arbitraria y posible monopolio comercial (sospechas de faltas de transparencia en la competencia natural que debe haber entre oferentes y demandantes) en el año 2005, lo que no tuvo grandes repercusiones ya que sólo se les multo por el ente antimonopolio, por su parte la corte suprema terminó rechazando dicha denuncia. Aunque esto no tuvo consecuencias mayores si es un referente si vuelve a suceder algo similar lo que significaría un gran riesgo legal y un daño a la imagen de la compañía.<sup>48</sup> .

- **AMENAZAS**

#### **Eventual alianza estratégica de competidores**

Los principales competidores (Agunsa, Saam) tienen la opción de crear alianzas estratégicas aunque lo más probable es que un competidor compre a otro.

---

<sup>48</sup>Fuente: Propia, datos referenciales extraídos de diario estrategia 08 de Abril de 2009 // <http://www.maritimoportuario.cl/noticias/785>

Mas abajo tabla muestra los porcentajes de participación en el supuesto de que se unieran dos competidores según datos obtenidos del año 2011. La alianza más fuerte es la de Agunsa con Saam los que juntos abarcaría un 39% aproximado.

Es importante mencionar que Ultramar el año pasado ya tenía alrededor del 45% por lo tanto aún así no sería superado pero los competidores reducirían en un porcentaje importante la brecha.

**Cuadro 4:** Tabla con posibles alianzas estratégicas o integraciones de competidores.

AM	AGUNSA	%
24,4891593	14,6062216	39,0953809
SAAM	IAN TAYLOR	%
24,4891593	13,7973548	38,2865141
SAAM	AJ BROOM	%
24,4891593	1,50392779	25,9930871
AGUNSA	IAN TAYLOR	%
14,6062216	13,7973548	28,4035764
AGUNSA	AJ BROOM	%
14,6062216	1,50392779	16,1101494
IAN TAYLOR	AJ BROOM	%
13,7973548	1,50392779	15,3012826

Fuente: Propia referencias con información entregada por el departamento de estadística de Ultramar.

### **Servicio o negocios innovadores que ofrezca la competencia**

Si eventualmente se potenciara el servicios de algún competidor o sus líneas de negocio las que no hayan sido explotadas por Ultramar pueden transformarse en un alto riesgo que podría hacer perder terreno en el mercado ya ganado. Algo que diferencia a Ultramar es su innovación y si otro la ofrece puede llevarse potenciales clientes con ellos, lo que debe ser una preocupación constante y una continua renovación.

### **Crisis Internacional**

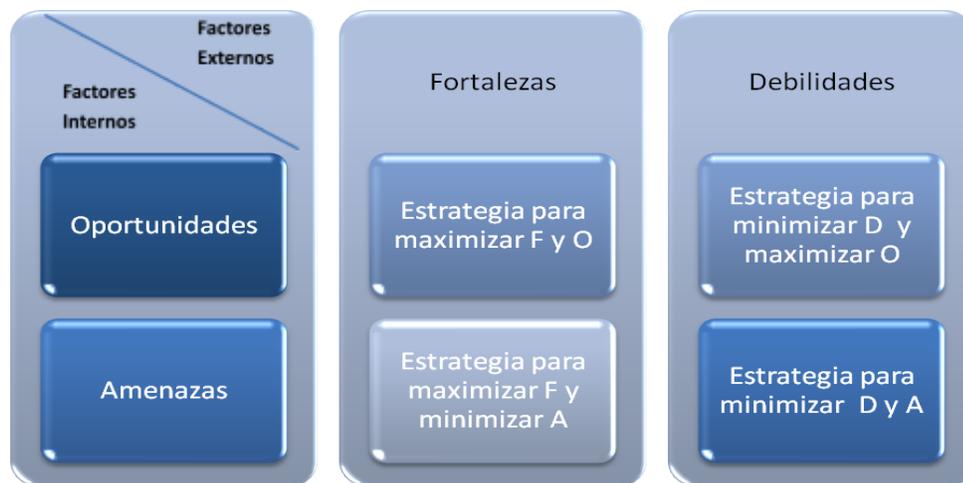
La inminente crisis europea puede afectar mucho las transacciones en la exportación y el dinamismo actual de la economía en el país. También se pueden ver afectadas las nuevas inversiones en negocios que están implementando en la compañía.

También se debe considerar la apreciación del Yen respecto de otras monedas y las sospechas de un des aceleramiento en el crecimiento de la economía China, lo que cambiaría en escenario actual lo que probablemente haría cambiar a Ultramar de una estrategia de fuerte inversión a una más austera.

Que suban los costos relacionados para el proceso de exportación por inminentes conflictos internacionales o crisis mundial también es motivo de amenaza.

“El ajuste que tendrá que hacer Europa va tener su efecto, no obstante, diría que dependemos más de Asia, por lo que no creo que los efectos serán tan relevantes”, Richard Von Appen, Junio 2010.

**Figura 18:** Análisis FODA.



Fuente: Propia referencias de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/analisis-foda.html>

### **Conclusiones Análisis FODA**

Según el análisis realizado Ultramar debiera utilizar las siguientes estrategias:

Aprovechar su estabilidad financiera y mantenerla pero sobre todo en la Innovación para la creación de nuevos negocios y mejoras en los procesos. Siempre ir a un paso delante de la competencia e incentivar continuamente esto en los colaboradores o empleados. Buscar más instancias que permitan a los

equipos crear nuevas soluciones ya que muchas veces la rutina del trabajo desmotiva o bloquea este potencial en las personas.

Potenciar la Responsabilidad Social Empresarial no sólo en ciertas sucursales o zonas sino a nivel nacional haciendo participar activamente a empleados de la compañía tanto en programas sociales como así también la empresa colaborar más con las problemáticas sociales, esto dará un mayor reconocimiento de marca y mejor imagen pública.

Mantener y mejorar relaciones con los clientes impulsando a crear lazos más estrechos con los mismos con el fin de hacer la relación más perdurable en el tiempo. En el caso del cliente más importante (Hamburg Sud) entregarle más valor agregado. Un ejemplo importante fue la creación de un equipo especializado en cobre este año con el fin de darle una atención más especializada, esto en poco tiempo ha dado buenos resultados y lo importante sería mantenerlo y potenciarlo creando más instancias de mejora aprovechando el buen precio del cobre y los altos niveles de exportación que este tiene.

Seguir esta metodología en cuanto a la atención del cliente es fundamental para poder adelantarse a sus requerimientos y potenciar el negocio.

Otro punto importante es la implementación de más oficinas de Ultramar en América Latina aprovechando la estabilidad económica en la zona, Ultramar también orienta su inversión en estos proyectos y se han aprovechado oportunidades como por ejemplo en Perú donde se han instalado oficinas. Esto ha sido una gran ventaja para actualizar sus sistemas e implementar gestiones más eficientes en el proceso.

Así también otro ejemplo importante es la participación de Ultramar en Brasil que es un puerto muy competitivo pero el cual puede ofrecer buenas oportunidades a pesar de las exigentes barreras de entrada que tiene, normativas y restricciones legales Ultramar igual ha logrado participar en esa industria.

Otra oportunidad importante es mejorar las condiciones laborales dentro de la empresa, sus comunicaciones y beneficios e incentivos ya que hay que considerar que su gente es el motor del negocio y su principal activo.

## **2.7 Propuestas de mejoras**

Gracias a todos los análisis expuestos anteriormente, las autoras han querido aportar con soluciones y propuestas para la empresa estudiada para darle un valor agregado a este informe.

