



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

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE SOBRECOSTOS LOGÍSTICOS EN
IMPORTACIONES MARÍTIMAS Y TERRESTRES, APLICADO A UN CASO PRÁCTICO

Autor
MIRIAM PATRICIA CASTRO NAVEA

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 GUÍA: DANIEL FERREIRA PAREDES

Santiago, Octubre 2016

RESUMEN

Durante el año 2015, utilizando información privilegiada, se determinó estudiar una organización que reconoceremos a lo largo del texto como “LA EMPRESA”, la que generó grandes sobrecostos logísticos, específicamente de demurrages por sobre los USD 205.000 (importaciones marítimas) y sobrestadías por más de USD 130.000 (importaciones terrestres).

Por parte del demurrage, el origen yacía en la falta de estructura en el proceso de comercio exterior en conjunto con prácticas deficientes en cuanto a seguimiento, búsqueda de proveedores, negociaciones con los mismos, optimización de programas computacionales, como también un desconocimiento de las distintas áreas de la compañía en cuanto a la incidencia del comercio exterior en sus procesos de trabajo.

En el caso de sobrestadías, los mayores costos se generaron por factores climáticos que obstruían los principales pasos fronterizos, sin búsqueda de otras opciones para realizar la importación, a lo que se sumaba también el aumento de importación de la carga en épocas frías al ser un producto estacional, como también la deficiente planificación de descarga de unidades, excesiva manipulación en destino de la carga y finalmente la deficiente comunicación entre áreas involucradas.

En este informe se propone la innovación en procesos, como lo son búsqueda de nuevos proveedores, verificación de alternativas, capacitaciones de áreas involucradas, potenciar negociaciones, entre otras prácticas. Como mayor factor y solución se propone poner a favor de la empresa, su excelente reputación a nivel internacional, para conseguir mejores condiciones de trabajo con sus proveedores, apoyándose y externalizando ciertas funciones.

ABSTRACT

Using privileged information, it was decided to study an organization that it will be known through this document as “LA EMPRESA”. This company generated during 2015 big amounts of over costs, especially in sea freight demurrages, over USD 205.000; and in road freight demurrages in more than USD 130.000.

The origin of demurrages were because of the lack of structure in the process of international trade, together, with deficient practices regarding to follow up, search of new suppliers, the negotiation with those suppliers, optimization of software. Also, there was a lot of ignorance of the importance of international trade in the different areas of the company.

Regarding to road freight demurrages, the biggest costs were generated because of climate factors that blocked the main borders of the country, and there were no other options to make the import possible, and in addition to that, the import increased during winter because of the seasonal product. Also, there was a deficient planning in the download of the cargo, excessive manipulation of the cargo at destination and finally, lack of communication in the involved areas inside the company.

This report proposes an innovation in processes, especially in the search of new suppliers, verification of alternative in the procedures, training to involved areas, to maximize negotiation, and other practices.

As a main factor and solution to the case, it is proposed to take as an advantage of the good reputation of this international company, in order to get better deals and labor’s conditions with suppliers, being supported by them and externalizing some functions.

ÍNDICE

RESUMEN	i
ABSTRACT.....	ii
INTRODUCCIÓN	- 1 -
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	- 3 -
1. Comercio internacional: Importaciones y exportaciones.....	- 4 -
1.1. Inconterms.....	- 6 -
1.2. Cadena de abastecimiento en la eficiencia de compañías.....	- 8 -
2. Transporte Internacional.....	- 10 -
2.1. Transporte internacional Marítimo	- 10 -
2.1.1. Transporte internacional Marítimo: Freight Forwarder.....	- 11 -
2.1.2. Componentes del transporte internacional Marítimo: Laytime, Demurrage y detención.....	- 12 -
2.2. Transporte internacional terrestre.....	- 14 -
2.2.1. Componentes del transporte internacional terrestre: Lead time y Sobrestadías.-	15 -
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO	- 16 -
1. Propuesta de investigación.....	- 17 -
CAPÍTULO III: ESCENARIO DE IMPORTACIONES MARÍTIMAS Y TERRESTRES, PROVEEDORES Y ELEMENTOS DE LA OPERACIÓN.....	- 18 -
1. Situación global para importaciones Chilenas.....	- 19 -
1.1. Principales bienes importados	- 20 -
2. Importaciones marítimas.....	- 23 -
2.1. Puertos y volúmenes	- 23 -

2.2.	Proveedores.....	- 25 -
2.3.	Estimación de tarifas de fletes	- 26 -
3.	Importaciones terrestres	- 28 -
3.1.	Pasos Fronterizos y volúmenes	- 28 -
3.2.	Proveedores de fletamento internacional.	- 30 -
3.2.1.	Base para estimación de tarifas.....	- 31 -
3.2.2.	Estimación Sobrestadías	- 33 -
CAPITULO IV: DESARROLLO CASO PRÁCTICO		- 34 -
1.	Importaciones marítimas de LA EMPRESA	- 35 -
1.1.	Flujo de importaciones y carga importada (AÑO 2015).....	- 35 -
1.2.	Proceso de importación, participantes y acuerdos	- 38 -
1.2.1.	Proceso de importación	- 38 -
1.2.2.	Acuerdos y tarifas	- 40 -
1.2.3.	Acuerdo con FORWARDER.....	- 40 -
1.2.4.	Acuerdo con EXTRAPORTUARIO	- 41 -
1.3.	Demurrage.....	- 42 -
1.3.1.	Demurrage periodo 2015.....	- 42 -
1.3.2.	Detección de causas de demurrage.....	- 44 -
2.	Propuesta de mejora	- 48 -
2.1.	Mejoras operativas.....	- 48 -
2.1.1.	Notificaciones automáticas y generación de reporte.....	- 48 -
2.1.2.	Mapeo de la nueva operación	- 53 -
3.	Importaciones terrestres de LA EMPRESA.....	- 55 -
3.1.	Presentación de flujo de importaciones.....	- 55 -

3.1.1.	Descripción de la ruta e hitos	- 56 -
3.2.	Proveedores actuales de fletamento (Descripción de acuerdos y tarifas establecidas).....	- 59 -
3.3.	Sobrestadías de LA EMPRESA.....	- 59 -
3.4.	Responsabilidades por tramo.....	- 60 -
3.5.	Detección de problemas.....	- 62 -
3.5.1.	Acumulación de unidades por factores climáticos.....	- 62 -
3.5.2.	Capacidad de recepción de las bodegas de la EMPRESA.....	- 64 -
3.5.3.	Productos importados requieren mayor manipulación	- 65 -
3.5.4.	Aumento de importaciones por producto estacional	- 66 -
3.5.5.	Falta de comunicación de entre distintos agentes participantes.....	- 67 -
4.	Propuesta de mejora.	- 70 -
4.1.	Cierre de acuerdos.....	- 70 -
4.1.1.	Licitación de proveedores de transporte internacional terrestre.	- 70 -
4.1.2.	Búsqueda de alternativas en medios de transporte	- 71 -
4.1.3.	Alternativas a través de transporte marítimo.	- 71 -
4.2.	Comparativo de tiempo de tránsito, costos y cubicaje.....	- 73 -
4.2.1.	Tiempos de tránsito	- 73 -
	CONCLUSIÓN.....	- 78 -
	BIBLIOGRAFÍA	- 81 -
	ANEXOS	- 85 -

INTRODUCCIÓN

Debido a lo dependiente que es la economía chilena del comercio exterior, es necesario dar prioridad al desarrollo, investigación y optimización de las operaciones internacionales.

Gracias a un alto impacto de los costos logísticos en el valor final de un determinado producto, es que en el siguiente informe de tesis se plantea como objetivo identificar sobrecostos logísticos mostrados en importaciones marítimas y terrestres en Chile, específicamente a través de la presentación y entrega de soluciones para un caso práctico.

Para lograr el desarrollo a modo global, es pertinente identificar a modo general los volúmenes de importaciones de Chile, como también describir operaciones marítimas y terrestres de la nación, principalmente en volúmenes, procesos y participantes.

También es requisito presentar el caso práctico en temas como: empresa, carga a importar, volúmenes, valores de mercancía y revisión de sobrecostos.

Además, es pertinente analizar los respectivos sobrecostos, identificando sus orígenes. Para luego, finalizar entregando soluciones para las problemáticas del caso práctico.

Los costos logísticos son de crucial importancia para las empresas, es debido a esto que con el tiempo se desarrollan mayores investigaciones y técnicas en la cadena de abastecimiento que permiten aprovechar al máximo las distintas condiciones para operar de forma eficaz, como también disminuir costos.

Específicamente en Chile, existen pocos estudios que avalen el tema a tratar en este informe, como por ejemplo, cómo el demurrage y las sobrestadías influyen en las empresas chilenas, en cuanto a su impacto en costos y procesos.

Con respecto al demurrage y su par: detención (que en este informe se tratará como solo un concepto: Demurrage), existe nula información e investigación sobre cómo se comporta en el mercado nacional, desde la perspectiva de las compañías navieras (quienes son los encargados de realizar el cargo de este sobrecosto) falta la perspectiva de cuánto es justo cobrar por esta ocurrencia, si es negociable, o si llega a no ser transable.

Así también se desconoce la perspectiva del cliente final (quien asume este costo dentro de sus gastos de importación), saber si las empresas estiman estos costos antes de que sucedan, si tienen medidas de mitigación, entre otras actividades.

Por otro lado, mencionando las sobrestadías terrestres, existen escasos estudios que respalden su práctica, siendo asociado comúnmente con el demurrage sucedido en los fletes marítimos. Aun así, es en la práctica que se puede identificar la razón de este sobre costo logístico, es por esto que gran parte de este informe, específicamente para el tema de sobrestadías, la información se basa en experiencias claves del usuario.

Dentro de la primera parte de este informe, se estarán tratando los conceptos claves para el entendimiento del caso en general, concepciones tales como: Cadena de abastecimiento, importaciones, incoterms, fletes marítimos, fletes terrestres, demurrages y sobrestadías.

Finalmente para abordar el tema a investigar, será presentado a través de dos tipos de estudio, en su primera fase será de forma descriptiva, donde se identifica la situación general de la problemática y sus factores desencadenantes; mientras que en la segunda fase será de estudio explicativo, revisando los componentes en conjunto que provocan la importancia del caso a estudiar.

El propósito de este informe es poder proporcionar información carente en el mercado nacional, representando el cómo los sobre costos mencionados influyen en el rubro nacional, y cómo pueden ser atacados para eliminarlos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. COMERCIO INTERNACIONAL: IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES.

Debido a la importancia de la integración de países como sustento de economías, el comercio internacional resulta tema primordial de estudio y gestión para el desarrollo de las distintas naciones, ejemplo claro sucede en el caso chileno, en donde “la inserción económica internacional ha sido el componente más importante de la estrategia de crecimiento económico y desarrollo en las últimas décadas” (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015, pág. 56), es así como desde la apertura de Chile al mundo en temas de comercio internacional y sus distintas relaciones con el mundo, han aportado a crear la base actual de la economía chilena.

Para entender la complejidad de la relación entre naciones, se debe identificar el concepto de comercio internacional, que consiste en “el intercambio de bienes, capitales y servicios que ocurren entre todos los países del mundo entre sí” (Ballesteros, 2001, pág. 11).

De manera específica también ratifican esta información autores como Robert Feenstra y Alan Taylor (Feenstra & Taylor, 2011, pág. 25), que asocian de manera más concreta la operación a sus actividades subyacentes, como lo son las importaciones, exportaciones de bienes y servicios y el estado de la balanza comercial de cada país.

El comercio internacional tiene dentro de sus conceptos todas las operaciones que sirven para cumplir con el principio de ventaja competitiva, según la Organización mundial del comercio, (OMC) (Bacchetta & Jansen, 2003, pág. 16) los resultados de la liberación del comercio internacional inciden en dos grandes aspectos: Los consumidores finales obtienen mayor variedad de productos, con mejor calidad y a mejor precios; como también las naciones resultan beneficiados al tener la posibilidad de ganar por especialización de actividades en las cuales resultan más productivos.

Como se mencionó con anterioridad, en el caso de Chile desde la década del 70 se ha potenciado un modelo económico orientado a movimientos internacionales, con mayor auge desde la década de los 90. La extracción doméstica, importaciones y exportaciones ha sido el sustento para la economía del país, en donde desde el inicio del periodo mencionado, hasta el

año 2000 el sector minero creció en un 805% (Giljum, 2004, pág. 246), sirviendo de gran base para el PIB nacional.

A pesar de lo primordial del sector minero, y específicamente el cobre para la nación y su economía, Chile ha potenciado también exportaciones de productos no tradicionales, un ejemplo clave es la comercialización de pescados, específicamente el salmón, que a pesar de no ser nativo de la fauna chilena, se ha desarrollado su producción a nivel local y ha logrado posicionarse como el segundo país a nivel mundial que exporta este bien, después de Noruega. (Ahmed & Rock, 2012, pág. 34)

Ambos ejemplos anteriormente mencionados, apuntan a ser competitivos en comercio internacional, y como Chile tiene limitados recursos de energía, es dependiente de importaciones para este suministro de forma incremental. (OECD, 2008).

Como se alude, debido a que la base de movimientos internacionales y su contribución a la economía chilena está relacionada al cobre, minerales y sus derivados, conlleva a que el país requiera de grandes volúmenes de insumos intermedios, como gas, petróleo y otros, productos en los cuales no poseen ventaja comparativa, por lo que obliga a la nación a importar dichos bienes.

Las importaciones conforman a su vez gran movimiento de bienes y servicios de forma global, esta operación se define como “la compra de un bien o servicio procedente de otro país” (Feenstra & Taylor, 2011), mientras que el servicio nacional de aduana chileno lo define como la “introducción legal de mercancía extranjera para su uso o consumo en el país.” (Aduana de Chile, 2016)

Desde la apertura de Chile al mundo en la década del 70 hasta el año 2000, las importaciones habían crecido un 360% (Ahmed & Rock, 2012, pág. 246), lo anterior de la mano a reformas del país en políticas de comercio exterior, abriéndose a negociaciones internacionales en donde el país participó y sigue siendo parte de acuerdos multilaterales y tratados de libre comercio.

1.1. INCOTERMS

Para cualquier intercambio comercial internacional, existen condiciones para la importación y exportación de carga. Es a través de los Incoterms que se definen responsabilidades en el proceso internacional.