### **✓ Aprovechar el Auge económico en América Latina y estabilidad en Chile.**

Como lo planteado en los análisis Ultramar debe aprovechar la oportunidad de invertir con sus negocios en América, como se ha visto en los últimos años existe una gran volatilidad de la economía en Europa, Estados Unidos incluso Asia. En medio de la crisis económica mundial, Latinoamérica ha ido poco a poco transformándose en un salvavidas privilegiado para otros países. La región ofrece cada día nuevos modelos para afrontar las futuras tendencias globales.<sup>49</sup>

De esta manera América se ubica en un mejor escenario futuro con probabilidades de tener una mayor participación en el comercio exterior y ser una plataforma comercial más fuerte.

"Nos gustaría animar a diferentes participantes para que reconozcan el gran potencial de la región, entiendan sus riesgos y encuentren formas innovadoras de responder adecuadamente a los retos actuales y futuros de América Latina" Marisol Argueta, portavoz Foro Económico Mundial 2012.

---

<sup>49</sup> Fuente: Artículo potencial de América // <http://www.dw.de/dw/article/0,,15886570,00.html>

"América Latina es una de las áreas de más crecimiento en este momento, y por lo mismo tiene que aprovechar eso, no cerrándose sino abriéndose para incrementar su comercio", Bruno Ferrari secretario de Economía de México, Abril 2012.

✓ **Beneficiarse de la crisis económica internacional.**

El eventual retiro de Grecia de la Zona Euro, la grave recesión española y la tensa relación entre los mandatarios de Francia y Alemania, generan expectación en la economía latinoamericana por ende esta crisis podría afectar directamente el comercio internacional en la región y los volúmenes de exportaciones e importaciones, aunque Chile tenga mayor estabilidad afectaría de todas formas. Pero se puede aprovechar comprando activos más baratos, buscando soluciones a problemas y satisfaciendo las nuevas necesidades para generar nuevos negocios y ganar utilidades adicionales.

✓ **Potenciar relación con los clientes, buscar nuevos.**

Es importante que Ultramar no se confie de lo que tiene y que tenga una actitud de búsqueda constante de mejoras. En especial la orientación de atención a sus clientes y los vínculos creados con ellos, potenciar sus relaciones y buscar nuevos clientes para tener mayor poder de negociación frente a ellos.

✓ **Aumento de sueldos y beneficios.**

Aumentar los sueldos de los encargados por nivel de responsabilidad es necesario ya que no existe una diferenciación por este motivo.

En los trabajos que tienen mayor responsabilidad tienden a tener un alto riesgo de incurrir en multas o sanciones por no cumplimiento de un proceso, omisión de alguna información o por un error de digitación, riesgo que es bastante alto debido a que es muy fácil incurrir en un error por la gran cantidad de documentación procesada. También diferenciar los sueldos por la calidad de estudio y perfeccionamiento de cada empleado aumentando en mayor porcentaje a aquellos que tienen más formación profesional ya que en estos momentos no se reconoce el título profesional.

✓ **Compensación horaria y personal de apoyo**

Mayor preocupación por los encargados que tienen horarios exigentes o complejos para la ejecución del trabajo, el rubro marítimo exige gran flexibilidad horaria y disponibilidad dependiendo del cargo que uno ejerce. Para los que deben cumplir con este horario se puede dar un mayor incentivo monetario y programar días libres compensatorios además de mayor apoyo en temporadas con mayor volumen de trabajo (contratación de personal externo por temporadas).

Implementar un buen sistema de capacitación y reclutamiento para introducir a los nuevos contratados a la cultura organizacional de ultramar y sobre todo para el trabajo específico que desarrollará el nuevo encargado.

### ✓ **Mejoras en la inserción y capacitación**

Para complementar la ayuda directa del encargado del equipo que reclute al nuevo integrante se puede entregar un CD explicativo con la reseña histórica de la empresa, negocios relacionados, trayectoria, principales hitos de la empresa, etc. Además de un manual de inserción (tipo revista con datos de ayuda al nuevo empleado) Este kit de inserción se debería entregar desde el primer día de trabajo. Lo anterior con el fin de darle más formalidad y estandarización al proceso lo que se complementaría colocando mayor supervisión y mejora al proceso de capacitación directa, en este sentido debe destinarse un rango de tiempo necesario sólo para esta actividad y tener en cuenta la falta de un recurso humano en el equipo para ser destinado exclusivamente en este proceso, todo planificado con antelación y teniendo un seguimiento de avances y chequeo diario de la capacitación.

Además se debe mencionar la capacitación del recurso humano de la empresa para adelantarse y superar las expectativas de los clientes, ir a la vanguardia y mejorar continuamente el servicio proporcionando a los empleados las habilidades necesarias para realizar sus trabajos. Este proceso se llevaría para lograr una mejora paulatina

implementando nuevas formas de trabajo, logrando que la empresa genere un valor agregado que puede llegar a convertirse una gran ventaja competitiva.

✓ **Comunicaciones internas más completas, mejora de feedback**

Mejorar las comunicaciones internas en la empresa, especialmente entre encargados supervisores y jefaturas donde muchas veces se corta el canal o se cambia la información. Para esto se pueden reforzar las comunicaciones con talleres y charlas y con un eventual levantamiento de este procedimiento que ayude a mejorar esta materia con propuestas de profesionales especializados en el tema.

Una empresa se estanca en su crecimiento si no se retroalimenta de la experiencia y mejora su proceso. Es fundamental que la comunicación funcione bien por estos canales y tener una red de equipos de trabajo eficiente y proactiva.

✓ **Modernización, mejor implementación en el lugar de trabajo.**

Actualizar los sistemas tecnológicos y de comunicaciones como el correo electrónico (herramienta más utilizada) y mejorar los implementos para ejecutar mejor el trabajo como muñequeras, sillas de mejor calidad y mayor memoria y capacidad en los computadores.

**CAPÍTULO 3**  
**CONCLUSIONES**

**Conclusiones**

Las autoras a través de este informe quisieron plasmar lo relevante que es el rubro marítimo para el proceso del comercio exterior, los diferentes actores del Agenciamiento Marítimo y su rol en la industria.

Especial énfasis tuvo el estudio realizado para la empresa Ultramar donde se utilizaron distintos análisis para confirmar el éxito del negocio sobre todo por la innovación que han utilizado para implementar nuevos sistemas y descubrir nuevas oportunidades de negocio pero que sin embargo, tiene aún bastante por mejorar y actualizar para poder seguir siendo sustentable en el tiempo.

Si bien Ultramar es líder en la industria debe conservar su posicionamiento y potenciarlo ya que los competidores también buscan la oportunidad continuamente de poder acercarse al líder y acortar brechas.

En el caso de Ultramar la oportunidad de mejorar es una constante que se puede aprovechar aún más focalizando un poco los esfuerzos en el capital humano que tiene (sus colaboradores), y potenciando a su vez una cultura organizacional visionaria a través de la innovación que se ha cimentado actualmente.

## **Bibliografía y Webgrafía**

Página web Ultramar e Intranet (Ultranet) / [www.ultramar.cl](http://www.ultramar.cl)

Diapositivas facilitadas por la empresa (Programa de inducción).

Página web para la generación de ideas en ultramar / [www.lacafetera.cl](http://www.lacafetera.cl)

[www.maritimoportuario.cl](http://www.maritimoportuario.cl)

[www.estrategia.cl](http://www.estrategia.cl)

“La Tercera” / <http://papeldigital.info/negocios/2011/11/27/01/paginas/018.pdf>

\_\_\_ Encuesta anual Great place to work 2010 y 2011.