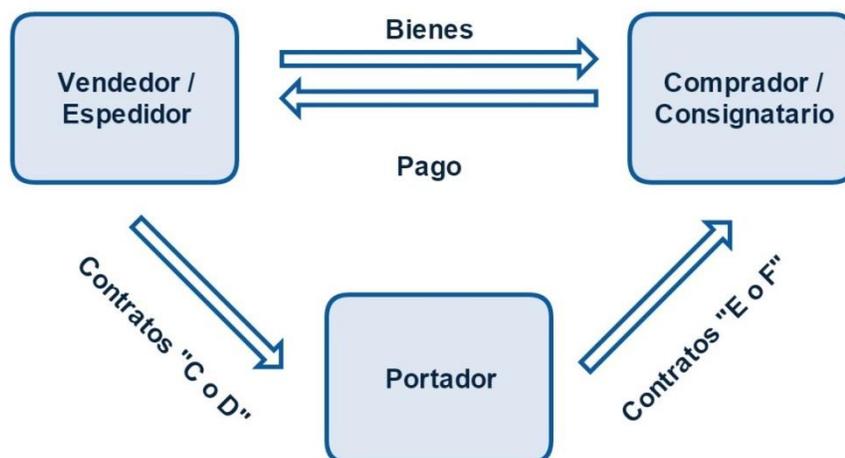
La palabra incoterm es una abreviación de *international commercial terms* (términos comerciales internacionales), y tienen como finalidad “definir con precisión los gastos que el exportador deberá asumir permitiendo su identificación y consecuente incorporación en el precio de exportación de la mercancía” (Aduana de Chile, 2004).

De acuerdo a lo expresado por DIRECON los incoterms son mucho más complejos, ya que “se emplean sobre la base de reglas mundialmente aceptadas por su exactitud, aceptación y empleo. Indican las obligaciones y derechos entre el vendedor o exportador, y el importador o comprador, tales como: punto de entrega, medio de transporte, inclusión o no de seguros, responsabilidad de la documentación entre otros puntos.” (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, 2015)

Los incoterms en sus inicios, fueron creados para armonizar el mundo de comerciantes marítimos y sus políticas de fletamento; reducir conflictos entre las partes comerciales, y; definir responsabilidades entre las partes. (Stapleton & Saulnier, 1999, pág. 23)

La Cámara de Comercio Internacional (Ramberg, ICC Guide to Incoterms 2010, 2011, págs. 8-13), añade que es común entender los Incoterms solamente como un contrato estándar, pero este tipo de contrato se debe a tres partes participantes (vendedor, comprador y portador), como también sub contratos, factores que se ven reflejados en la ilustración 1.

ILUSTRACIÓN 1: PARTICIPANTES EN EL INTERCAMBIO COMERCIAL



Fuente: Elaboración propia, en base a ilustración de 'ICC Guide to Incoterms 2010'.

En el año 2010, los incoterms fueron actualizados quedando en un total de 11 tipos: EXW, FAS, FOB, FCA, CFR, CIF, CPT, CIP, DAT, DAP y DDO. Estos a su vez pueden ser separados en cuatro categorías, que ascienden en nivel de responsabilidad.

De acuerdo a lo presentado por la Cámara de Comercio Internacional (Ramberg, ICC Guide to Incoterms 2010, 2011, pág. 25), las divisiones son las siguientes:

- 1) **Ex Work:** La obligación mínima del proveedor es la de tener las mercancías disponibles para retiro en sus dependencias.
- 2) **FCA, FAS, FOB:** Responsabilidad extendida del proveedor de entregar la carga para el movimiento internacional.
- 3) **CFR, CPT, CIF, CIP:**
 - CFR,CPT: A la categoría anterior se añade responsabilidad de entrega hasta un flete pagado por proveedor.
 - CIF, CIP: Además del flete internacional, se suma el seguro en contra al riesgo del tránsito de la carga.
- 4) **DAT, DAP, DPP:** Exportador con la máxima responsabilidad de entregar la carga en destino (haciéndose responsable de todo el proceso).

Para el caso específico de este informe, será necesario conocer los incoterms EXW, FOB y CIF, los cuales son utilizados por la compañía del caso práctico. Todas las definiciones son de acuerdo al informe de la Cámara Internacional de Comercio.

- **Ex Works (EXW):** El Exportador/Vendedor tiene la obligación mínima de entregar carga en sus dependencias u bodegas, planta, etc. No posee ninguna responsabilidad de cargar la mercancía o gestionar el transporte, tampoco de liberar aduanalmente los bienes para su exportación. (Ramberg, ICC Guide to Incoterms 2010, 2011, pág. 88)
- **Free On Board (FOB):** El exportador/vendedor es responsable de gestionar la logística hasta que la carga esté sobre el transporte internacional acordado por el comprador. El riesgo de pérdida de la carga se traspa cuando esta se encuentra en la nave, y desde ese punto es el comprador quien se hace responsable del resto del trayecto. (Ramberg, ICC Guide to Incoterms 2010, 2011, pág. 171)
- **Cost, Insurance and Freight (CIF):** El exportador/vendedor entrega la mercancía sobre el buque y se encarga a su vez de dicho flete internacional, para esto debe encargarse del pago para que la carga llegue al puerto de destino, además del seguro de la mercancía. (Ramberg, ICC Guide to Incoterms 2010, 2011, pág. 199)

1.2. CADENA DE ABASTECIMIENTO EN LA EFICIENCIA DE COMPAÑÍAS.

Ya que las importaciones chilenas se concentran desde 1998 en productos y su diversificación, más que en servicios (OECD, 2015, pág. 31), los organismos participantes tienen necesidad de buscar formas para ser más competitivos entre compañías y/o naciones, es por esto que en los últimos años ha aumentado el estudio y se le ha dado mayor valor a la cadena de abastecimiento.

De acuerdo a James Bayers, la cadena de abastecimiento es un ciclo de vida de información, flujos financieros y flujos de conocimiento que apoya el movimiento de mercancías y servicios desde el proveedor hasta el consumidor (Bayers, 2002, pág. 5), mientras que en publicaciones más actuales se entiende la cadena de abastecimiento como un sistema mucho más global y complejo, en donde organizaciones, personas, tecnologías, actividades, información y recursos están involucrados en este movimiento de bienes desde su respectivo proveedor al consumidor, esto con el objetivo primordial de satisfacer a los clientes como

también aportar con la reducción de costos en la operación. (Petreski, Iliev, Petreska, & Gjurov, 2014, págs. 105-110).

Tony Hines (Hines, 2004, págs. 5-8) describe este concepto con mayor complejidad a los autores anteriores, refiriéndose a la cadena de abastecimiento a todas las actividades relacionadas con el flujo, como también a la transformación de los bienes (productos y servicios), desde su estado de diseño inicial a través de las primeras etapas de la materia prima hasta el final de la cadena en donde llega al usuario final. Hines también explica que una compañía no solo debe velar por el buen funcionamiento de su cadena de abastecimiento, sino que debe sincronizar también las actividades de organizaciones externas a la misma.

De forma más simple se puede definir la cadena de abastecimiento como las relaciones de negocios involucradas en la compra y entrega de bienes y servicios, esto puede ser a través de una simple transacción de un comprador y proveedor, o más comúnmente en cadenas bastante más complejas en donde estas relaciones de negocios transaccionales involucran a numerosas organizaciones (Walters, Sampson, Bhattacharya, Conghua, & Wadsworth, 2016, pág. 36)

Es a través del manejo de la cadena de abastecimiento, conocido como Supply Chain Management (SCM) que es posible procesar el planeamiento, implementar y controlar operaciones de la cadena de abastecimiento con el fin de satisfacer los requerimientos de sus clientes lo más eficientemente posible (Kirovska, Josifovska, & Kiselicki, 2016, págs. 7-8).

Como se mencionó con anterioridad, implementar un manejo práctico de la cadena es de alta complejidad en comparación a la teoría, ya que las empresas por lo general poseen más de un proveedor, por lo que coincidir y concentrar los esfuerzos de cientos de proveedores puede resultar una tarea complicada, debido a que los proveedores poseen también sus propios proveedores, por lo que una compañía puede perder el control de parte de sus suministros debido a prácticas de terceros.

Dado lo anterior, nace la necesidad de potenciar un buen SCM, en donde la reducción de costos y la eficiencia son el punto clave para ser competitivos ante otras compañías o naciones.

2. TRANSPORTE INTERNACIONAL

En el caso específico de empresas que poseen proveedores internacionales, grandes costos de la cadena de abastecimiento son de factor internacional, ya sea por cualquier tipo de bien o servicio que deseen transportar.

“Sin duda el transporte internacional es un elemento clave en la logística del comercio exterior, puesto que es el que garantiza el desplazamiento físico del producto desde el lugar de generación del valor, hasta el mercado donde los consumidores lo adquirirán” (Zamora & Pedraza, 2013, pág. 109), por lo que su utilización va más allá de costos, sino que también factores como tiempo de tránsito y tipo de servicio, que influyen en la decisión del cliente sobre la utilización del medio de transporte y el proveedor de este.

El propósito del transporte es el de transformar las restricciones impuestas por persona o la carga a transportar, como también modificar y utilizar las restricciones físicas asociadas a la geografía de un lugar o nación (Salgado & Cea, 2012, págs. 26-28), en el segundo punto expresado, Chile se encuentra con amplia conectividad debido a su situación geográfica, teniendo costa para el transporte marítimo, limitando con países para el transporte terrestre y conectividad aérea con distintos aeropuertos del mundo y dentro del país.

Este informe se focalizará en dos tipos de transportes asociados: Transporte internacional marítimo y transporte internacional terrestre. Como también se profundizará en sus sobrecostos: Demurrages y sobrestadía respectivamente.

2.1. TRANSPORTE INTERNACIONAL MARÍTIMO

“El sector marítimo está definido por consistentes ingresos generados por el transporte de fletamento, específicamente de barcos con contenedores y carga suelta [...] Dentro del sector de contenedorización es el más lucrativo de la industria de fletamento” (Marketline, 2015, pág. 7)

Así como a nivel nacional e internacional, la industria de flete marítimo representa un gran porcentaje de movimiento de carga, debido a esto, los terminales portuarios de carga en contenedores deben presentar eficiencia en su uso y manejar sus recursos de forma óptima

para alcanzar a ser eficientes ante las especificaciones técnicas de las compañías navieras. (Lalla-Ruiz, Expósito, De Armas, Melián-Batista, & Vega, 2015, págs. 1 - 5).

De acuerdo con el gerente general de Röhlig, como se puede ver en el anexo 1 (Roe, 2016, págs. 2 - 3) En Chile, esta optimización de uso de contenedores y buques de carga de los mismos, se refleja en el hecho de que a menor tiempo de manipulación, más rápido se obtienen los contenedores utilizados, que están programados para ser utilizados en otras operaciones internacionales.

Finalmente, como relevancia de la industria, es que el sector de fletamento representa parte importante de las economías de países que utilizan su situación geográfica, ya que así es posible comercializar los bienes de manufactura, productos terminados, entre otros. Lo anterior principalmente determinado por situación de mercado, condiciones laborales, incentivos financieros, entre otros. (Caragin, Paraschiv, & Voicu-Dorobantu, 2010)

2.1.1. TRANSPORTE INTERNACIONAL MARÍTIMO: FREIGHT FORWARDER.

Para hacer identificar el transporte internacional marítimo, con relación a sus conceptos solo será referido como un suceso único, y no una operación multimodal (que combine más de un tipo de transporte para una misma importación o exportación).

A pesar de que no se focaliza solamente en el transporte internacional marítimo, el Freight Forwarder es bastante utilizado en este rubro, debido a la facilidad de centrar variados servicios en un solo proveedor, esto es desde el punto de vista de quien es el exportador o importador.

El rol del Freight Forwarder (antes más conocido como Forwarder agent) históricamente consiste en ser un agente para la empresa transportista, en donde están comprometidos como expertos en el transporte de carga de determinar la mejor y más eficiente estrategia de transporte (Cain, 2014, págs. 25-28).

Actualmente, el freight forwarder solo como un agente es un concepto obsoleto en la práctica, ya que “no limitan sus actividades en solo ser un corredor de operaciones y organización del transporte de las mercancías. Sino que también están involucrados en el proceso de

adquisición de transporte y mantención de equipos en transporte internacional y nacional. Las compañías más grandes de forwarders proveen a los clientes paquetes logísticos completos, que pueden incluir transporte intermodal” (Burkovski, 2008, págs. 210-211)

En la actualidad la competencia los freight forwarders es fuerte, por lo que el rubro se ha visto en la necesidad de crecer con el mercado y de aumentar sus servicios, como es el de asistir a los comerciantes en la preparación de reserva de la carga para su movimientos, diferentes tipos de servicios referentes al fletamento y su función como agentes ante transportistas, alineamiento de compañías navieras, servicios de despacho de mercancías en el caso de exportaciones, etc. (Ramberg, Unification of the Law of International Freight Forwarding, 1998).

Para una empresa que tiene grandes volúmenes de movimientos internacionales, resulta óptimo la contratación de un Freight Forwarder, es así como logra externalizar la contratación de navieras y distintos tipos de transportes que requiera el movimiento de sus mercancías.

2.1.2. TRANSPORTE INTERNACIONAL MARÍTIMO: LAYTIME, DEMURRAGE Y DETENCIÓN.

Debido a la complejidad del transporte internacional marítimo, no se puede tener solamente en cuenta el costo de flete como el único factor a pagar al momento de realizar una operación, existe también una serie de sobrecostos asociados al fletamento que dependen del manejo de la cadena de los tiempos de abastecimiento que pueden encarecer el costo final de la importación.

Toda importación marítima tiene considerado un tiempo de carga y descarga prescrito por la el dueño del buque y el fletador, este tiempo es conocido como *laytime* (Wilson F, 2010, págs. 72-73). Para que comience a regir dicho laytime, se debe tener los siguientes acontecimientos:

- 1) La nave debe haber llegado al lugar de destino estipulado (puerto u otros tiempos de terminales).
- 2) La nave debe estar lista para cargar o descargar sus productos.
- 3) Se debe notificar a los cargueros o representantes de la carga cuando la nave está lista para carga o descarga. (Davies, 2006, pág. 4)

Después de que comienza a regir el laytime hasta su culminación, se entra en el periodo de ‘demurrage’ o ‘daños por detención’, que las navieras traducen en tarifas por estos conceptos al cliente.

Los cobros anteriormente mencionados tienen como objetivo desincentivar el uso de almacenaje prolongado en los terminales, como también para mejorar la utilización de equipos. (Bonney, 2015, pág. 14). De acuerdo a lo mencionado por Anthony Roe en su entrevista (Roe, 2016, pág. 3), el costo de demurrage es considerado un costo de oportunidad, ya que las compañías navieras poseen itinerarios para los contenedores, por lo que dependen de la devolución de los mismos.

Con respecto a la tarifa de demurrage, está asociada a los daños producidos por la detención del buque por parte del fletador, (Oana, 2013, pág. 13) este cobro se hace al fletador en ‘multas’ por dichos daños de forma diaria. Según Roe (Roe, 2016, pág. 3) el cobro del ítem es necesario debido a los esfuerzos en recursos que deben hacer las navieras al tener que volver a fijar las agendas de sus contenedores cuando pierden la disposición de una unidad. El problema es que el cobro por este costo de oportunidad es excesivo, superando los USD 120 por día y por unidad, convirtiendo el cobro de demurrage en un lucro para las compañías.