Panorama laboral América Latina y el Caribe / [www.oei.es](http://www.oei.es)

\_\_\_ Revista Cepal 105 diciembre 2011 / [www.eclac.org](http://www.eclac.org)

\_\_\_ Guía de orientación al usuario del transporte acuático /

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad43065.pdf>

Revista Mar, Liga Marítima de Chile / [www.ligamar.cl](http://www.ligamar.cl)

Diario la discusión / [www.diarioladiscusion.cl](http://www.diarioladiscusion.cl)

[www.innspiralmoves.com](http://www.innspiralmoves.com)

## GLOSARIO

- ⊗ **Armador:** Propietario y/o quien dirige la explotación de la nave.
- ⊗ **Aduana:** Oficina pública, generalmente situada en las fronteras o puntos de contacto directo con el exterior, donde se registran las mercancías que se importan o exportan y donde se cobran los derechos que adeudan.
- ⊗ **Aclaraciones:** aclaración de datos de los B/Ls ante la aduana.
- ⊗ **Aforo:** Operación única en que el Servicio, a través del funcionario designado, verifica y determina al examinar la declaración y/o la mercancía, que su clasificación arancelaria, su evaluación, la fijación de la cuota de los derechos e impuestos y la aplicación de las leyes correspondientes hayan sido correctamente propuestas por el declarante.
- ⊗ **Atraque:** Operación de conducir la nave desde el fondeadero oficial del puerto y atracarla al muelle o amarradero designado.
- ⊗ **Agente Marítimo:** encargado de las funciones comerciales con la función de representar distintas líneas navieras en cada puerto.
- ⊗ **Agente de Aduana:** Profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante la Aduana para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías.
- ⊗ **Arancel Aduanero:** Ordenamiento sistemático de mercancías con los respectivos tributos que les son aplicables en las destinaciones de importación o de exportación.

- ⊗ **B/L Master:** es el contrato de fletamento que genera el armador o dueño de la nave.
- ⊗ **B/L Hijo:** contrato de fletamento que realiza el Forwarder con su cliente. (solamente para manifestar a la aduana americana).
- ⊗ **Carga:** Cargamento o conjunto de efectos o mercancías que para su transporte de un puerto a otro se embarcan y estiban en una nave.
- ⊗ **Cargar:** Es el proceso de embarcar a bordo de una nave efectos y mercancías para transportarlas de un puerto a otro.
- ⊗ **Carga Consolidada:** Agrupamiento de mercancías pertenecientes a uno o varios consignatarios, reunidas para ser transportadas de un puerto a otro en contenedores, siempre que las mismas se encuentren amparadas por un mismo B/L.
- ⊗ **Carga de Exportación:** Carga nacional o nacionalizada, embarcada con destino a otros países.
- ⊗ **Carga de Transbordo:** Carga manifestada como tal, procedente de países extranjeros, para otros países o puertos nacionales, transportada por vía marítima.
- ⊗ **Carga en Contenedores:** Carga manifestada como tal, movilizada en contenedores.
- ⊗ **Chartering Broker:** Es la persona o sociedad especializada en el mercado de fletes que se dedica a la gestión de buques y cargas.
- ⊗ **C. & F. (Cost and Freight) – Costo y Flete:** Término por el cual el vendedor asume todos los gastos de transporte de la mercancía al lugar de destino

convenido, pero el riesgo de pérdida o de daños de la misma o de cualquier incremento de costos, se transfiere del vendedor al comprador en cuanto la mercancía pasa la borda de la nave, en el puerto de embarque.

- ⊗ **C.I.F. (Cost, Insurance, Freight) – Costo, Seguro y Flete:** Término similar al de C & F pero el vendedor debe, además, suministrar un seguro marítimo contra riesgo de pérdida o de daño de la mercancía durante su transporte.
- ⊗ **Clase de Mercancía:** Se refiere a la descripción de la mercancía.
- ⊗ **Cliente:** Persona natural o jurídica que contrata los servicios del Terminal Portuario a través de su representante, para solicitar servicios a las naves o a la carga.
- ⊗ **Conocimiento de Embarque:** Documento que acredita la posesión y/o propiedad de la carga.
- ⊗ **Consignatario:** Persona natural o jurídica a cuyo nombre viene manifestada la mercancía o que la adquiere por endoso.
- ⊗ **Consolidación de Carga:** Llenado de un contenedor con mercancía proveniente de uno, de dos o más embarcadores.
- ⊗ **Compañía Naviera:** Se aplica a la persona o empresa que prepara un buque para su navegación, aunque no sea la propietaria.
- ⊗ **Depósito Aduanero Autorizado Público:** Local destinado al almacenamiento de mercancías de diferentes depositantes.
- ⊗ **Depósitos Aduaneros Autorizados:** Locales destinados a almacenar mercancías solicitadas al régimen de Depósito Aduanero.

- ⊗ **Desatraque:** Operación inversa al atraque.
- ⊗ **Despacho de Mercancías:** Gestiones, trámites y demás operaciones que se efectúen ante el Servicio en relación con las destinaciones aduaneras.
- ⊗ **Descarga Directa:** Traslado de carga que se efectúa directamente de una nave a vehículos para su inmediato retiro del recinto portuario.
- ⊗ **Descarga Indirecta:** Traslado de carga que se efectúa de una nave a muelle para su almacenamiento en el Terminal
- ⊗ **Descargar:** Es el proceso inverso al de cargar.
- ⊗ **Despacho:** Cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias para importar y exportar las mercancías o someterlas a otros regímenes, operaciones o destinos aduaneros.
- ⊗ **Draft:** Copia de B/Ls sin valor comercial.
- ⊗ **Dueño de Carga:** Propietario o destinatario de la carga.
- ⊗ **Encargado de nave:** Persona responsable de todos los procesos documentales de una nave.
- ⊗ **Embarque Directo:** Traslado de carga que se efectúa directamente de vehículos particulares a una nave
- ⊗ **Embarque Indirecto:** Traslado de carga que se efectúa de áreas de almacenamiento del Terminal a una nave.
- ⊗ **Empresa de Estiba y Desestiba:** Comprende a las empresas de estiba, desestiba.
- ⊗ **Empresa de Transporte o Transportista:** Persona natural o jurídica facultada para transportar las mercancías, dentro, hacia o desde los Terminales Portuarios.

- ∞ **Empresa Naviera:** Ver definición de “Armador”.
- ∞ **Exportación:** Envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior.
- ∞ **Exportador:** Cualquier persona que exporte mercancías y que cumpla con las exigencias del Compendio de Normas de Exportación del Banco Central de Chile y con las demás disposiciones legales, reglamentarias y administrativas vigentes.
- ∞ **Fondeadero Oficial:** Área acuática designada por la Capitanía de Puerto para que las naves fondeen o esperen al Práctico.
- ∞ **Forwarder:** Cumple las mismas funciones del agente marítimo además de encargarse de la consolidación y desconsolidación de carga y asesoría a los importadores y exportadores de las ventajas de eventuales combinaciones de modos y medios de transportes.
- ∞ **F. O. B. (Free On Board) – Libre a Bordo:** Término por el cual el vendedor coloca la mercancía a bordo de la nave en el puerto de embarque convenido en el contrato de venta. El riesgo o pérdida de daños de la mercancía se transfiere del vendedor al comprador cuando ésta pasa la borda de la nave.
- ∞ **Full set:** Consiste en el juego completo de 3 originales de manifiesto de carga o B/Ls.
- ∞ **Instalaciones Portuarias:** Obras de infraestructura y superestructura, construidas en un puerto o fuera de él, destinadas a la atención de naves, prestación de servicios portuarios o construcción y reparación de naves.