En la mayoría de los contratos de fletamento internacional, el dueño de la carga y el fletador añaden una cláusula en la que se estipula la cantidad de días libres antes de que la nave entre en demurrage (Wilson F, 2010, pág. 76). Es por lo anterior que el demurrage consiste en la cantidad de daños al dueño de la nave si el fletador incumple con el laytime estipulado por contrato. (Baatz, y otros, 2014, pág. 72)

En cambio sí es el fletador el que no cumple con el tiempo estipulado en el contrato por otro tipo de razones que no sean el cumplimiento de la carga o descarga de los productos se llama detención (Baatz, y otros, 2014, pág. 72).

Si bien las diferencias entre ambos conceptos en la teoría resultan difíciles de distinguir, en el rubro de fletamento internacional se conoce mejor de las diferencias.

En definiciones resumidas el demurrage es asignado cuando la carga supera el tiempo libre acordado en el terminal (puerto), y detención se refiere a la no devolución de contenedores

antes que expire su tiempo libre de utilización. (Bonney, 2015, pág. 14), estos conceptos son conocidos también como demurrage de primera fase, y demurrage de segunda fase respectivamente.

Cabe mencionar que habitualmente ambas nociones se entienden popularmente como demurrage, estableciendo que consiste en el sobrepaso del tiempo de estadía estipulado previamente en la descarga de un buque en destino, donde el cliente paga una compensación por la detención de este buque o contenedores (Oana, 2013, págs. 1-2), esta definición no hace la diferenciación en demurrage y detención, pero para efectos de este informe, se utilizará el concepto de demurrage para ambos casos.

2.2. TRANSPORTE INTERNACIONAL TERRESTRE

Para el transporte internacional terrestre, se puede identificar la relevancia que tiene para Chile en donde existe gran flujo de mercancías con Argentina, Uruguay y Brasil, esto se debe a que forman parte del territorio que concentra gran volumen de población además de actividad económica, estos países con sus respectivos corredores poseen el mayor tráfico del continente. En donde no solamente son la base de economía internacional para la región, sino que también constituyen pasos habilitados estratégicamente para el transporte marítimos y el transporte multimodal en general (Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones., 2009, pág. 41).

Con respecto a este medio de transporte, no es exclusivo al transporte de mercancías y personas realizado en carreteras a través de camiones y vehículos varios, sino que también incluye al transporte ferroviario.

A pesar de lo anterior, según datos de la CEPAL en el 2003 (Sánchez & Cipoletta, 2003, pág. 20), para esas fechas y con respecto al movimiento de mercancías un 96% de las toneladas movilizadas en Chile fueron a través del transporte terrestre, dejando fuera el transporte ferroviario.

Para efectos prácticos, cuando en este informe se mencione el transporte terrestre internacional, se estará aludiendo tan solo al movimiento de cargas y/o pasajeros a través de

los pasos fronterizos de las naciones en medios terrestres tales como camiones y sus derivados.

2.2.1. TRANSPORTE INTERNACIONAL TERRESTRE: LEAD TIME Y SOBRESTADÍAS

Existe escasa información referente a la sobrestadía producida en el transporte terrestre internacional de carga, pero en la práctica es un concepto bastante utilizado y su ocurrencia finalmente se traduce en gastos en tarifas para las compañías.

Tal como en el transporte marítimo, existe un periodo determinado para lead time en el cual el flete terrestre internacional debe ser realizado, este es acordado por el cliente y el proveedor de transporte, o bien en algunos casos se utiliza un freight forwarder para que cumpla de intermediario.

El lead time acordado entre las partes es el tiempo en el que el transporte internacional debe cumplir su trayecto, incluyendo ruta, tramitación en aduanas y cualquier otra actividad en el que la carga debe pasar para llegar a destino.

Sobre ese tiempo de tránsito, el transporte comienza a hacer efectivo la tarifa de sobrestadía, que consiste en el costo de oportunidad por la no utilización de la unidad. Esta tarifa, al igual que el costo de demurrage, es una tarifa fija por día transcurrido sobre el leadtime.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Debido a que la investigación de este informe está compuesta por un caso práctico, además de presentar una propuesta para solución para sus eventuales deficiencias, se desarrollará una investigación mixta, compuesta por estudios descriptivos y explicativos.

El estudio descriptivo se desarrollará en la primera parte de esta investigación, específicamente cuando se presente el caso a analizar. Se presentará los eventos relacionados la compañía, desarrollando el historial para un periodo fijo (año 2015), entidades externas participantes, áreas de trabajo internas, factores desencadenantes de la problemática a presentar, entre otras eventualidades.

Lo anterior se verá respaldado por toda la información proporcionada por el objeto de estudio, consistente en bases de datos numéricos: número de operaciones anuales, cantidad de toneladas movidas internacionalmente; como también tarifas del mercado proporcionados por el objeto de estudio y sus proveedores; además de entrevista a conocedor del mercado, etc.

Con respecto al estudio explicativo, este se desarrollará principalmente en la segunda parte de cada operación del caso práctico, momento en el que se responde al por qué de las problemáticas sucedidas, además de la presentación de propuestas de mejora.

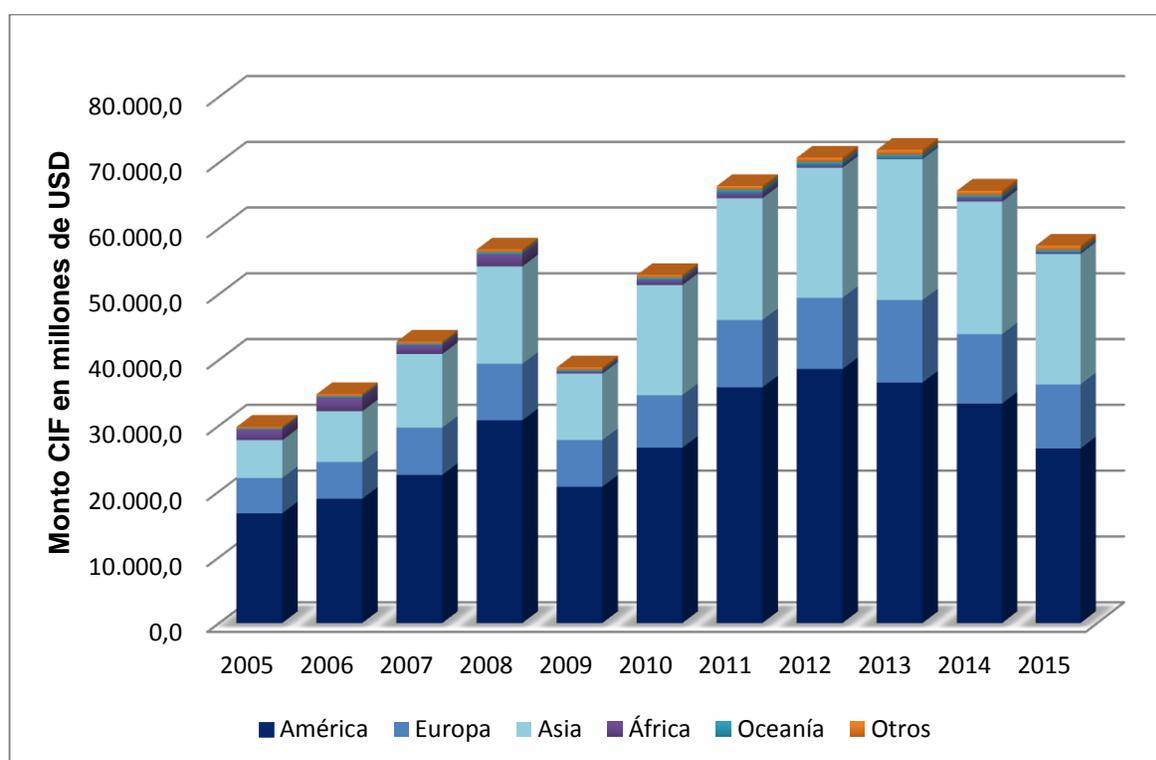
Ejemplo de lo mencionado se exhibirá en el momento que se identifican los distintos factores desencadenantes de la problemática, expresando las situaciones en las que estos fenómenos suceden y cuáles son los resultados finales de esta suma de factores.

**CAPÍTULO III: ESCENARIO DE IMPORTACIONES MARÍTIMAS Y
TERRESTRES, PROVEEDORES Y ELEMENTOS DE LA OPERACIÓN.**

1. SITUACIÓN GLOBAL PARA IMPORTACIONES CHILENAS

De acuerdo con datos proporcionados por la DIRECON (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015, págs. 82-87), las importaciones son provenientes de 4 países y bloques económicos, llevándose la mayor cantidad de participación relativa del mercado, estando China en primer lugar con un 20,9% de participación, Estados Unidos con un 19,8%, Unión Europea con un 14,4% y finalmente el Mercosur con un 13,1% de participación de mercado.

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DE IMPORTACIONES POR CONTINENTE (VALORES CIF EN MILLONES DE USD)



Fuente: Elaboración propia en base informe estadístico anual del Servicio Nacional de Aduanas. (Anexo N° 2)

En el gráfico anterior (gráfico 1), es posible observar periodos de grandes bajas en importaciones en Chile, las primeras disminuciones se producen de manera fuerte en el periodo 2009, coincidiendo con la crisis inmobiliaria que comenzó Estados Unidos el año 2008, y que a su vez culminó en un derrumbe de la economía global.

Para la segunda gran caída a los movimientos de bienes y servicios hacia Chile, se puede observar el periodo 2014 – 2015, en donde existe una importante contracción en las

importaciones, dando como resultados una variación de una -20,48% desde América, -7,65% desde Europa, -1,64% desde Asia, -61,08% desde África y un -10,55% para las provenientes de Oceanía.

Cabe mencionar que para África y Oceanía, la participación de mercado referente a importaciones sólo corresponden a 0,37% y 0,65% respectivamente, por lo que a pesar de lo fuerte que suenan sus cifras de contracción, no son de gran significancia para la situación macro.

Para explicar los datos presentados anteriormente, existen antecedentes como el hecho de que desde el año 2014 comenzó a producirse un deterioro en la economía mundial en escenarios de desaceleración y recesión económica en las distintas naciones del mundo, como también, cambios internos del país, como fue por ejemplo durante el año 2014 la Reforma Tributaria, provocando incertidumbre en mercados nacionales.

1.1. PRINCIPALES BIENES IMPORTADOS

Con respecto a los bienes importados, un 55,3% corresponde a bienes intermedios¹, 8,4% a petróleo, 27,7% bienes de consumo² y 16,9% en bienes de capital³. En la tabla 1 se puede identificar los principales diez productos importados a la nación, con su respectivo porcentaje de participación, en donde siete de ellos corresponden a bienes intermedios.

¹ Bienes intermedios: Bienes utilizados como insumos para la producción de bienes finales.

² Bienes de consumo (bienes finales): Bienes y servicios terminados que se producen para el usuario final.

³ Bienes de capital: Bienes utilizados para producir otros bienes o servicios, tales como maquinaria e infraestructura.

TABLA 1: PRINCIPALES BIENES IMPORTADOS POR CHILE

SACH	DESCRIPCIÓN	Participación
27090020	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso, con grados API >=25	6%
27101940	Aceites combustibles destilados (gasoil, diésel oil)	6%
87032391	Los demás automóviles de turismo con motor de émbolo de encendido p/chispa, de cilindrada entre 1500 y 3000 cc.	3%
27090010	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso, con grados API	2%
85171200	Teléfonos móviles (celulares) y de otras redes inalámbricas	2%
27111100	Gas natural licuado	2%
02013000	Carne de bovino deshuesada, fresca o refrigerada	1%
27011220	Hulla bituminosa para uso térmico, incluso pulverizada, sin aglomerar	1%
87032291	Los demás automóviles de turismo con motor de émbolo de encendido p/chispa, de cilindrada entre 1000 y 1500 cc.	1%
87042121	Camionetas c/motor de émbolo de encendido por compresión, c/capacidad de carga útil entre 500 kg y 2000 kg.	1%

Fuente: Departamento de estudios DIRECON, sobre cifras del Banco Central de Chile. (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015, pág. 86)

En referencia a los principales mercados desde los que Chile importa y de acuerdo con el informe del 2015 del Banco Central de Chile (Banco Central de Chile, 2015, págs. 60-96), los primordiales productos provenientes de países y bloques económicos (con sus países más significativos) de los cuales Chile importa bienes y servicios, son los siguientes:

- **China:**

- Teléfonos celulares, Computadoras portátiles y artículos relacionados a vestimentas como son el calzado y la ropa.

- **Estados Unidos:**

- Aceites combustibles destilados (Gas y diésel), petróleo, vehículos terrestres de 93 octanos y variados tipos de combustibles.

- **Europa:**

- *Alemania:* Automóviles de turismo, medicamentos para uso humano, chasis y camiones.

- *España*: Materiales bituminosos, derivados del cobre y derivados del hierro y acero.
- *Francia*: Aviones y aeronaves, Automóviles de turismo y furgones.
- *Italia*: Turbinas y distintos tipos de harina.
- ***Mercosur***:
 - *Argentina*: Carne de bovino deshuesada, propano licuado y aceite de soja refinado.
 - *Brasil*: Aceite crudo de petróleo, carne de bovino deshuesada y partes para automóviles.
 - *Paraguay*: Carne de bovino deshuesada, carne de bovino congelada y pellets.
 - *Uruguay*: Medicina para uso humano y Carne de bovino deshuesada.

2. IMPORTACIONES MARÍTIMAS

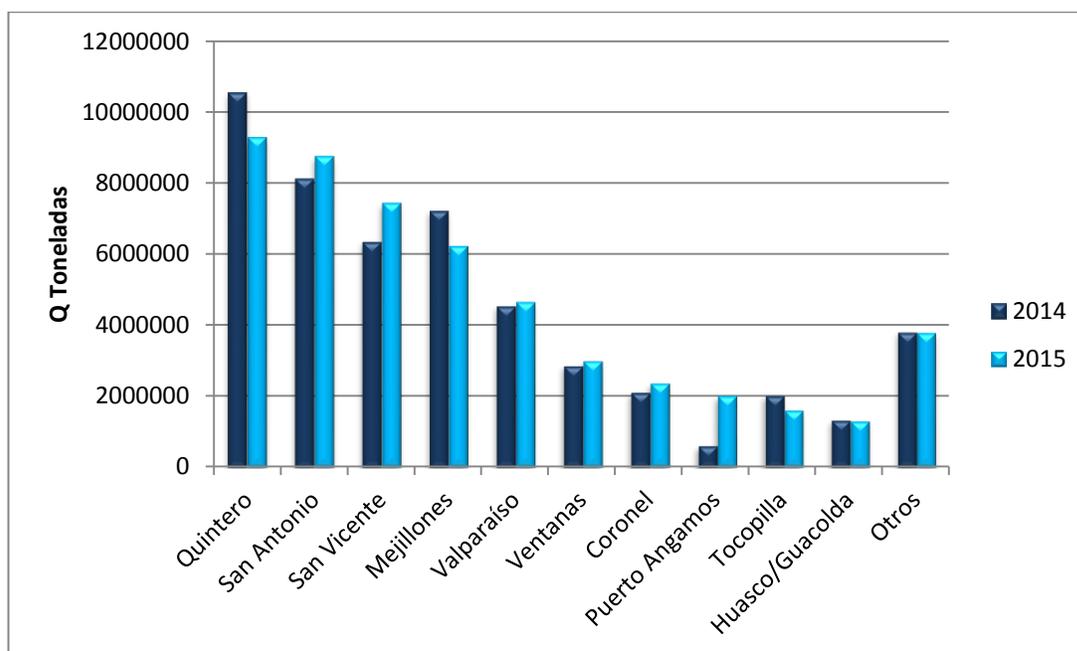
2.1. PUERTOS Y VOLÚMENES

Las importaciones marítimas corresponden al mayor ingreso de mercancías importadas al país, ya sea en toneladas (92,8% de participación) o en valor de las mercancías FOB (77,8%) según cifras del 2015 (Directemar, 2016, pág. 83).

Para realizar este nivel de operaciones, son necesarios los accesos portuarios. Actualmente existen 45 puertos a lo largo del país (Servicio Nacional de Aduana), recorriendo desde el extremo norte a sur.

Dentro de los puertos más significantes en volumen movilizado y valor FOB de las mercancías se encuentran los siguientes: San Antonio, Valparaíso, Quintero, San Vicente, Puerto Angamos, Mejillones, Antofagasta, Coronel, Lirquén, Ventanas y Tocopilla

GRÁFICO 2: COMPARATIVO AÑOS 2014 – 2015 DE TONELADAS IMPORTADAS VÍA MARÍTIMA A TRAVÉS DE LOS PRINCIPALES PUERTOS (EN TONELADAS MÉTRICAS)



Fuente: Elaboración propia en base al Boletín Estadístico marítimo de Directemar años 2015 y 2016. (Anexo N° 3)

Por parte de toneladas importadas (Ver gráfico 2), son los puertos de Quintero, San Antonio, San Vicente y Mejillones los poseedores de mayor participación, específicamente para el año 2015 tuvieron una participación de 18,39%, 17,34%, 14,75% y 12,35% respectivamente.

En el caso de Quintero la situación es peculiar, ya que el 100% de su carga a importar corresponde a carga líquida, “compuestas por petróleo crudo y diésel, gas natural y propano licuado, combustibles para motores a reacción, gasolina de 93 y 97 octanos” (Directemar, 2014).

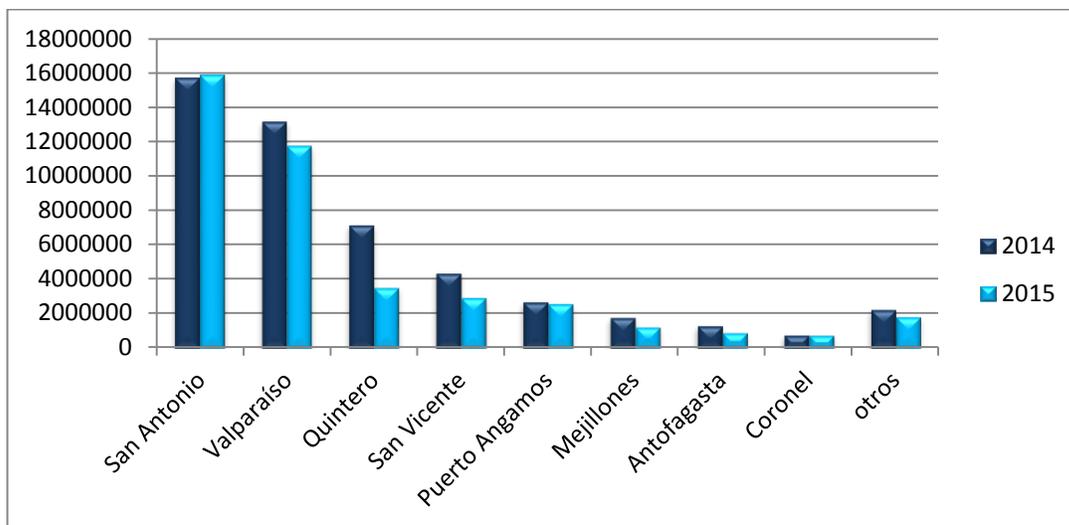
En el caso de San Antonio, San Vicente y Mejillones los tipos de carga importada⁴ se encuentran diversificados, con mayor presencia de carga general y granel.

Comparando los años 2014 y 2015, hubo un aumento del 1,51% en volúmenes importados, donde los puertos con mayor variación fueron: Quintero con un -13,71%, Mejillones con -16,20%, mientras San Vicente incrementó en un 14,52%.

Trasladando la información a un punto de vista monetario, son los puertos de San Antonio y Valparaíso son los responsables de internar importaciones de mayor valor FOB, teniendo una participación de 38,39% y 28,42% del total de los puertos correspondientemente (Ver gráfico 3). En el caso del Puerto de San Antonio, todo tipo de carga es ingresada, mientras que en San Antonio carece de importaciones de carga granel.

⁴ De acuerdo a estadísticas proporcionadas, los tipos de carga se clasifican en: general, granel, líquida y frigorizada.

GRÁFICO 3: COMPARATIVO AÑOS 2014 – 2015 DE IMPORTACIONES MARÍTIMAS IMPORTADAS A TRAVÉS DE LOS PRINCIPALES PUERTOS (EN MILES DE DÓLARES)



Fuente: Elaboración propia en base al Boletín Estadístico marítimo de Directemar años 2015 y 2016. (Anexo N° 4)

A nivel macro, las importaciones marítimas en valor FOB disminuyeron un -18,96% del año 2014 a 2015, siendo los puertos de San Vicente, Mejillones y Angamos los que presentaron variables de -104%, -46% y -44% respectivamente.

2.2. PROVEEDORES

Al igual que el transporte carretero, los movimientos marítimos internacionales se pueden trabajar de dos formas, ya sea contratando a las empresas navieras directamente, o contactando freight forwarders para hacer como intermediario entre entidades. En el caso de los forwarders, pueden poseer mayor poder de negociación con navieras debido a acuerdos suscritos con las mismas.

Con respecto a las agencias marítimas utilizadas, el año 2015 las diez compañías con mayor volumen de operaciones concentraron un 66,30% del total de la carga importada por vía

marítima (Alog, 2015, pág. 2). Estas compañías son: B&M, Agental, Hamburg Sud, MSC, Hapag Lloyd, Maersk, Ultramar, CSAV⁵, NYK y por último Naviera Petral S.A⁶.

2.3. ESTIMACIÓN DE TARIFAS DE FLETES

Para las compañías navieras existen variados factores para la estimación de fletes, de acuerdo a la recopilación de información proporcionada por el repositorio de CEPAL (Faúndez, Mulder, Pérez, & Sánchez, 2011, págs. 13-19), los factores que determinan el costo de flete por contenedor son los siguientes:

- 1) **Características del trayecto:** Principalmente se refiere a la distancia entre puertos, considerando también otros factores como el tipo de contenedor usado, frecuencia de la ruta, tramos utilizados, etc.
- 2) **Conectividad:** Difiere de la distancia entre puertos, este punto hace referencia a la interrelación real entre la distancia física y su capacidad de conectar en logística. Esto se ve afectado por la cantidad de compañías que realizan la ruta (competencia), disponibilidad de espacio en TEU's⁷, como también la frecuencia de dichas rutas.

Para este punto, también está presente el efecto que tiene la oferta (de contenedores) y demanda (necesidad de contenedores).

- 3) **Características de países y su comercio bilateral:** Incluye ítems como PIB, y balanza comercial de los países.
- 4) **Variables internas:** eficiencia portuaria y tipo de infraestructura portuaria.
- 5) **Valor por peso de producto:** Relacionado a que habitualmente la carga de mayor valor FOB debe tener mayores cuidados.
- 6) **Características institucionales:** Refieren directamente a las condiciones proporcionadas por puertos en aspectos como embarques y arribos, políticas de comercio, acuerdos corporativos, restricciones legales, etc.
- 7) **Ubicación geográfica del puerto de origen:** Costos asociados al transporte terrestre antes de embarcar la carga.

⁵ Desde mediados del 2015 la compañía concretó su fusión con la empresa alemana Hapag Lloyd, quedándose con el nombre de esta última.

⁶ Naviera peruana especializada en transporte de productos químicos líquidos.

⁷ Unidad de medida relacionada a la capacidad de carga de contenedores.

8) Precio del petróleo: A mayor costo del combustible, mayor incidencia en el costo del flete. En este ítem se debe tener en cuenta que el valor comercial varía también de puerto en puerto, dependiendo de la situación del país.

Cabe mencionar que en la práctica, para el cliente final (importador o exportador) puede obtener distintos valores para un flete dependiendo de la negociación realizada con la naviera, o incluso diversificar aún más las tarifas cotizando con distintas entidades a la vez (navieras y freight forwarders).

3. IMPORTACIONES TERRESTRES

3.1. PASOS FRONTERIZOS Y VOLÚMENES

Para el caso de ingreso de mercancías al país, existe amplia facilidad y requerimiento para realizar este tipo de operación. De acuerdo a data del año 2015 (Directemar, 2016, pág. 83), un 6,9% del tonelaje del total de las importaciones chilenas es ingresado al país a través de vías terrestres, que corresponde a su vez a un 8,2% del valor FOB del total de las importaciones (US\$ 4.411.992.000).

Las vías de entradas al país del medio terrestre son por los distintos pasos fronterizos habilitados en el país, que colindan con tres países vecinos (Perú, Bolivia y Argentina). Según información proporcionada por la Aduana de Chile, existen 42 pasos fronterizos activos, de los cuales solo 28 son utilizados para el movimiento de carga en los últimos 10 años.

A pesar de la gran cantidad de unidades fronterizas disponibles, son solo algunas las realmente relevantes para el paso de carga internacional, principalmente es en el Paso Los Libertadores donde en los últimos diez años se ha concentrado más del 50% de importaciones terrestre (ver tabla 2).

TABLA 2: PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN DE PASOS FRONTERIZOS EN BASE A LOS KILOGRAMOS TRANSPORTADOS

PASO	País Colindante	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	ACUMULADO
CRISTO REDENTOR (Los Libertadores)	Argentina	69,69%	66,01%	61,68%	59,00%	59,27%	60,07%	56,33%	57,09%	51,53%	49,30%	53,62%	58,51%
CHUNGARA	Bolivia	8,40%	8,75%	10,34%	12,91%	14,12%	13,37%	15,33%	16,22%	19,82%	23,22%	17,06%	14,50%
INTEGRACION AUSTRAL (Monte Aymond)	Argentina	6,92%	7,23%	8,54%	8,34%	8,12%	9,27%	9,68%	9,61%	10,15%	10,55%	10,77%	9,02%
PINO HACHADO - LIUCURA	Argentina	3,38%	4,76%	4,88%	6,66%	6,48%	4,72%	5,83%	4,71%	5,09%	4,83%	5,68%	5,18%
SAN SEBASTIAN	Argentina	3,92%	5,17%	5,29%	4,79%	4,21%	5,05%	5,65%	5,08%	5,92%	5,52%	6,12%	5,16%
CONCORDIA (Chacalluta)	Perú	1,49%	1,66%	2,00%	1,88%	1,85%	2,27%	2,31%	2,36%	3,12%	3,50%	3,64%	2,37%
SAN PEDRO DE ATACAMA	Bolivia	2,38%	3,10%	3,36%	3,08%	2,95%	2,54%	2,69%	2,58%	1,65%	0,15%	0,28%	2,25%
CARDENAL SAMORE	Argentina	2,82%	2,22%	2,58%	2,40%	1,85%	1,54%	0,90%	1,11%	1,32%	1,43%	1,22%	1,76%
HUEMULES	Argentina	1,00%	1,10%	1,32%	0,94%	1,15%	1,17%	1,28%	1,23%	1,40%	1,50%	1,63%	1,25%

Fuente: Elaboración propia en base a data del Servicio Nacional de Aduana. (Anexo N°5)

De acuerdo a lo presentado en la tabla anterior, se puede observar la participación de los nueve pasos fronterizos con porcentajes significativos, ya que en los 19 restantes el porcentaje de los últimos 10 años ha sido menor del 0,50%.

Como en el capítulo anterior sobre las importaciones a nivel global, para el ámbito terrestre los principales orígenes corresponden a China, Estados Unidos y la Unión Europea en mayor magnitud. Mientras que para el transporte terrestre la carga proviene de países integrantes del Mercosur, en donde Chile también es integrante como estado asociado.

El claro ejemplo para notar esta relación con países vecinos se puede ver con el caso de Argentina, en donde el año 2015 tuvo un 10,06% de participación en importaciones del total de las operaciones de América.

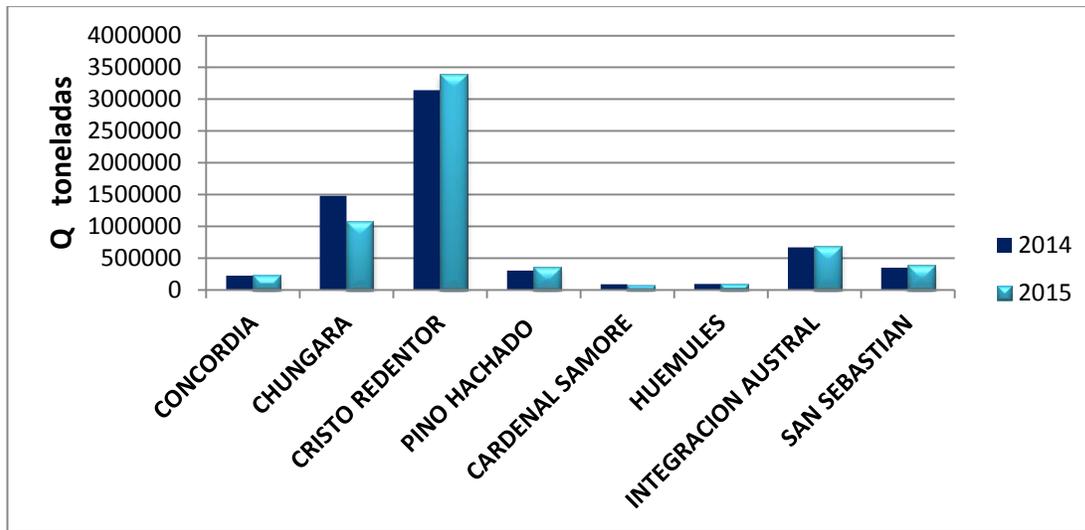
Esta nación cuenta con excelente conectividad a través de distintos pasos fronterizos, aunque oficialmente, según las cancillerías de Chile y Argentina (Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado), “son 13 los complejos priorizados para agilizar los recursos asociados a vialidad, construcción y mejoramiento de sus complejos fronterizos: Paso Jama, Paso Sico, Paso San Francisco, Paso Pircas Negras, Agua Negra, Paso Cristo Redentor, Paso Pehuenche, Paso Pino Hachado, Paso Cardenal Samoré, Paso Coyhaique, Paso Huemules, Paso Integración Austral y Paso San Sebastián”.

Habiendo mencionado lo anterior, es el paso Los Libertadores el más utilizado para movimientos de carga, con ventajas ante los otros gracias a su ubicación céntrica para unir ciudades de Chile y Argentina como lo son Santiago y Buenos Aires respectivamente.