- ⊗ **Intra:** Software utilizado por cliente o agente de aduana para el envío de matrices.
- ⊗ **Importador:** Cualquier persona que importe mercancías y que cumpla con las Normas de Importación del Banco Central de Chile y con las demás disposiciones legales, reglamentarias y administrativas vigentes.
- ⊗ **IVA (Impuesto al Valor Agregado):** Tributo que, en la importación de mercancías se fija, calcula y percibe en porcentaje sobre el valor aduanero de ellas más los derechos de Aduana.
- ⊗ **Manifiesto de Carga:** Documento en el cual se detalla la relación de las mercancías que constituyen la carga de un medio o una unidad de transporte, y expresa los datos comerciales de las mercancías.
- ⊗ **Matriz:** Documento que envía el Agente de Aduana o cliente para la confección de los B/L el que debe ir detallado con toda la información necesaria.
- ⊗ **Mercancía:** Toda carga que se transporta, que ha sido y/o va a ser transportada a bordo de una nave.
- ⊗ **Mercancía Extranjera:** Es la que proviene del exterior, bajo regímenes suspensivos, temporales o de perfeccionamiento.
- ⊗ **Mercancías:** Bienes que pueden ser objeto de regímenes, operaciones y destinos aduaneros.
- ⊗ **Monitoreo:** Proceso de control que sirve para verificar o seguir el cumplimiento de un reglamento o norma.

- ⌘ **Muelle:** Infraestructura portuaria en la orilla de un río, lago o mar especialmente dispuesta para cargar y descargar las naves y para la circulación de vehículos.
- ⌘ **Nave:** Toda construcción naval destinada a navegar, cualquiera que sea su clase incluidas sus partes integrantes y partes accesorias, tales como aparejos, repuestos, pertrechos, maquinarias, instrumentos y accesorios que sin formar parte de la estructura de la nave se emplea en su servicio tanto en la mar como en el puerto.
- ⌘ **Operaciones Portuarias:** Es la entrada, salida, fondeo, atraque, desatraque, amarre, desamarre y permanencia de naves en el ámbito territorial de un puerto
- ⌘ **Operador Portuario:** Entidad prestadora o empresa de servicios portuarios que proporciona servicios relacionados con carga, descarga, almacenamiento, practicaje, remolcaje, estiba y desestiba, llenado y consolidación de contenedores o viceversa, manejo terrestre o porteo de la carga, dragado, clasificación y reconocimiento.
- ⌘ **Propietario de un Buque:** Es quien detenta su propiedad, titular de un derecho real de dominio sobre el mismo.
- ⌘ **Puerto:** Conjunto de espacios terrestres, acuáticos y ribereños, naturales o artificiales, que reúne las condiciones físicas y de organización para desarrollar actividades y prestar servicios portuarios.
- ⌘ **Recinto Portuario:** Espacio comprendido entre los límites del Terminal.
- ⌘ **Booking:** Es el espacio designado por el armador a petición del exportador en una de sus naves para el transporte de su cargamento.

- ⊗ **Sello:** Pieza de metal o de otra materia que sirve para unir los dos extremos de un precinto en condiciones tales que ofrezcan total seguridad.
- ⊗ **Stacking:** Corresponde a la recepción en Terminal Portuario de contenedores. Son tres días antes del arribo de la nave.
- ⊗ **Tarifa:** Retribución que se cobra por la utilización de la infraestructura portuaria o prestación de un servicio portuario público.
- ⊗ **Teu:** Representa la unidad de medida de capacidad del transporte marítimo en contenedores. Una TEU es la capacidad de carga de un contenedor normalizado de 20 pies.
- ⊗ **Tipo de Mercancía:** Se refiere a la tipificación de las mercancías en: Carga General, Carga Rodante, Carga Sólida a Granel, Carga Líquida a Granel, Contenedorizada Seca, Contenedorizada Refrigerada
- ⊗ **Tráfico Portuario:** Operaciones de entrada, salida, atraque, desatraque, estancia y reparación de naves en el puerto y las de transferencia entre éstas y tierra u otros medios de transporte, de mercancías de cualquier tipo, de pesca, avituallamiento y de pasajeros o tripulantes, así como el almacenamiento temporal de dichas mercancías en espacio.
- ⊗ **Transportador o porteador:** Es la persona que asume como principal obligación la entrega de la mercadería o pasajeros en destino.
- ⊗ **Transbordo:** Traslado directo o indirecto de mercancías, de un vehículo a otro, o al mismo en diverso viaje, incluso su descarga a tierra con el mismo fin de

continuar a su destino, y aunque transcurra cierto plazo entre su llegada y su salida.

⊗ **Tránsito:** Las que se trasladan de una oficina aduanera a otra, a través del territorio nacional.

# ANEXOS

## Anexo 1: BI Hijo OTC

ANTWERPEN.PDF - Adobe Reader

Archivo Edición Ver Documento Herramientas Ventana Ayuda

1 / 2 75% Buscar

### Overseas Transport Co. Ltd. BILL OF LADING

Combined Transport or Port-to-Port Transport

Shipper (Complete name and address) EXPORTADORA PROVAL S.A. PANDEQUELON BUENOS AIRES, 107 HUIBUELAS QUILLOTA - CHILE		Booking No. OTC512128821	B/L No. OTC512128821
Consignee (Complete name and address) TO THE ORDER OF SHIPPER		Export reference	
Notify Party (Complete name and address) AG FRANCE DAC 100 BOX 58 AVENUE JOSEPH PIERRE BOTTLETS 84100 CHATELAIN FRANCE BUREAU NO. 178 502 020 020 00 04 PHONE: 33 (0) 48859202 FAX: 33 (0)48704646 CONTACT: AGATHE PIERRE O ANASTASIE JOSELYN		Forwarding agent reference  Port and Country of Origin	
Prepaid by AG FRANCE		Domestic cargoport instructions	
Visually to CSST 210 DE JANISRO1212		Owner's marking SAN ANTONIO	
Part of discharge ANTOWERPEN		Place of delivery SAN ANTONIO	

CARRIER'S BILL CONTRACT RECEIPT	PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - FOR MERCHANT'S USE ONLY										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 40%;">Marks and Numbers See Numbers</th> <th style="width: 20%;">No. of Containers or other Pkgs.</th> <th style="width: 40%;">Shipper's description of goods</th> <th style="width: 10%;">Shipper's Gross Weight</th> <th style="width: 10%;">Shipper's Measurement</th> </tr> <tr> <td>                             MBO999994-0                              SN-00333795                         </td> <td>5200</td> <td>                             CASES FRESH HYPOGROSS                              VARIETT BASS                              00 20 BALLETS                              FRESHLY COLLECT                              REFRIGERATED CARGO                              CARRIER'S TEMPERATURE: 4.0° C                              CONTROLLER: ADMISSEHER: TRANSFRESH                              EMS: 2246                              004-4019                               Shipper's load, count and sealed PCE/PCB                              Shipper's TMS Number: 8477885                              Shipper's load and count container sealed by the shipper which is said to contain what is by him expressly declared.                              Shipper declared that any applicable wood packaging materials comply with ISPM15 regulations. Failure to comply will result in containers being returned to load port                         </td> <td>20,400.00 KGS.</td> <td>CBM</td> </tr> </table>	Marks and Numbers See Numbers	No. of Containers or other Pkgs.	Shipper's description of goods	Shipper's Gross Weight	Shipper's Measurement	MBO999994-0 SN-00333795	5200	CASES FRESH HYPOGROSS VARIETT BASS 00 20 BALLETS FRESHLY COLLECT REFRIGERATED CARGO CARRIER'S TEMPERATURE: 4.0° C CONTROLLER: ADMISSEHER: TRANSFRESH EMS: 2246 004-4019  Shipper's load, count and sealed PCE/PCB Shipper's TMS Number: 8477885 Shipper's load and count container sealed by the shipper which is said to contain what is by him expressly declared. Shipper declared that any applicable wood packaging materials comply with ISPM15 regulations. Failure to comply will result in containers being returned to load port	20,400.00 KGS.	CBM	This box for Merchant's use only. Not part of Bill of Lading/Contract
Marks and Numbers See Numbers	No. of Containers or other Pkgs.	Shipper's description of goods	Shipper's Gross Weight	Shipper's Measurement							
MBO999994-0 SN-00333795	5200	CASES FRESH HYPOGROSS VARIETT BASS 00 20 BALLETS FRESHLY COLLECT REFRIGERATED CARGO CARRIER'S TEMPERATURE: 4.0° C CONTROLLER: ADMISSEHER: TRANSFRESH EMS: 2246 004-4019  Shipper's load, count and sealed PCE/PCB Shipper's TMS Number: 8477885 Shipper's load and count container sealed by the shipper which is said to contain what is by him expressly declared. Shipper declared that any applicable wood packaging materials comply with ISPM15 regulations. Failure to comply will result in containers being returned to load port	20,400.00 KGS.	CBM							

Freight and Charges	Remarks																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 30%;">Basic Freight:</th> <th style="width: 30%;">Prepaid</th> <th style="width: 40%;">Collect</th> </tr> <tr> <td>BAF</td> <td>USD 1015.00 4108R</td> <td>USD 1990.00 4108R</td> </tr> <tr> <td>PCS</td> <td>USD 520.00 4108R</td> <td>USD 75.00 4108R</td> </tr> <tr> <td>CMR</td> <td>USD 10.00 4108R</td> <td>USD 150.00 4108R</td> </tr> <tr> <td>CAS</td> <td>USD 25.00 101</td> <td>EUR 280.00 4108R</td> </tr> <tr> <td>AMS</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TTC</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Total Collect:</b></td> <td></td> <td>USD 9133.00 EUR 280.00</td> </tr> </table>	Basic Freight:	Prepaid	Collect	BAF	USD 1015.00 4108R	USD 1990.00 4108R	PCS	USD 520.00 4108R	USD 75.00 4108R	CMR	USD 10.00 4108R	USD 150.00 4108R	CAS	USD 25.00 101	EUR 280.00 4108R	AMS			TTC			<b>Total Collect:</b>		USD 9133.00 EUR 280.00	RECEIVED in entire amount paid and the payment of the Carrier's bills, fees and charges and expenses shall discharge the shipper's obligation which the Merchant's receipt of contents of this bill of lading or other receipt of the bill of lading shall not be taken as an admission by the shipper to the goods described herein to or in respect of the vessel named above, as well as the Merchant's liability to the carrier in respect of cargo in accordance with the provisions of the bill of lading contract. The Carrier has the right to inspect the goods and to weigh, measure, count, seal and tally the goods and to have the same done in the presence of the shipper or his agent. The Carrier's receipt and tally of the goods and to have the same done in the presence of the shipper or his agent shall not be taken as an admission by the shipper to the goods described herein to or in respect of the vessel named above, as well as the Merchant's liability to the carrier in respect of cargo in accordance with the provisions of the bill of lading contract. The Carrier has the right to inspect the goods and to weigh, measure, count, seal and tally the goods and to have the same done in the presence of the shipper or his agent. The Carrier's receipt and tally of the goods and to have the same done in the presence of the shipper or his agent shall not be taken as an admission by the shipper to the goods described herein to or in respect of the vessel named above, as well as the Merchant's liability to the carrier in respect of cargo in accordance with the provisions of the bill of lading contract.
Basic Freight:	Prepaid	Collect																							
BAF	USD 1015.00 4108R	USD 1990.00 4108R																							
PCS	USD 520.00 4108R	USD 75.00 4108R																							
CMR	USD 10.00 4108R	USD 150.00 4108R																							
CAS	USD 25.00 101	EUR 280.00 4108R																							
AMS																									
TTC																									
<b>Total Collect:</b>		USD 9133.00 EUR 280.00																							

**CONTINUED ON REVERSE SIDE**

Freight payable at SAN ANTONIO	Place and date SAN ANTONIO, CHILE 21/12/12
DECLARED VALUE (see clause 1) USD Change USD	Number of original B/Ls 1, Original

Overseas Transport Co. Ltd.  
 Road One, Toronto  
 Street 100, London

\*Applicable when instrument used as a Combined Transport Bill of Lading

## Anexo 2: Matriz

Microsoft Excel - PARALLEL-MENTFIELD BK ISA0284336 REF 0437 [Modo de compatibilidad]

 <b>Overseas Transport Co. Ltd.</b>	
<b>SHIPPING INSTRUCTION</b>	
<b>SHIPPER</b>	
EXPORTADORA SEEDLESS VALLEY S.A.	Line MSC
FUNDO LOS MOLLES S.M.	Booking ISAR294336
COLINA, CHILE	Vessel CSAV FRO DE JANEIRO
PHONE 4894400	Voy. No. 1212R
CONTACTO: EDUARDO CONTRERAS	
<b>CONSIGNEE</b>	
PARALLEL UK LIMITED	Place of Receipt SAN ANTONIO
THE BUNGALOW NORTHGATE PINCHBECK SPALDING	Port of Loading SAN ANTONIO
LINCOLNSHIRE PE11 3SQ-UK	Port of Discharge TILBURY
EORL: GB30064310000	Place of Delivery INGLATERRA
PH: 44 1775 768335 FAX: 44 1775 768311	
CONTACTO: grape@paralleluk.com	
<b>NOTIFY PARTY</b>	
MENTFIELD UK LIMITED	Freight payable at
CENTRAL PARK ESTATE UNIT 15 AND 16 - STAINS	FREIGHT COLLECT
ROAD HOUNSLOW TW4 5DJ, UNITED KINGDOM	Issue Place
EORL: GBM9450731000	
PH: 44 (0) 208 572 7000	
<b>Special Instructions</b>	
Created By:	
Company	AGENCIA DE ADUANA CARLO ROSSI S
Name	YIVANJA JIMENEZ
Rut	8.759.074-8
E-mail	yjimenez@rossi.cl
Phone	(56) 362510

No. Of Containers	No. of Pkgs.	Shipper's description of goods	Shipper's Gross weight	Shipper's Measurement
27		1X49 PH		
28	2.100	CASES FRESH GRAPES 9.2 KB	19.872,00	
29	SI 00302894	ON 20 PALLETS		
30				
31				
32				
33				
34		P.A.0006.10		
35				
36				
37		-P CELSIUS		
38		AIR REMOVALION: 0 CBM		
39				
40		E:290476 REF.0437		
41		FREIGHT COLLECT		
42		BLS ORIGINALES EN VALPARAISO		

17:25  
13-07-2012

**Anexo 3:**



Conocimiento de embarque, documento usado en el transporte marítimo, sirve para acreditar la recepción o carga a bordo de las mercancías a transportar.

1. **Exportador:** Persona natural o jurídica que lleva a cabo una exportación.
2. **Consignatario:** Persona que recibe en depósito, por auto judicial, el dinero que otro consigna. Es el Acreedor que administra, por convenio con su deudor, la finca que este le ha consignado, hasta que se extinga la deuda.  
  