Con respecto a la relación con todos los países de la región, no son solo países colindantes quienes representan la mayor parte del flujo del transporte terrestre. Según el boletín estadístico de Alog (Asociación Logística A.G, 2013) las importaciones terrestres chilenas en su mayoría están compuestas por procedencia desde Argentina, Brasil, Bolivia, Paraguay y Uruguay.

Si se descartan las importaciones de minerales, combustibles y relacionados, se puede observar que las operaciones son en gran cantidad de alimentos y relacionados, como también de automóviles.

GRÁFICO 4: COMPARATIVO AÑOS 2014 – 2015 DE TONELADAS IMPORTADAS EN LOS PRINCIPALES PASOS FRONTERIZOS



Fuente: Elaboración propia en base al registro de tráfico terrestre del Servicio Nacional de Aduanas. (Anexo N°5)

Con respecto a los volúmenes movilizados, en el gráfico 4, se puede rescatar una leve disminución de toneladas importadas a la nación en los principales pasos fronterizos, pasando de 6.367.386 toneladas, a 6.310.692 toneladas el año 2015.

A pesar de lo anterior y debido a ventajas del paso, sigue siendo Cristo redentor la unidad fronteriza que posee mayor participación del total de las operaciones para el año 2015 (53,62%), sino que también aumentó la carga transportada en un 7,33%.

3.2. PROVEEDORES DE FLETAMENTO INTERNACIONAL.

Para el transporte terrestre internacional, existen distintas compañías que ofrecen este tipo de servicios, puede ser de manera directa contratando a un proveedor específico de transporte, o como también existen Freight Forwarders y empresas almacenistas que también se dedican a este rubro, aunque en la práctica estas empresas subcontratan estos servicios.

Con respecto al punto anterior, cabe mencionar que en la práctica, los proveedores directos de transporte también practican subcontratación de terceros en el caso de necesitarlo.

Conforme a los costos relacionados al transporte para el importador, existen los asociados a la tarifa principal, y otros como multas extras, que dependen del acuerdo que se estime entre el cliente y proveedor.

3.2.1. BASE PARA ESTIMACIÓN DE TARIFAS

Para la estimación de tarifas, el proveedor debe tener en cuenta una gran variedad de costos asociados a la operación, más allá de los específicamente relacionados al fletamento en sí. Según un informe elaborado por CITRA para el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones de Chile (CITRA, 2001, págs. 153 - 191) la estructura de costos del flete internacional se compone de la siguiente manera:

- 1) **Adquisición de la flota:** Se debe considerar el valor de adquisición del bien, su depreciación, vida útil, tipo de vehículo, si es importado se debe tener en cuenta el tipo de cambio al momento, financiamiento utilizado, pagos de intereses, impacto tributario, etc.
- 2) **Costos fijos de operación de flota:** Estos contemplan los costos fijos para la circulación de las unidades, estas pueden ser permisos de circulación, seguros y revisiones técnicas de las unidades. El ítem más delicado para esto es el de los seguros, debido a que para este tipo de giro son variados los que se debe adquirir (seguro de carga, seguro de carga internacional, seguro por daños, etc), por lo que es un costo fijo una vez que son contratados, pero el costo en el mercado es variable dependiendo del acuerdo que se logre con la compañía aseguradora.
- 3) **Instalaciones:** Estacionamientos, oficinas y similares que pueden ser propios o subcontratados, y a su vez sus desembolsos mensuales, como gastos de electricidad, comunicaciones, impuestos, patentes, etc.
- 4) **Combustible:** Costo relacionado directamente al valor del flete, con dos aspectos relevantes: rendimiento y precio pagado por litro.
- 5) **Neumáticos:** Principalmente relacionados a la vida útil de los mismos.
- 6) **Materiales y servicios de mantenimiento:** Costos de materiales más servicios de reparación y mantenimientos (lubricantes, mano de obra, etc).

- 7) **Conductores:** Todo lo relacionado a la remuneración bruta de los trabajadores, más las distintas bonificaciones dependiendo de la empresa.
- 8) **Personal de operaciones:** Supervisores y operadores necesarios para la coordinación de operaciones.
- 9) **Costos de gestión y administración:** Personal administrativo necesario para llevar a cabo la gestión de este tipo de tareas.
- 10) **Gastos de ruta:** Gastos de carga y descarga, pesajes, gastos legales, peajes, etc.

La empresa transportista a cargo de la operación, además de considerar los factores anteriormente mencionados, tiene distintos criterios dependiendo de si el cliente tiene un acuerdo comercial o si efectivamente se trata de operaciones puntuales.

En la práctica, si proveedor y cliente cuentan con un acuerdo comercial, se habrá negociado previamente todas las tarifas relacionadas a tramos habituales, estableciendo un costo fijo para el mismo tramo, esto tendrá una vigencia acordada por ambas partes, y que variables estarían sujetas a dicho acuerdo.

En el caso de operaciones puntuales, habiendo o no acuerdo comercial, el valor de la tarifa estará regulada por situaciones del mercado, donde la disponibilidad de flota, oferta, demanda, estrategia, etc., serán considerados para establecer un valor comercial al flete.

La Secretaria de Estado de Infraestructuras, Transporte y Vivienda de España (Ministerio de Fomento, 2016, pág. 57) expresa un hecho que se lleva a la practica en movimientos de carga terrestre de forma internacional, estableciendo que efectivamente se instaura una tarifa que no se ve afectada por costos variables como el combustible, en el caso de que este acordada la tarifa fija entre proveedor y cliente. Y para el caso de situaciones más puntuales, el proveedor considera para la estimación de tarifa factores como peso de carga, anticipación de solicitud, demanda, etc

3.2.2. ESTIMACIÓN SOBRESTADÍAS

Las empresas (Transportista y cliente) definen un tiempo de tránsito para el transporte de la carga, este tiempo es en base a la cantidad de kilómetros recorridos, demoras tramitaciones de aduana (País exportador y país importador), carga y descarga de los productos, e ítems relevantes para que la operación se realice dentro de sus parámetros habituales. Cabe mencionar que aunque para determinada operación existan tiempos estándar en el mercado, depende de la negociación si es que estos tiempos se cumplan, disminuyan o aumenten.

Sobre el tiempo anteriormente mencionado, comienza a regir el tiempo de sobrestadía, que funciona en base al costo de oportunidad perdido por la paralización de la unidad (camiones). Esto se debe a que las empresas transportistas poseen un plan de utilización de sus unidades, en donde la detención de la misma provoca alteraciones en sus programaciones.

CAPITULO IV: DESARROLLO CASO PRÁCTICO

1. IMPORTACIONES MARÍTIMAS DE LA EMPRESA

Para este capítulo y los siguientes se desarrollará un caso práctico basado en una empresa que produce, importa, exporta y comercializa alimentos, que también está activa en el presente y sus problemáticas actuales relacionadas al comercio exterior. Para no revelar información de confidencial para entidades externas, se identificará a esta compañía como LA EMPRESA.

Con relación al caso práctico de importaciones marítimas, los proveedores de materias primas, productos semi elaborados y productos terminados se llamarán PROVEEDOR USA, PROVEEDOR MÉXICO, PROVEEDOR PERÚ y PROVEEDOR EL SALVADOR.

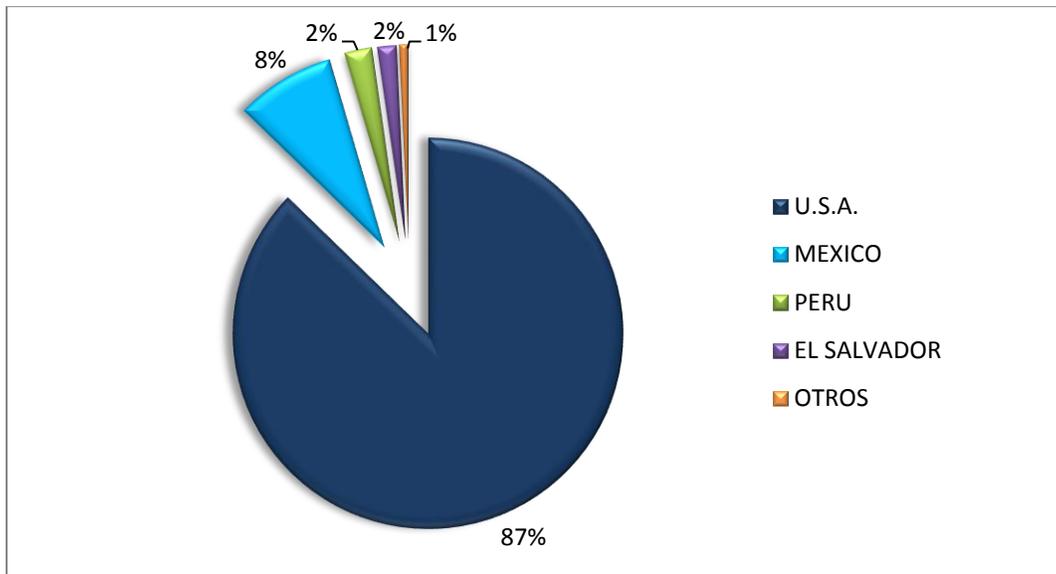
Por el lado de transportes, se llamará FORWARDER a la entidad que se encarga de la coordinación de los fletes internacionales, quien cotiza con distintas líneas aéreas o compañía navieras. También se hablará de TRANSPORTISTA al encargado del movimiento de carga terrestre desde puerto a la planta.

Por último, el proveedor de almacén extraportuario se conocerá como EXTRAPORTUARIO.

1.1. FLUJO DE IMPORTACIONES Y CARGA IMPORTADA (AÑO 2015)

LA EMPRESA presenta un gran volumen de importaciones correspondientes principalmente a materias primas para la producción de sus alimentos de categoría ‘salados’. Los orígenes que destacaron el año 2015 fueron Estados Unidos, México y Perú, siendo el primero el que concentró el 87% del valor FOB de las importaciones, como se puede apreciar en el gráfico 5.

GRÁFICO 5: PORCENTAJE IMPORTACIONES POR PAÍS AÑO 2015 (VALOR FOB)



Fuente: Elaboración propia en base a data proporcionada por LA EMPRESA. (Anexo N°6)

Desde los orígenes habituales, Estados Unidos tuvo importaciones por un total de USD 1.326.169, México USD 125.077 y Perú USD 34.678, correspondientes a materia prima en los casos de EEUU y México. Mientras que Perú tiene operaciones asociadas a material de empaque.

Por el lado de origen menos habitual, LA EMPRESA importó significativamente desde El Salvador, con un valor FOB de USD 23.515, esto corresponde a exhibidores necesarios para una operación puntual. Como también hubo operaciones desde otras naciones que representaron un total FOB por USD 10.430.

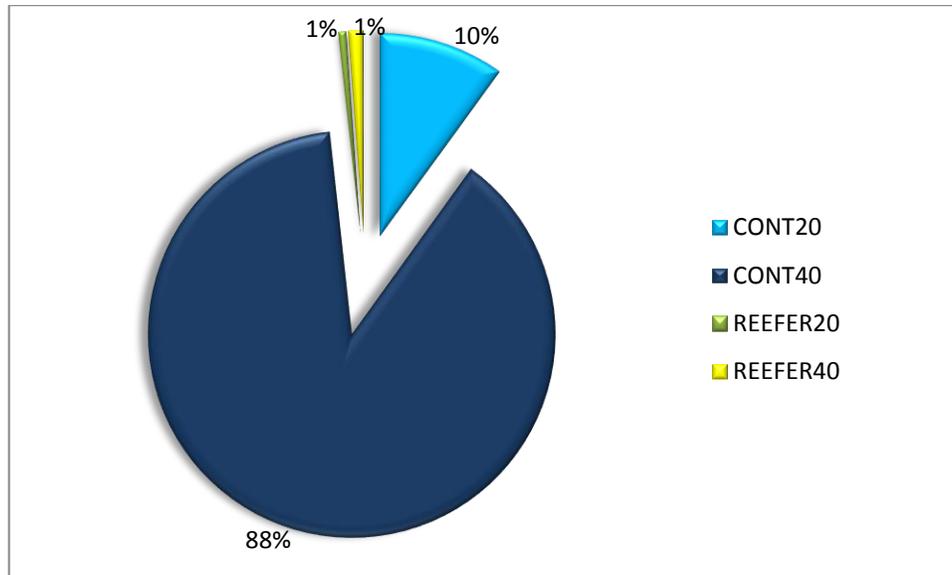
Con respecto a los medios de paletización y contenedorización, las importaciones fueron realizadas en su mayoría de forma FCL⁸.

Al ser importaciones de materia prima recurrentes, las operaciones son en su mayoría programadas con anticipación, por lo que se puede prever la mejor utilización del espacio de contenedores.

⁸ Full Container Load: Reserva de un contenedor completo para un mismo importador.

En el gráfico 6 se puede observar el porcentaje de participación de contenedores en importaciones, en donde la gran parte se realizó a través de contenedores de 40 pies, que poseen capacidad de almacenaje de 67,7 m³ y un peso bruto máximo de carga de 28.750 kg.

GRÁFICO 6: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN POR TIPO DE CONTENEDOR EN IMPORTACIONES DEL AÑO 2015 (MEDIDO EN UNIDADES)



Fuente: Elaboración propia en base a data proporcionada por LA EMPRESA. (Anexo N°7)

Con respecto a la cantidad de unidades de almacenamiento realmente utilizadas, la primera fue, como se mencionó, el contenedor de 40 pies, con un total de 560 ocupados en el periodo, mientras que los contenedores de 20 pies, Reefer⁹ de 20 y 40 pies, sumaron 74 unidades.

También se realizaron unas importaciones menores LCL¹⁰, en donde se manejaron un total de 156 pallets desde los proveedores habituales.

Con respecto a la carga a importar y para poder ejemplificar de mejor forma, a continuación se mencionan las principales procedencias, las categorías de los productos, los productos y también el tipo de contenedor utilizado para la operación.

⁹ Tipo de contenedor de refrigeración para cargas que necesitan condiciones de temperaturas.

¹⁰ Less Container Load: Reserva de parte de un contenedor, compartiendo su cubillaje con otros usuarios.

TABLA 3: IMPORTACIONES MARÍTIMAS DE LA EMPRESA POR PROVEEDOR, PRODUCTO Y UNIDAD DE TRANSPORTE

PROVEEDOR	TIPO DE PRODUCTO	TIPO CONTENEDOR	PRODUCTO
PROVEEDOR USA	Materia prima	Dry 20' o 40'	-Papa deshidratada -Almidón de papa -Harina de arroz -Sal
PROVEEDOR USA	Semi elaborado	Dry 20' o 40'	-Cereal a granel
PROVEEDOR MÉXICO	Materia prima	Reefer 20 o 40'	-Variedades de saborizantes
PROVEEDOR PERÚ	Semi elaborado	Dry 20' o 40'	-Material de empaque
PROVEEDOR EL SALVADOR	Producto terminado	Dry 20' o 40'	-Exhibidores

Fuente: Elaboración propia en base a data proporcionada por LA EMPRESA.