Además es la Persona que en los puertos de mar representa al armador de un buque para entender en los asuntos administrativos relacionados con su carga y pasaje.
3. **Notificante:** Recibidor de la carga.
4. **Place of origen:** Se indica el lugar en donde las mercancías declaradas han sido cultivadas, manufacturadas o extraídas. (Lugar de origen de donde proviene la mercancía a exportar), ciertas naciones requieren una declaración jurada acerca del origen de artículo de exportación, generalmente dichos certificados se obtienen a través de una organización semioficial como una cámara de comercio local.
5. **Lugar de recibimiento u origen:** Puerto en el cual la mercancía es cargada en el buque para su posterior exportación.
6. **Puerto de carga:** Puerto de descarga de la mercancía.
7. **Puerto de descarga:** Lugar de entrega de la mercancía.
8. **Nave:** Toda construcción naval destinada a navegar, cualquiera que sea su clase incluidas sus partes integrantes y partes accesorias, tales como aparejos,

repuestos, pertrechos, maquinarias, instrumentos y accesorios que sin formar parte de la estructura de la nave se emplea en su servicio tanto en la mar como en el puerto

9. **viaje:** En el transporte marítimo existen “ grandes segmentos del transporte de carga los cuales se distinguen por el tipo de carga que transportan, los tipos de contratos que efectúan y por el tipo y uso de las naves los cuales son:

9.1 Línea: sus principales características es que tienen un tráfico en áreas definidas con itinerarios publicados y recaladas en puertos determinados y muelles fijos.

- Tipo de cargas: Carga general / container, productos elaborados / consumo que necesitan fechas precisas de salida y llegada y embarques periódicos.
- Tipos de nave: Naves convencionales, multipropósito, container.
- Usos de nave: Itinerarios prefijados, atendiendo determinados puertos con salidas / llegadas puntuales.
- Tipo de contrato: Bill of lading
- Formación de fletes: Generalmente por conferencias, estables, válidos por varios meses, dando a los usuarios la posibilidad de calcular precios para embarques a futuro.

9.2 Tramp: A diferencia de las naves de línea estas naves no poseen un tráfico definido, son naves las cuales son contratadas para que el armador transporte su carga desde un puerto “A” hacia un puerto “B”.

- Tipo de cargas: Carga masiva seca/líquida Embarque/descarga con cintas transportadoras, tarascas, elevadoras, Básicamente materia prima, pero también semielaborada (celulosa, cobre, acero, etc.)
- Tipos de naves: Naves con una sola cubierta y separaciones transversales (mamparas)  
Grandes aperturas de bodegas para facilitar trimeo, No necesitan siempre maniobras sofisticadas (Grúas)  
Para carga líquida instalación sofisticada de bombas, válvulas, intercambiadores de calor, etc.
- Usos de Naves : No tienen itinerarios, van en busca de carga ajustándose al requerimiento del mercado en cuanto a fechas de embarque, origen y destino de la carga
- Tipos de Contratos: CharterParties, por el espacio de la nave, parcial o total, Voyage C/P, Time C/P

- **Formación de Fletes:** Se forman en base a oferta y demanda, no hay conferencias o carteles que dominan el mercado, ni del lado de los armadores, ni del lado de los charteadores.

**10. Transbordo:** Es la operación de traslado directo de carga de una nave a otra. Una razón posible es cambiar el medio de transporte durante el viaje (por ejemplo, de transporte marítimo al transporte por carretera), conocido como el trasbordo. Otra razón es combinar pequeños envíos en un gran cargamento, dividiendo el gran cargamento en el otro extremo. Transbordo por lo general se lleva a cabo en centros de transporte. Gran parte de transbordo internacional, también se lleva a cabo en las zonas aduaneras habilitadas.

**11. Contenedor:** Es una estructura metálica generalmente reutilizable, de tipos y dimensiones que están acordados internacionalmente. Los contenedores están destinados a facilitar el movimiento y o transporte de las mercaderías (embaladas o no) en las diferentes modalidades de transporte y sin necesidad de realizar operaciones intermedias de recarga.

**12. Sellos:** Utilizado conjuntamente con el mecanismo de cierre a fin de sellar los contenedores con fines de seguridad destinado a proteger la carga transportada. Estos sellos Bloquean las puertas de acceso al contenedor los cuales se encuentran enumerados y a menudo con códigos de colores.

**13. Marcas:** Se emplea un conjunto de marcas y etiquetado en los cartones y contenedores de embarques de exportación para:

- Responder a las normas de embarque,
- Asegurar un despacho adecuado,
- Ayudar a los destinatarios a identificar los embarques

El comprador extranjero usualmente especifica las marcas que deben aparecer en la carga para la fácil identificación por parte de los destinatarios.

Se pueden necesitar varios conjuntos de marcas para el embarque. Los exportadores necesitan poner la siguiente serie de marcas en los cartones para ser embarcados:

- Nombre del transportista
- País de origen
- Peso (en libras y en kilogramos)
- Número de embalajes y tamaño de las cajas (en pulgadas y centímetros)
- Marcas de manipulación (símbolos gráficos internacionales) de marcas preventivas, tales como "hacia arriba" o "no usar guinches" (en inglés y en el idioma del país de destino)
- Puerto de Destino.
- Etiquetas para materiales peligrosos (símbolos universales adaptados por la Organización Marítima Internacional).

La legibilidad de las marcas que permita una rápida y fácil visualización es de extrema importancia para prevenir mal entendido y demoras en los embarques.

Generalmente las letras están grabadas en los paquetes y contenedores en tinta a prueba de agua. Las cuales deben aparecer en tres caras del embalaje, preferentemente en la parte superior, y en los dos extremos o en los dos lados además. El número total de paquetes debe incluirse en el conjunto de marcas, si se está embarcando más de un paquete.

**14. Descripción de la mercadería:** El exportador debe proporcionar la información detallada sobre las características de las mercancías a exportar. Se debe proporcionar los datos necesarios para identificar cada tipo de mercancía; a efectos de establecer el valor en aduana y la clasificación arancelaria

En la descripción Se indican las características que complementan la información relativa a la mercancía y que no están indicadas en las casillas anteriores que sirven para identificarlas. Se debe consignar las descripciones mínimas requeridas por ADUANAS por ejemplo: Tipo, Clase, Variedad Uso o Aplicación, Presentación, Material o Composición.

**15. Condiciones de Llenado y Vaciado de Contenedores:**

- Condición Full Container Load (FCL): Las cargas son embarcadas, estibadas y contadas en el contenedor, por cuenta y responsabilidad del usuario. significa que la carga llega al máximo peso y medida permitida (esta completa). En la práctica, sin embargo, no siempre significa que el contenedor va a su máxima capacidad. Por ejemplo un exportador

encarga un contenedor de 20' que tiene acordado con el receptor a un precio fijo de US\$1.500. Si la mercancía solo ocupa 500 pies cúbicos y pesa 5.000 kg, aún sería un FCL y el exportador tiene que pagar los US\$1.500.

- Condición Less Container Load (LCL): significa que la carga del contenedor está compuesta de partidas de mercancía que pueden tener varios exportadores y/o varios receptores. (Grupajes) Si el exportador tiene intención de llenar un contenedor a su máxima capacidad con la mercancía de dos o más compradores para el mismo destino, se considera un LCL y la naviera aplicará precios de flete LCL por cada partida de mercancía. En el caso de LCL, el exportador tiene que entregar la mercancía en la estación de carga de contenedores de la naviera para que sea introducida en un contenedor, así que no hay ninguna garantía que las dos o más partidas de mercancía del mismo exportador compartirán el mismo contenedor. En algunos casos se le permite al exportador introducir la mercancía en los contenedores en su misma fábrica y luego la naviera utiliza el mismo contenedor para meter la carga de otros exportadores y completar el contenedor en su propia estación de carga de contenedores.

Combinaciones: De acuerdo a lo mencionado anteriormente se pueden hacer las siguientes combinaciones dependiendo si la condición de

llenado o vaciado fue debidamente acordada con el embarque o consignatario.

- LCL / FCL
- FCL / LCL
- LCL / LCL

**16. Modalidad de carga y de descarga:** Describe el traslado de mercaderías desde su origen hasta un destino, combinando distintos medios de transporte (terrestre, marítimo, aéreo). Es la consecuencia de los avances tecnológicos en el transporte internacional, principalmente con la utilización de pallets y contenedores o vehículos cerrados, capaces de ser transbordados de uno a otro medio de transporte sin necesidad de llevar a cabo manipulación alguna de las mercaderías, los cuales al estar precintados, permiten el tránsito aduanero por varios países, de manera simple y rápida. No es necesario realizar distintos contratos para cada cambio en el medio de transporte

**17. Emisión:** Lugar en donde será emitido el Bill of Lading.

**18. Peso:** La carga se puede clasificar De acuerdo al peso en carga ligera es Aquella cuyo factor de estiba es mayor que un metro cúbico (35.3 pies<sup>3</sup>) o, lo que es lo mismo, aquella mercancía que un metro cúbico pese menos de una tonelada en carga pesada Aquella cuyo factor de estiba es menor que un metro cúbico o, lo que es lo mismo, aquella de la cual un metro cúbico pese más de una tonelada y

en Carga de peso excesivo O extra pesado, cuando su peso unitario este sobre las 8 000 libras.

En el transporte internacional se utilizan las siguientes unidades de peso:

Toneladas inglesas, o larga: 2.240 lbs. (1.016 kg)

Toneladas americanas, o cortas: 2.000 lbs. (907.2 kg)

Toneladas métricas: 1.000 kg. (2,204.58 lb)

- 19. Partida arancelaria:** Unidades en que se divide la Nomenclatura del Sistema Armonizado en donde se clasifican grupos de mercancías y que se identifican por 4 dígitos.
- 20. Armador:** Es aquel naviero o empresa naviera que se encarga de equipar, avituallar aprovisionar, dotar de tripulación y mantener en estado de navegabilidad una embarcación de su propiedad o bajo su posesión, con objeto de asumir su gestión náutica y operación.
- 21. Estiba:** Colocar o apilar distintas cargas ya sean contenedores o cargas sueltas para que ocupen el menor espacio posible, es decir, distribuir, conveniente y ordenadamente las cargas e la nave. También el término se conoce como cargar y cargar y descargar las mercaderías de una embarcación en un puerto.
- 22. Stacking:** Operación que permite el ingreso a EPV de contenedores DRY o REEFER de exportación.
- 23. Zona Primaria:** Área terrestre o acuática que se utiliza por los puertos, están zona está habilitada por la autoridad aduanera para realizar el control de las mercaderías.

**24. Zona Secundaria:** Parte del territorio nacional fijada por el Director, que le corresponde a cada aduana para los efectos de ejercer su competencia.

Conocimiento de embarque marítimo, SEA WAYBILL

Este conocimiento de embarque marítimo SWB (por sus iniciales en inglés, Sea Waybill) es también un contrato de transporte marítimo. Se diferencia de un conocimiento de embarque B/L en que no transmite la propiedad de la mercancía, solamente demuestra que se ha realizado una operación de transporte por barco. No transmite la propiedad de la mercancía porque no se le atribuye la fuerza de un título valor. El conocimiento de embarque SWB puede transmitirse electrónicamente. Se utiliza para vender la mercancía antes de llegar al destino.

**Anexo 4:** BI Master MSC

<b>MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.</b> Website: www.msc.com SMC Code: MSCX		<b>SEA WAYBILL No. MSCUT6250022</b> NOT NEGOTIABLE NO. & SEQUENCE OF SEA WAYBILLS: 0 0000 NO. OF REEFER PAGES: 0 0000	
SHIPPER: ULTRAMAR AGENCIA MARITIMA LTDA on behalf of The Overseas Transport Company, S.A. Casque Building, Main Street, Road Town, Tortora, BVI/VI Virgin Island.		CARRIER'S AGENTS (INCORPORATED) (Printed Agency name) SHIPPERS, LOADERS, DUNNERS AND UNLOADERS: NAME: COMPANY: ADDRESS: SHIPPERS, LOADERS AND DUNNERS MUST BE IDENTIFIED BY NAME AND ADDRESS TO THE CARRIER'S AGENTS.	
CONSIGNEE: The Overseas Transport Company, S.A. Casque Building, Main Street, Road Town, Tortora, BVI/VI Virgin Island.		SHIPPER DECLARES THAT THE ABOVE INFORMATION IS TRUE AND CORRECT AND THAT THE SHIPPER HAS TAKEN ALL NECESSARY PRECAUTIONS TO ENSURE THAT THE GOODS ARE SECURELY PACKED AND STOWED IN ACCORDANCE WITH THE REQUIREMENTS OF THE MARITIME CODE OF CONDUCT FOR THE SHIPPER'S RESPONSIBILITY. ALL INFORMATION MUST BE IN ACCORDANCE WITH THE REQUIREMENTS OF THE MARITIME CODE OF CONDUCT FOR THE SHIPPER'S RESPONSIBILITY.	
NOTIFY PARTIES (No responsibility shall attach to Carrier or to its Agent for failure to notify - see Clause 21) Name: Address: Mercaderesweg 12, 3113 AP, Schiedam, The Netherlands.		PART OF PACKAGES ADULT: MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY NEDERLANDSE RIJSTRAAT 218-219 P.O. BOX 1038 2200 BA ROTTERDAM Rotterdam, 3013 KP	
VESSEL AND VOYAGE NO. (see Clause 6) <b>CAIAR RIO DE JANEIRO - 1212R</b>		PORT OF LOADING: <b>SAN ANTONIO, CHILE</b>	
BOOKING REF. (S) SHIPPERS REF. PORT OF DISCHARGE <b>ISAA08452 XXXXXXXXXXXXXXXXXX Rotterdam, Netherlands</b>		PLACE OF RECEIPT - Contract Transport ONLY - see Clause 1.6.5.2 PLACE OF DELIVERY - Contract Transport ONLY - see Clause 1.6.5.3	
PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 16)			
Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Contract as attached to bill of lading (see Article 1), Package)	Gross Cargo Weight	Measurement
CRLU2161003 40' High Cube Reefer Seal Number: 80369191 Tare Weight: 4338 kgs. Marks and Numbers: FRESHAN	continued from Carrier's Agent Endorsements Cargo is stowed in original container and is properly secured, lashed, braced, dunnaged, blocked, secured and secured in place in the container and is secure. 2352 Cans(s) of FRESH PEAS PA.080000 ON 21 PALLET REF. #R2R Temperature: 2-8°C Total Net: 2352	20,075.00 kgs.	69.00 cu. m.
		Total	20,075.00 kgs.
RECEIPT & CHARGES - Cargo shall be delivered unless Page 3, Charges are indicated (see Clause 15)			
SHIPPER'S NUMBER	SHIP	DATE	COUNTRY
RECEIVED by the Carrier from the Shipper in apparent good order and condition unless otherwise stated herein the full number or quantity of packages or other packages or units indicated in this bill of lading. The Carrier is not responsible for any loss or damage to the goods or for any delay in delivery, whether or not caused by the carrier, if the goods are not properly packed, secured, dunnaged, blocked, secured and secured in place in the container and if the merchant and its agents are held responsible for the same. ALL THE TERMS AND CONDITIONS, WHETHER PRINTED OR OTHERWISE INCORPORATED ON THIS SIDE AND ON THE REVERSE SIDE AND TERMS AND CONDITIONS OF THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFF AS IF THEY WERE ALL SIGNED BY THE SHIPPER.			
DECLARED VALUE (For application of Art. 16 of the Convention) (see Clause 13) XXXXXXXXXXXXXXXXXX		CARRIER'S RECEIPT (No. of Copies or Page) (see Clause 14) 1 copy	
PLACE AND DATE OF ISSUE: MSC CHLE 17-Mar-2012		SIGNED on behalf of the Carrier: MSC Mediterranean Shipping Company S.A. by MSC MEDITERRANEAN SHIPPING CO. (CHILE) S.A. AS AGENT, FOR THE CARRIER: MSC MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.	