1.2. PROCESO DE IMPORTACIÓN, PARTICIPANTES Y ACUERDOS

1.2.1. PROCESO DE IMPORTACIÓN

Para posteriormente poder identificar las fallas que ocasionaron los altos costos en demurrage, es primordial explicar el proceso completo que realiza el equipo de comercio exterior en conjunto a otros departamentos en todas las importaciones, el cual se abordará en los siguientes párrafos.

Proceso de importación marítima en LA EMPRESA:

- 1) Creación de orden de compra:** El departamento de compras de la compañía, ante necesidades de terceros, crea la orden de compra internacional en SAP¹¹.
- 2) Notificación de creación:** Los compradores presentan la responsabilidad de notificar al equipo de comercio exterior sobre la OC¹² creada.

¹¹ Programa computacional empresarial.

¹² Orden de compra.

- 3) Carga de gastos indirectos:** Con la notificación, el equipo de comex procede a cargar los gastos indirectos de la operación, es decir, todos los gastos incurridos para la puesta en planta/almacén de los insumos, estos gastos son dependiendo del incoterm, flete internacional, gastos de desaduanaje, fletes nacionales, entre otros.
- 4) Coordinación de la importación:** Como la mayoría de las importaciones de LA EMPRESA son EXW o FOB, por lo cual el proceso de coordinación por parte del departamento de comercio exterior incluye los siguientes puntos:
- Comunicación con el proveedor, quien informa fecha de pick up¹³ (en caso de ser operación EXW) y entrega documentos necesarios para ingresar la carga al país.
 - Comunicación con el FORWARDER, con quien ya se tiene establecidas las tarifas para los tramos habituales y se informa las mejores fechas para abordar naves de acuerdo a lo informado por el proveedor.

Todo lo anterior es confirmado para luego embarcar la carga de acuerdo a tiempos estipulados.

- 5) Liberación de la carga:** Una vez a puertas de arribar la carga, el equipo de comex informa al agente de aduana con el fin de que se realice la declaración de ingreso (DIN¹⁴) y se presenten los documentos habituales de importación, como son el certificado de origen, la factura comercial, la lista de empaque y el conocimiento de embarque.

15

Todos los documentos anteriormente mencionados, tienen la finalidad de demostrar ante la Aduana de Chile la propiedad sobre la carga, además de servir para cálculos de los tributos a pagar sobre el valor CIF de la carga. Adicionalmente, debido a que la mayoría de la carga es producto terminado alimenticio, o materia prima bajo la misma categoría, se debe incluir en los documentos solicitados al proveedor el certificado de análisis de la carga, este

¹³ Término utilizado en comercio exterior para describir la fecha en el que el proveedor de fletamento internacional recoge la carga en planta de origen.

¹⁴ Documento que expresa formalmente la carga a importar ante la aduana de Chile. Contiene información relevante de lo que se importa.

¹⁵ Contrato de transporte marítimo.

documento servirá posteriormente para comprobar que la mercancía está dentro de los parámetros permitidos por la regulación chilena, y se presente ante el SEREMI.

6) Traslado de carga: Existen dos traslados realizados antes de que la carga sea puesta en planta:

- Una vez liberada la carga puerto, comercio exterior coordina con el transportista el retiro de el o los contenedores del lugar, para ser llevados al proveedor de almacén extraportuario. Cabe mencionar que este tipo de establecimientos están diseñados en su mayoría como un anexo al puerto, en donde el contenedor está de paso. El objetivo de LA EMPRESA durante el periodo 2015 de pasar por un proveedor extraportuario, era el de obtener la resolución de Uso y disposición (UyD¹⁶), que sin obtenerla, la mercancía no puede ser movilizada de lugar ni ser utilizada o consumida por un periodo de 5 a 10 días hábiles, que es el tiempo que toma la entidad gubernamental de dar la resolución.
- Desde que la carga obtiene el UyD, el TRANSPORTISTA procede a retirar el o los contenedores del EXTRAPORTUARIO, para trasladar a la planta de LA EMPRESA. Esta operación es coordinada por los departamentos de comercio exterior en conjunto al de almacenaje.

1.2.2. ACUERDOS Y TARIFAS

Para describir los acuerdos obtenidos, se tratará solamente de las materias primas importadas desde PROVEEDOR USA, PROVEEDOR MÉXICO y PROVEEDOR PERÚ, ya que representan los orígenes más concurridos.

1.2.3. ACUERDO CON FORWARDER

Para todas las operaciones provenientes con estos orígenes, el acuerdo con el FORWARDER contaba en su mayoría de tarifas de flete fijas con vigencia anual para todos los tramos.

A lo anterior, además de negociar el valor flete internacional, se agrega la cantidad de días libres en destino que tiene el importador para realizar la devolución del contenedor a la

¹⁶ Resolución indicada por el SEREMI de salud que indica que la carga importada puede ser usada y dispuesta para el consumo humano.

compañía naviera, esta negociación para el periodo 2015 estaba entre 2 a 15 días corridos para contenedores de carga dry de 20' y 40' pies.

En el caso de contenedores reefer las operaciones contaban con solo 2 días libres en destino. Habitualmente este tipo de contenedores son negociados con menos días debido a la complejidad de la unidad: son de capacidad técnica específica y costosa de utilizar.

Estas negociaciones fueron realizadas por LA EMPRESA con el FORWARDER, quien a su vez para conseguir las tarifas y especificaciones solicitadas entabla negociaciones con compañías navieras que son las que finalmente realizan la operación internacional.

Debido a que cerca del 90% del demurrage incurrido el año 2015 fue solo con la compañía naviera Hapag Lloyd (Antes llamada CSAV) se expresará las tarifas de dicha empresa para la devolución del contenedor.

El cargo por devolución se estimaba variable por la cantidad de días, presentados de la siguiente forma:

TABLA 4: TARIFA DE DEMURRAGE SEGÚN TRAMO

ITEM	Días libres	Primer periodo	Segundo periodo	Tercer periodo
Días	5 a 15 días	De 1 a 5 días	De 6 a 10 días	+11
Valor	USD 0	USD 101/Día	USD 120/Día	USD 140/Día

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de facturación de Hapag Lloyd a LA EMPRESA.

(Anexo N°8)

Cabe mencionar que todos los días mencionados anteriormente son corridos, además que comienzan a regir por día transcurrido y no por periodos de 24 horas.

1.2.4. ACUERDO CON EXTRAPORTUARIO

Al ser un almacén extraportuario que cumple el fin de resguardar temporalmente la carga, el acuerdo con dicho proveedor durante el 2015 se encontraba relacionado con las necesidades internacionales al momento.

Es por lo anterior que el principal acuerdo fue que cada contenedor que hacía uso del espacio del EXTRAPORTUARIO por un periodo igual o menor a 15 días corrido, no tenía cobros por almacenaje, considerando el periodo como tiempo libre.

Los costos que si eran cargados, eran los asociados al ingreso y egreso de contenedores, cada operación por un valor de \$60.000 CLP.

Un punto relevante que se verá en detalle más adelante, es que el proveedor a diciembre del 2015, no poseía resolución de alimentos, lo cual le impedía almacenar este tipo de productos desconsolidados. Por otro lado, tampoco contaba con implementación tecnológica para el seguimiento de inventario y carga.

1.3. DEMURRAGE.

1.3.1. DEMURRAGE PERIODO 2015

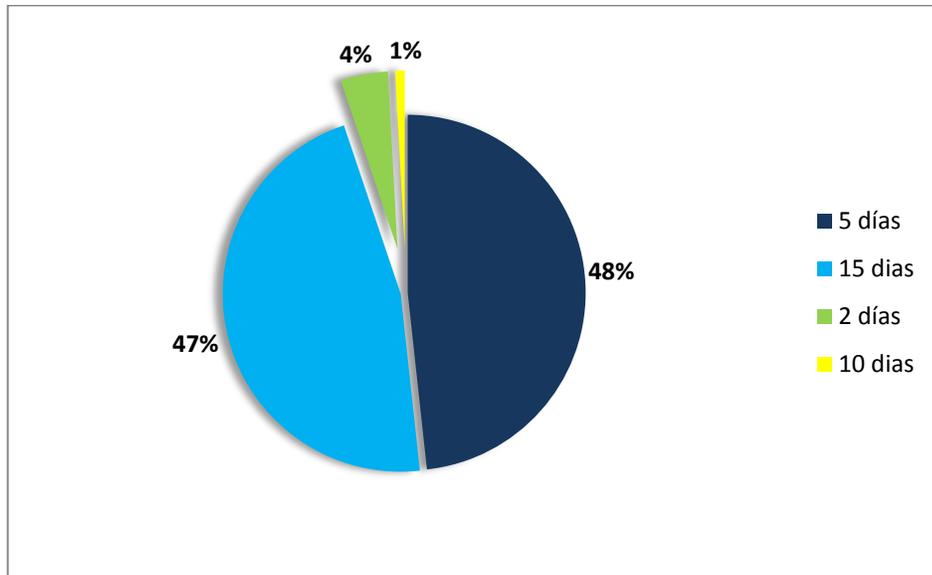
LA EMPRESA durante el periodo 2015 presentó variadas ineficiencias que llevaron a sobrecostos logísticos.

En primer lugar, se debe identificar los hitos explicativos para un análisis logístico de este sobrecosto, que son los siguientes:

- 1) **Arribo de la nave:** Llegada al puerto final de destino.
- 2) **Descarga del contenedor:** En su mayoría, una vez descargado el contenedor de su respectiva nave, es cuando las navieras comienzan a aplicar los días libres negociados para la utilización de la unidad.
- 3) **Término de días libres:** Utilización total de los días libres negociados.
- 4) **Demurrage:** Periodo superior a los días libres negociados, que van teniendo un costo diario por la no devolución del contenedor.

Para LA EMPRESA, durante el periodo 2015 se contabilizó costos de demurrage por un total de USD 211.917. Del total de las operaciones, USD 166.015 (78,34%) corresponde a operaciones realizadas a través de una misma naviera, por lo cual será la guía para presentar ejemplos y números.

GRÁFICO 7: PORCENTAJE DE DÍAS LIBRES NEGOCIADOS DE LOS CONTENEDORES INVOLUCRADOS EN DEMURRAGE DURANTE EL 2015 (MEDIDO EN UNIDADES)



Fuente: Elaboración propia en base a data proporcionada por LA EMPRESA. (Anexo N°9)

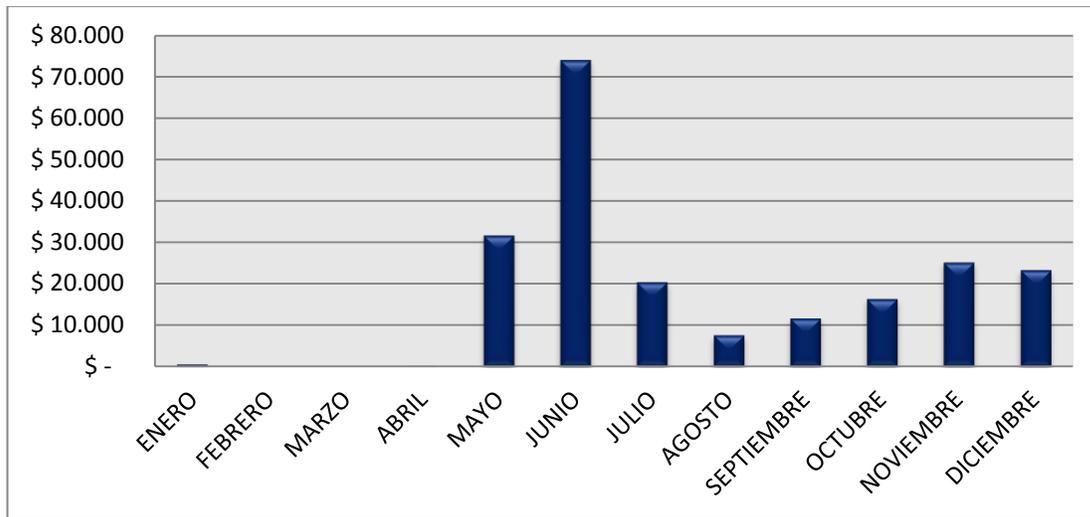
De un total de 634 contenedores importados durante el 2015, 124 de ellos se vieron involucrados en sobrecostos logísticos.

En el gráfico 7 es posible apreciar la cantidad de días libres negociados para estos 124 contenedores con demurrage. Sus días en destino acordados eran de 2, 5, 10 y 15 días libres.

En el caso de los contenedores involucrados en demurrage que presentan porcentaje de participación significativa, 56 de ellos poseían 5 días libres en destino, mientras que 54 de ellos presentaron 15 días libres negociados.

En el caso de días totales utilizados posterior a la llegada de la nave en puerto, el promedio de días de utilización del contenedor fue de 22 días, el promedio de días de demurrage fue de 12 días y la estadía más elevada se originó en junio por un total de 58 días de no devolución del contenedor.

GRÁFICO 8: COMPORTAMIENTO DE DEMURRAGE PERIODO 2015 (MEDIDO EN DÓLARES AMERICANOS)



Fuente: Elaboración propia en base a data proporcionada por LA EMPRESA. (Anexo N°9)

Con relación a los periodos de caída en demurrage, en enero y abril del 2015 se presentaron bajos sobrecostos de USD 606 y USD 206 respectivamente.

Es a partir de mayo que comienzan a ser evidentes las ineficiencias en las importaciones, como se muestra en el gráfico 8. En mayo y junio los contenedores estuvieron un tiempo promedio en demurrage de 20 días, pero es en junio se ve el mayor aumento por contar con 32 unidades involucradas en el sobrecosto.

1.3.2. DETECCIÓN DE CAUSAS DE DEMURRAGE.

Hasta principios del 2015, LA EMPRESA no tenía historial de demurrages sobre los USD 40.000 anuales, por lo que los sobrecostos presentados fueron de gran impacto en el balance de la compañía.

Las ineficiencias eran presentadas debido a las siguientes razones:

1) No todas las órdenes de compras eran informadas al departamento de comercio exterior:

Si bien existía un proceso en el que el comprador tenía la responsabilidad de informar a comercio exterior por cada creación de OC internacional para dar aviso de la compra, como también para realizar la carga de gastos indirectos, esto a través de un proceso manual, por lo que si el comprador simplemente olvidaba notificar, comercio internacional no tenía visibilidad de la carga comprada a importar.

Para este mismo punto también se debe mencionar, que el área de compras no es la única habilitada para la creación de OC, por lo que cualquier departamento con presupuesto y habilitación en SAP para crear OC podía realizar una importación sin notificar a comex, provocando respuestas más lentas en el área ante eventualidades.

2) Desconocimiento de procesos internacionales por áreas de planificación, comercial y compras.

Los departamentos antes mencionados tienen la habilidad de planificar y crear órdenes de compras internacionales, aún si desconocen los procesos internacionales y nacionales con las entidades gubernamentales.

Es por esto que, al desconocer los tiempos y procesos, no poseían la urgencia de involucrar al departamento de comercio exterior en sus pedidos.