NON NEGOTIABLE  
DIGITAL COPY

## **Anexo 5:** Inspiral

La fuerte competencia y madurez del mercado local de agencias marítimas y negocios relacionados le impuso a Ultramar Agencia Marítima Chile el desafío de incorporar la innovación, como una capacidad corporativa, para volver a crecer a tasas significativas y retomar un lugar importante dentro de los resultados del Grupo Ultramar. INNSPIRAL los acompañó en este proceso.

## **Ultramar**

### **Retomando el protagonismo**

Fundada en 1952, Ultramar Agencia Marítima nació con el fin de brindar servicios a buques que recalcan en puertos chilenos. Con el tiempo la empresa creció y diversificó sus servicios. Actualmente es parte del Grupo Ultramar que está presente, con sus empresas, a lo largo de toda América Latina y está en constante expansión. Cuando INNSPIRAL conoció a Ultramar AM Chile la empresa estaba en un proceso de redefinir su rol dentro del grupo, que con los años se había perdido. Buscaban a alguien que los ayudara en la tarea de convertirse en una empresa innovadora y querían hacerlo de la mano de quienes llevan la vanguardia en este tema. El equipo de INNSPIRAL asumió el desafío de trabajar con ellos en la misión de reposicionarse como un actor relevante en el proceso de crecimiento del holding.

Levantar la mirada

En Ultramar AM Chile querían lanzar nuevos negocios y transmitir la capacidad de innovar al resto del grupo. Con esas ideas en mente, el primer paso fue definir cuál sería la estrategia de la compañía y qué rol jugaría la innovación en ella. Luego, el equipo de INNSPIRAL desarrolló para ellos una “Semana de la Innovación”, en la que 30 ejecutivos recibieron capacitación tendiente a generar en ellos las habilidades que les permitirían identificar oportunidades y levantar nuevos negocios. Durante esos días se concentraron en la generación de proyectos que abrieran nuevos mercados y que crearan valor para la empresa.

Manos a la obra: El resultado fue un portafolio de 9 proyectos, cada uno de ellos era una nueva oportunidad de negocio para la compañía. Fue en este momento que Ultramar e INNSPIRAL pasaron a una siguiente fase del proceso, que implicaba un desafío mayor: hacer realidad los proyectos. Para eso se designaron emprendedores que trabajaron durante varios meses en desarrollarlos, siempre en co-ejecución con el equipo de INNSPIRAL. Además, se creó un comité de innovación que sería el encargado de evaluar los proyectos. Finalmente se seleccionaron 4 de los 9 proyectos originales, los que actualmente están aprobados para ser lanzados al mercado, con un plan de inversión de un millón de dólares.

FUENTE: <http://www.innspiralmoves.com/cases/ultramar>

## **Anexo 6: La Cafetera "Un expreso de ideas"**

Hace unos meses se lanzó en Ultramar Agencia Marítima, Ultraport, Agencia Marítima Kenrick y Green Andes una nueva campaña liderada por la Gerencia de Proyectos e Innovación, denominada La Cafetera.

Se trata de una nueva plataforma virtual que busca dar un impulso a la creatividad, invitando a los colaboradores a participar en un debate de ideas, descubrir soluciones impensadas a problemas, crear sinergias positivas y mucho más. La Cafetera es el sitio ideal para realizar una especie de brainstorming, ya que entrega la posibilidad de agrupar en un solo lugar ideas de distinta índole y área.

La Cafetera es una plataforma desarrollada internamente, que busca ser un nuevo canal para incubar ideas, con tres objetivos: generar mayor cantidad de propuestas, mantener a la organización informada sobre éstas y los proyectos en los que se trabaja, y generar o promover una cultura innovadora, participativa y propositiva.<sup>50</sup>

Ingresa al sitio

[www.lacafetera.cl](http://www.lacafetera.cl).

---

<sup>50</sup> Fuente: <https://www.lacafetera.cl/index.php?URI=login/index/>

## **Cómo funciona**

En La Cafetera podrás crear ideas, aportando con tus conocimientos a la generación de nuevos proyectos y soluciones a problemas cotidianos. También podrás participar de forma colaborativa, haciendo tus comentarios en ideas ya ingresadas por otros colaboradores, aportando así al desarrollo de éstas.

En la plataforma también podrás encontrar la opción desafíos, en la cual te invitamos a ser parte de la creación de objetivos para desarrollar soluciones innovadoras para la empresa. Finalmente, te ofrecemos la posibilidad de realizar un seguimiento a las ideas que ya han sido aprobadas, donde podrás conocer sus estados y avances.

Sigamos convirtiendo nuestra Cafetera en aquel lugar en el que reunamos, comentemos y transformemos aquellas ideas que nos permitan generar nuevos negocios, mejorar nuestros procesos comerciales, operativos y administrativos, agregando valor para nuestros clientes.

Para más información sobre La Cafetera y su funcionamiento, accede a la ventana llamada La Cafetera en la sección Innovación, encontrarás todo el material de apoyo necesario para que seas parte de este importante proyecto.

## **Anexo 7:** Great Place to Work

El clima organizacional es la percepción de los colaboradores sobre las características de su ambiente de trabajo, lo cual determina su grado de satisfacción laboral.

El ambiente de trabajo influye en el desempeño de los miembros de la organización a través de sus percepciones, las que filtran la realidad y condicionan sus niveles de motivación laboral. Su medición y conocimiento permite introducir cambios planificados tendientes a su mejoría.

En el Grupo Ultramar, hemos utilizado para la medición del Clima Organizacional, la encuesta de Great Place to Work®, administrada por una empresa consultora externa.

Great Place to Work® Institute Chile es una empresa independiente de investigación y consultoría ubicada en Santiago, comprometida en proteger la confidencialidad de cada participante del estudio.

En ningún momento los datos demográficos de una persona podrán ser relacionados con sus respuestas individuales, y la seguridad respecto a la confidencialidad de los datos es de mayor importancia para esta empresa.

La encuesta tiene un total de 57 afirmaciones (preguntas) que se responden en una escala de 1 (Casi siempre es falso) a 5 (Casi siempre es verdadero). Los resultados de la encuesta se presentan con el porcentaje de respuestas favorables (4 y 5) a las afirmaciones y la interpretación general es de acuerdo a lo siguiente:

Indicador	Puntaje
	%
Fortaleza	75 a 100
Riesgo	50 a 74
Debilidad	0 a 49

Fuente: [http://ultranet/opensite\\_20081020121606.aspx](http://ultranet/opensite_20081020121606.aspx) (Intranet Ultramar)