Uno de los casos más importantes fue a finales del 2015, en donde el departamento de marketing importó cerca de 20 contenedores bajo cláusula CIF que contenían exhibidores y racks para la presentación de productos.

Al no dar aviso al departamento de comercio exterior de la compra realizada, la carga llegó a puerto los primeros días de Octubre, donde no hubo gestión de desaduanaje, internación, movimiento de mercancías, etc. Debido a lo anterior, los contenedores no solo tuvieron costos de demurrage, sino que también altos gastos de almacenaje en puerto.

3) Falta de seguimiento de la carga.

Una de las grandes falencias del departamento de comercio exterior en el periodo fue que no hubo seguimiento de la carga desde principio a fin, esto debido a los puntos a) y b), además de no contar con un sistema amigable para las operaciones internacionales.

Si bien SAP es un software crucial para el manejo de la compañía, ya que presenta módulos financieros, de abastecimiento, de inventario, entre otros, no es apto para hacer seguimiento a cargas de importación. Por ende es necesario tener programas computacionales acorde a las necesidades, o bien hacer seguimiento manual a través de otras herramientas como lo es Excel.

En el periodo crítico de la compañía, no existía ningún manejo total de la operación, por lo cual las personas responsables de su seguimiento dependían en su totalidad de confirmaciones a través de correos electrónicos o de sus seguimientos propios. Esta modalidad presenta fallas relativas al manejo humano de la importación. Es así como cualquier olvido o falta de dichas notificaciones electrónicas entorpecían el proceso, terminando también en sobrecostos para la compañía.

4) Proveedores sin valor agregado.

Actualmente, la elección de proveedores adecuados de acuerdo a las necesidades es posible. Existen freight forwarders con valor agregado de seguimiento de operaciones a través de reportes generados con programas propios, como también a con seguimiento en línea de la importación o exportación. Así como también hay proveedores de almacenaje externo que proveen las mismas herramientas, que finalmente hacen el trabajo de los operadores más simple y con mayor control.

En este caso específico, los proveedores presentaron las siguientes carencias:

- **Extraportuario:** Bodegas sin resolución de alimentos, lo que descarta la opción de desconsolidar carga arribada para realizar la devolución del contenedor.

Además, el proveedor no cuenta con tecnología para la toma de inventario, tampoco para revisión de información en línea. Siendo el proceso manual.

- **Transportista:** Proveedor que presenta buen ejecutivo para seguimiento de unidades, pero carecen de seguimiento en línea con servicio de GPS. El GPS es de carácter mandatorio desde el 2016 para todos los acuerdos de transporte terrestre de LA EMPRESA
- **Freight Forwarder:** Proveedor presenta servicio con un ejecutivo designado a LA EMPRESA, pero no cuenta con seguimiento autónomo en línea, como tampoco presenta indicadores de servicio, características que si proveen otros freight forwarders.
- **Agencia de aduana:** Agencia de aduana con sistema de seguimiento en línea desarrollado por ellos mismo. Para el año 2015, el sistema no estaba desarrollado en su totalidad, por lo que el seguimiento de las importaciones son documentales y no de proceso.

Durante el periodo de excesivos sobrecostos en demurrages, LA EMPRESA no tenía ninguno de estos valores agregados dentro de su lista de prioridades, nunca hubo inversión para mejorar dichos aspectos, como tampoco se hizo alcance a que los proveedores en el momento para que se implementaran medidas para mejorar la condición de su cliente.

5) Deficiente planificación de compras de materias primas.

LA EMPRESA tiene políticas de inventario en la cual se revisa constantemente los pronósticos de venta en contra a la producción real de la planta, aguardando un inventario de seguridad.

Para tratar a modo de ejemplo, entre los meses marzo y abril hubo planificación y compra en exceso de materias primas, específicamente de papas deshidratadas. Una vez comenzaron a arribar los contenedores al país, se hizo notorio el deficiente espacio disponible en bodegas para almacenar en una escenario de sobre stock, por lo que por necesidades de la empresa, hubo que recurrir a almacenes extraportuarios.

Como se ha mencionado anteriormente, el proveedor extraportuario no contaba con resolución de alimentos para desconsolidar la carga, conllevando a mantener la carga en sus contenedores

originales por más tiempo del negociado, hasta obtener la capacidad de recepción y almacenaje en bodegas propias de la compañía.

Finalmente, en junio de ese año el aumento de sobrecostos por demurrage llegó a los CLP 50.420.919, en donde los 32 contenedores involucrados tuvieron juntos un total de 628 días de demurrage.

2. PROPUESTA DE MEJORA

2.1. MEJORAS OPERATIVAS

2.1.1. NOTIFICACIONES AUTOMÁTICAS Y GENERACIÓN DE REPORTE.

Debido a que el traspaso de información sobre la creación de compra es manual, varias órdenes de compra son desconocidas por el equipo de comercio exterior, ergo no pueden realizar el seguimiento en la importación, esto especialmente para importaciones que vengan con sus operaciones internacionales pre pegadas por proveedor.

Para solucionar esto se propone las siguientes funciones:

1) Notificación Automática de creación de OC

Al momento en que el Comprador / Planificador crea una orden de compra internacional en SAP, se genera un correo electrónico automático al creador notificando el número y status de la OC. Este contiene un archivo en formato PDF que contiene el documento, junto con el siguiente texto:

“De: S_BATCH_MM [mailto:workflowsap.administrador@[REDACTED]]

Enviado el: lunes, 12 de agosto de 2016 15:55

Para: [REDACTED]

Asunto: PE113460-1:Pedido de compras

En fichero adjunto del e-mail se encuentra fichero impresión creado p/usu.S_BATCH_MM c/núm.13460-1 ZIFP del sistema SAP”

Para que el creador del documento no tenga que dar el aviso de forma manual, Outlook¹⁷ presenta opciones para crear reglas de reenvíos de correos que contengan ciertos criterios (preestablecidos por el software). En este caso, algunos de los criterios que ofrece el programa y que se pueden aplicar para este caso son los siguientes:

De personas o grupo público: En este caso se filtraría por el remitente “workflowsap.administrador@ [REDACTED]”.

Con cierto texto en el asunto: “*Pedido de compras*”

Con cierto texto en el cuerpo de mensaje: “ZIFP del sistema SAP”. ZIFP indica que la OC creada es de carácter internacional.

Con los tres datos anteriores se logra filtrar las OC de compra de carácter internacional, y se puede seleccionar en Outlook la opción para reenviar a un grupo de personas, en este caso, al equipo de comercio exterior completo, quienes en caso de aplicar, podrán cargar en SAP los gastos indirectos asociados a la importación, además de comenzar a hacer seguimiento de la operación.

Se propone que para implementar esta función, se realicen capacitaciones de carácter mandatorio a todos los creadores de órdenes de compra internacionales. Este punto entre otros se abordarán en el punto ‘d’, en conjunto con el departamento de desarrollo tecnológico de LA EMPRESA.

2) Reporte diario de órdenes de compra

Otra de las herramientas tecnológicas útil para el seguimiento de creación de órdenes de compra, son las entregadas por SAP, en donde es posible generar reportes y funciones automáticas.

¹⁷ Software de gestión de correos electrónicos utilizado por LA EMPRESA.

Para este caso es útil la utilización de un JOB¹⁸, en donde se podrá programar de forma automática reportes asociados al área.

Para filtrar de mejor manera, se puede definir el JOB por rangos de tiempo y proveedores. Con esto, se puede crear el reporte diario con el cual el usuario de comercio exterior podrá verificar todos sus proveedores asignados, sus OC abiertas en sistemas, y revisar si tienen los gastos indirectos cargados. Esto sirve para revisar en caso de que se haya pasado por alto alguno de los correos automáticos programados en el punto 'a'.

3) Aumento de días libres

Debido a que LA EMPRESA es una compañía multinacional reconocida, que cuenta con grandes volúmenes de importaciones, es posible negociar con el forwarder que todas las importaciones en contenedores dry cuenten con días libres en destino mayores a 15 días. Habitualmente esto puede llegar hasta 21 días libres. Para el caso de contenedores reefer, es posible gestionar hasta 10 días libres en destino.

Si es que el proveedor habitual no puede gestionar dicha condición, se sugiere probar con otros proveedores.

El aumento de días libres en destino permitirá a LA EMPRESA gestionar de forma programada su recepción de contenedores, bajo mayor holgura de tiempo.

4) Capacitaciones a áreas

Como se mencionó anteriormente, uno de los casos de demurrage de mayor impacto en el año 2015, ocurrió cuando el equipo de Marketing realizó una importación pre pagada de contenedores, lo cuales se mantuvieron en puerto por desconocimiento del equipo de comercio exterior.

Esto es evitable realizando capacitaciones a todas las áreas involucradas en compras de carga internacional. Los tópicos a tratar son los siguientes:

- Proceso de importación y exportación de cargas (Responsables, entidades gubernamentales, proveedores, intermediarios, reglas de comercio internacional).

¹⁸ Acción de SAP que permite ejecutar operaciones automáticas, que luego sirven para generar reportes.

- Responsabilidades de las áreas.
- Implementación de regla en Outlook para reenvío automático de órdenes de compra internacionales.

Con lo anterior, se da a conocer las funciones de comercio exterior, además de dejar claro las responsabilidades para que el proceso funcione.

5) Mejoras y cambios de proveedores (Adición de valor agregado).

a) Mejoras/Cambio de freight forwarder

El proveedor actual de LA EMPRESA cuenta con excelente poder de negociación al ser una compañía reconocida mundialmente, con oficinas en todos los continentes y específicamente, con oficinas propias en todos los orígenes de importaciones de la empresa.

La desventaja del proveedor, es que carece de sistema de seguimiento en línea de la carga, como desarrollo de indicadores e informes personalizados a clientes. El seguimiento es hecho a través de un reporte manual (creado en Excel) enviado por el ejecutivo de la cuenta de la compañía.

Para solucionar lo anterior, es necesario exigir dentro del contrato al proveedor que implemente mejorar su sistema de seguimiento, buscando la mejora de poder obtener la información al instante sin tener que esperar respuestas de carácter humano, que son más propensas a fallas.

De no poder lograr la implementación de desarrollo de tecnologías del proveedor, la carencia se puede eliminar a través de licitaciones en donde se exija este tipo de valor agregado.

b) Cambio EXTRAPORTUARIO y TRANSPORTISTA

Como se mencionó en puntos anteriores, el proveedor extraportuario y de transporte nacional no poseen tecnología acorde a las necesidades de LA EMPRESA, a su vez, el extraportuario utilizado no cuenta con resolución de alimentos, impidiendo la descarga de contenedores.

Para solucionar este punto, es necesario licitar con nuevos proveedores. Actualmente en el mercado los negocios se encuentran fusionados, por lo que proveedores de almacén extraportuario cuentan con negocios relacionados al transporte. Saam Extraportuarios, Sitrans

y Zeal, son por ejemplo, empresas reconocidas en su rubro que poseen servicios de almacenaje y transporte, que además poseen resolución de alimentos. En el anexo 10 se puede encontrar una cotización de la compañía Sitrans, la cual posee ambas líneas de negocio y sus servicios se encuentra acorde a los requerimientos.

TABLA 5: REPORTE DE SEGUIMIENTO DE CONTENEDORES CON ALERTAS RELACIONADAS AL DEMURRAGE

Cliente	Nave	Fecha desembarque	Días Libres	Días para demurrage	Cantidad de contenedores	Total días demurrage	Estado
xxxxxxxxxxxx	MSC Carole	02-07-2016	3	-23	1	-23	Demurrage
	Mongoose Hunter	21-07-2016	3	-4	4	-4	Demurrage
	Glasgow Express	23-07-2016	10	5	3	0	En Regla
	Santa Úrsula	25-07-2016	15	12	4	0	En Regla

Fuente: Elaboración propia en base a ejemplo proporcionado por proveedor SITRANS

Como valor agregado, presentan servicio de seguimiento online, indicadores e informes personalizados (Tabla 5). El informe presentado tiene como fin alertar al usuario los días libres que tienen disponibles, los días restantes para entrar en demurrage y el estatus de la operación.

c) Mejoras al sistema de la Agencia de Aduana

Si bien este proveedor fue el único de los existentes que implementaron sistemas de seguimiento de manera autónoma y personalizada para LA EMPRESA, existen mejoras posibles que pueden desarrollarse dentro del mismo sistema.

De acuerdo a lo consultado con el proveedor, la disponibilidad de mejorar el sistema existe, pudiendo desarrollarse los siguientes informes:

- **Seguimiento importaciones y exportaciones:** Reporte que muestra el estatus de la importación, desde el pick up en origen hasta entrega de la carga en bodegas de LA EMPRESA.
- **Seguimiento documental:** Se añade al punto anterior, mostrando la documentación original faltante para completar la operación.

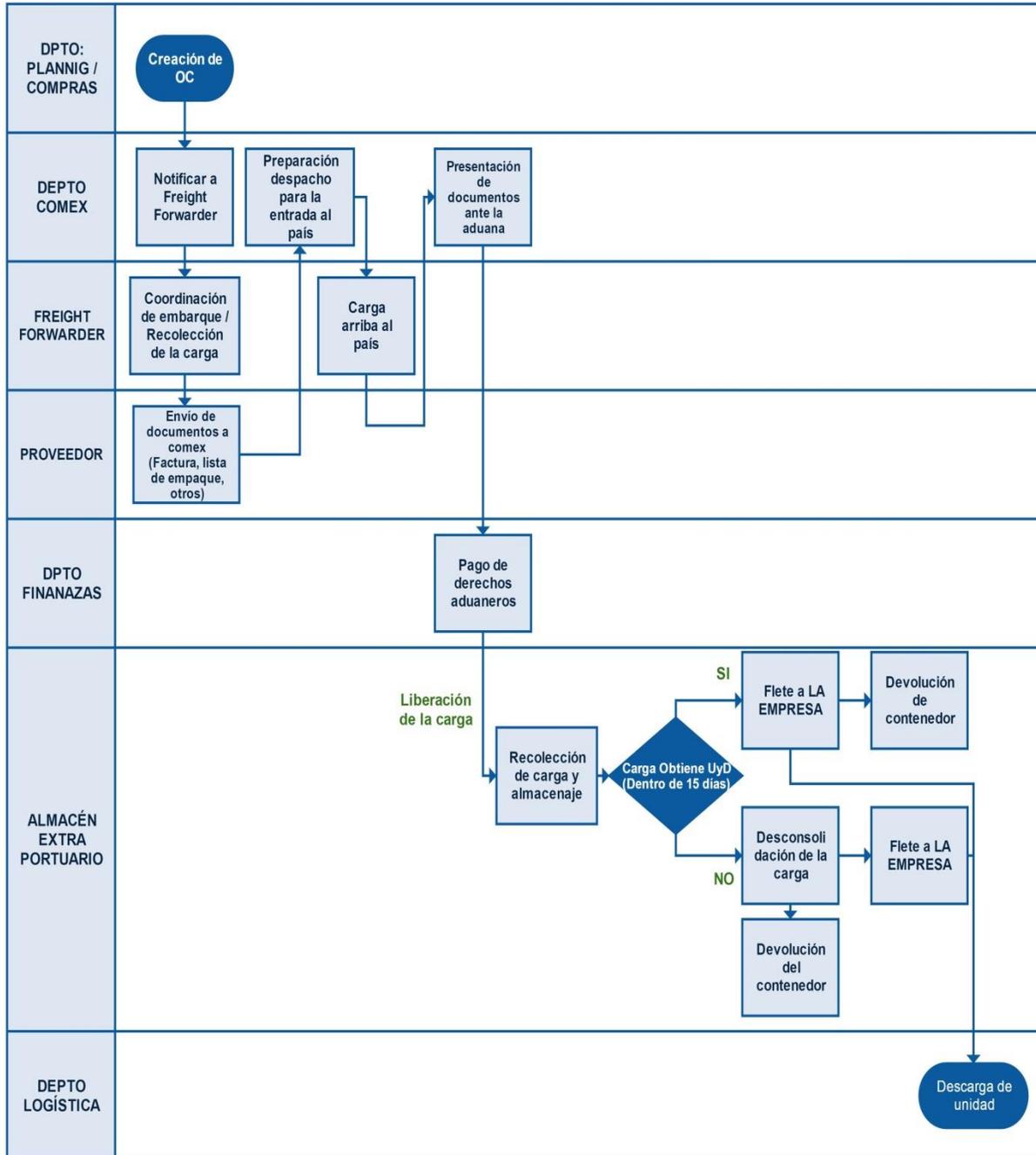
- **Reporte de gastos indirectos:** Reporte que muestra todos los gastos que se hace cargo momentáneamente la agencia de aduana (Gastos portuarios y aduanales), además de gastos de fletamento nacional e internacional, más los de almacenaje en extraportuario. Este reporte con el fin de identificar porcentaje de gastos a cargar por contenedor o pallet.
- **Indicadores (KPI¹⁹):** Reporte de variados indicadores que muestre el porcentaje de cumplimiento de tiempos de tránsito, cumplimiento por unidades solicitadas, etc.

2.1.2. MAPEO DE LA NUEVA OPERACIÓN

Al tener claridad de la forma de trabajo, se debe establecer un proceso para la operación. En la siguiente ilustración (ilustración 2) es posible observar la propuesta del proceso de trabajo, estableciendo responsabilidades por área.

¹⁹ Key Performance Indicators: Indicadores realizados a través de fórmulas que muestran como se está desarrollando el desempeño de una operación.

ILUSTRACIÓN 2: PROPUESTA DE PROCESO DE IMPORTACIONES MARÍTIMAS



Fuente: Elaboración propia en base a propuesta de mejora.

3. IMPORTACIONES TERRESTRES DE LA EMPRESA

Para efectos del caso práctico relacionado a importaciones terrestres, se debe identificar el nombre de la empresa proveedora, la cual se mencionará como LA EMPRESA ARGENTINA, mientras el que proveedor de transporte internacional terrestre se llamará EL TRANSPORTISTA.

3.1. PRESENTACIÓN DE FLUJO DE IMPORTACIONES

LA EMPRESA posee un alto flujo de importaciones terrestres mensuales, las cuales todas son realizadas bajo el incoterm EX WORK.

En el año 2015 las operaciones estuvieron compuestas de la siguiente manera:

TABLA 6: IMPORTACIONES TERRESTRES DE LA EMPRESA POR PRODUCTO, ORIGEN Y VOLUMEN

Producto	Categoría	Origen	Promedio Mensual toneladas importadas	Promedio Mensual de cajas importadas	Promedio Mensual de vehículos de carga
Galletas	Producto Terminado	Mar del Plata, Argentina	640	128.000	28
Saborizante para leche	Producto Terminado	Mar del Plata, Argentina	27	5.200	2
Maní (Granel)	Semi elaborado	La Rioja, Argentina	200	No aplica	8
Aceite (Granel)	Materia Prima	San Juan, Argentina	224	No aplica	8

Fuente: Elaboración propia en base a data proporcionada por LA EMPRESA.

Las operaciones de Galletas, saborizantes y maníes se internan al país a través de furgones²⁰, mientras que el aceite debido a su estado líquido se importa a través camiones cisterna, que son especializados para este tipo de carga.

Todos los productos son producidos por LA EMPRESA ARGENTINA, la cual por reglamento de la compañía debe comercializar sus productos a intercompañías a precio de costo más 7% del mismo.

²⁰ Tipo de vehículo de carga cerrado.

Para poder ejemplificar de mejor manera el flujo de importaciones y las problemáticas existentes, en este caso se ahondará en las operaciones de galletas con chocolate, que se dividen en los siguientes tipos:

- Galletas con chispas de chocolate 18 x 210g. (18 unidades por caja, de 210 gramos cada unidad)
- Galletas con chispas de chocolate 60 x 75g
- Galletas con chispas con extra chocolate 55 x 100g

Todos los productos anteriormente mencionados presentan una vida útil de doce meses, y para los grandes clientes (cadenas de supermercados) solo son aceptados hasta un máximo de un 50% de vida útil consumida.

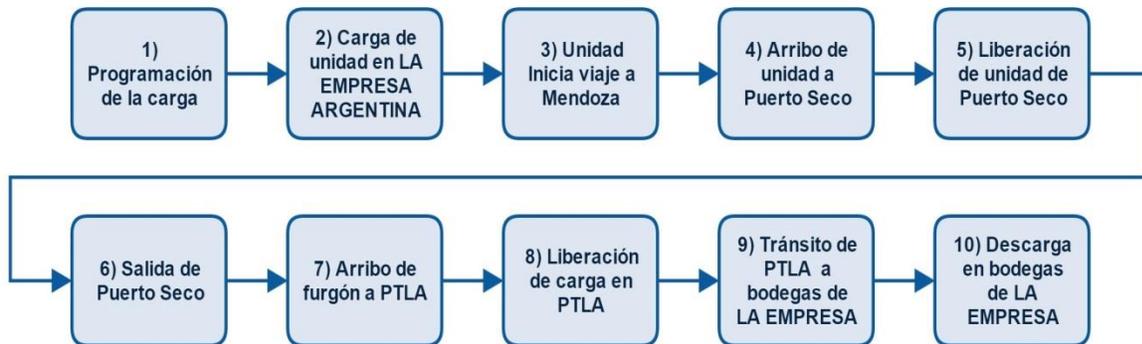
Las compras a LA EMPRESA ARGENTINA se basan en el pronóstico de demanda de los principales clientes retail en el mercado chileno. Este pedido se pronostica de forma trimestral, y se materializa a través de una orden de compra mensual realizada por el equipo de planificación en Chile.

Esta orden de compra abarca a todos los fletes necesarios para realizar durante el mes planificado. Y es de acuerdo a los requerimientos de LA EMPRESA cual es la prioridad que se les da a ciertos productos importados. Esto es debido a que el producto tiene varias presentaciones de su formato.

3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA RUTA E HITOS

La ruta utilizada comienza en la planta del proveedor ubicada en Mar del Plata, Argentina. El paso fronterizo utilizado es el de los libertadores, que para este informe se reconocerá con las siglas PTLA (Puerto Terrestre de Los Andes)

ILUSTRACIÓN 3: HITOS EN EL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE GALLETAS CON CHOCOLATE



Fuente: Elaboración propia en base a proceso de importación realizado por LA EMPRESA.

- 1) **Programación de la carga:** LA EMPRESA ARGENTINA solicita al TRANSPORTISTA con una semana de anticipación las unidades de carga. Donde el promedio mensual de carga el año 2015 fue de 28 unidades mensuales.
- 2) **Carga de unidad en LA EMPRESA ARGENTINA:** EL TRANSPORTISTA se dirige a la planta en Argentina según programación y procede a la carga de unidades.
- 3) **Furgón inicia viaje a Mendoza:** Este tramo corresponde al kilometraje recorrido que corresponde a 1.331 KM hasta llegar a Puerto Seco²¹ de Argentina.
- 4) **Arribo de unidad a Puerto Seco:** En esta fase la carga a exportar (por Argentina) debe presentar la documentación pertinente para su posterior salida, estas son las siguientes:
 - MIC (Manifiesto Internacional de Carga)
 - Remito de la mercadería.
- 5) **Liberación Puerto Seco:** Una vez que se encuentra la carga y documentación aprobada la mercancía es liberada.
- 6) **Salida de Puerto Seco:** La carga puede continuar el recorrido hasta recintos aduaneros chilenos.

²¹ Corresponde a una zona primaria aduanera.

- 7) **Arribo de furgón a PTLA:** Una vez en el Puerto Terrestre de Los Andes, la carga debe ser presentada con los documentos asociados a la importación de mercancías, en este caso los documentos son:
- a) **Factura Comercial:** Factura de proveedor que contiene datos de unidades y valor comercial de la carga.
 - b) **Certificado de origen:** Documento que acredita procedencia de la mercancía, su fin es el de poder acceder a rebajas arancelarias.
 - c) **Lista de empaque:** Documento que expresa características de los bultos en la carga a importar con sus pesos correspondientes.
 - d) **Certificado de análisis:** Documento que expresa la composición de la carga (ingredientes) y es mandatorio debido a que las importaciones de LA EMPRESA son con fines de consumo humano. Este documento es presentado ante el SEREMI²² de salud.
 - e) **CRT:** Manifiesto de responsabilidad del transportista sobre la carga.
- 8) **Liberación de carga de PTLA:** Una vez que se encuentra la carga y documentación aprobada la mercancía es liberada.
- 9) **Tránsito de PTLA a bodegas de LA EMPRESA:** La carga se encuentra nacionalizada y procede su tránsito a bodegas de LA EMPRESA, este tramo corresponde a 362 km.
- 10) **Descarga en bodegas de LA EMPRESA:** Unidad se descarga en totalidad en recinto de LA EMPRESA.

Para finalizar se debe mencionar que toda carga alimenticia con finalidad al consumo humano debe autorizada por la entidad gubernamental pertinente, esto es a través del Seremi de salud, quien otorga la resolución de Uso y disposición una vez comprobado que la carga está dentro de los parámetros de la regulación chilena. Esta resolución tarda un máximo de 5 días hábiles para todas las cargas que pasan por la aduana en Los Libertadores.

²² Secretaría Regional Ministerial

3.2. PROVEEDORES ACTUALES DE FLETAMENTO (DESCRIPCIÓN DE ACUERDOS Y TARIFAS ESTABLECIDAS)

Para la ruta mencionada en el punto anterior existe un proveedor fijo que proporciona las unidades para todo el plan de importación desde Mar del Plata, aunque también existe una alternativa en caso de eventualidades con el cual se tiene negociada las mismas tarifas y criterios que con EL TRANSPORTISTA.

Cabe mencionar que todas especificaciones del acuerdo con EL TRANSPORTISTA no están bajo contrato, por lo que las negociaciones se hicieron a través de acuerdos en reuniones y confirmaciones por escrito.

Las especificaciones del acuerdo con EL TRANSPORTISTA son las siguientes:

a) Tarifas:

- Flete: US\$ 3.350 por tramo.
- Sobrestadía: USD\$ 250 Día/Unidad

b) Unidad: Vehículo de carga tipo furgón.

c) Cubicaje: 90 m³

d) Días libres: 8 días hábiles desde la presentación de la unidad en origen hasta la descarga en su totalidad en destino.

e) Seguro: La carga se encuentra asegurada por un valor de hasta UF 4.000.

3.3. SOBRESTADÍAS DE LA EMPRESA

El año 2015 fue un periodo crítico para los sobrecostos de la EMPRESA, llegando a tener un costo por sobrestadías por un total de USD 130.000.

Si bien la compañía presenta un presupuesto mensual para este sobrecosto máximo de USD 5.000, en el primer semestre (enero a junio) hubo sobrestadías por un total de USD 22.250, mientras que en el segundo semestre fue donde este valor fue sobrepasado y se levantó la alerta de la gestión del proceso internamente.

Entre los meses de Julio a Agosto hubo un total de cobros por sobrestadía de USD 107.500, compuestos de la siguiente forma:

TABLA 7: SOBRESTADÍAS DE LA EMPRESA (SEGUNDO SEMESTRE 2016)

Mes	Sobrestadías (USD)	Unidades utilizadas	Unidades con sobrestadía
Julio	\$ 25.250	25	18
Agosto	\$ 16.250	30	10
Septiembre	\$ 25.000	30	26
Octubre	\$ 39.500	27	27
Noviembre	\$ 1.250	30	4
Diciembre	\$ 250	27	1

Fuente: Elaboración propia en base a data proporcionada por LA EMPRESA.

Lo que bajo circunstancias normales de un flete internacional con estas características debería tener un tiempo de tránsito de alrededor de 6 días, el promedio de lead time para las operaciones terrestres fue de 13 días hábiles, teniendo los promedios más altos en los meses de julio, agosto, septiembre y octubre, con promedios de tránsito de 14, 15, 13 y 15 días hábiles.

Cabe mencionar que, los costos de sobrestadías del segundo semestre fueron obviados por las jefaturas del momento, lo que provocó que no se analizara los costos hasta los primeros meses del 2016, acumulando toda la cifra previamente abordada.

Las razones para la sobrestadía son variadas, principalmente las operaciones se vieron afectadas por el cierre de paso Los Libertadores. Además de una disminuida capacidad de recepción en las bodegas de LA EMPRESA, ambos temas y otros serán abordados en las próximas páginas.

3.4. RESPONSABILIDADES POR TRAMO

A pesar de que el acuerdo con el transportista contempla una sobrestadía lineal, internamente dentro de LA EMPRESA existe un flujo establecido de responsabilidades, en donde las distintas partes involucradas poseen compromisos.

ILUSTRACIÓN 4: HITOS EN EL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE GALLETAS CON CHOCOLATE CON RESPONSABILIDADES POR TRAMO



Fuente: Elaboración propia en base a proceso de importación realizado por LA EMPRESA.

Como se puede ver en el la ilustración 4, la estructura de responsabilidades se compone de la siguiente manera:

- Del punto 1 a 5: Corresponde a la responsabilidad por parte de LA EMPRESA ARGENTINA, específicamente de su equipo de logística y comercio exterior. El personal de logística se encarga de coordinar con sus equipos en bodega la preparación de la carga, además de dar los horarios de llegada al transportista. Por otra parte, el área de comercio exterior de Argentina está a cargo de enviar a comercio exterior de Chile toda la documentación necesaria para la importación, como también preparar el paso por sus aduanas nacionales para la salida de la mercancía.
- Puntos 6 y 7: Comercio exterior en Chile en conjunto con la Agencia de Aduanas, trabajan anticipado toda la documentación requerida para ingresar la carga al país, en este caso se prepara la DIN²³ por adelantado, permitiendo que una vez llegada la unidad de fletamento en conjunto con los documentos solicitados originales, pueda realizar una entrada al país más eficiente.
- Puntos 8 al 10: Desde el momento en que la carga es liberada del PTLA (en este momento es considerada carga nacional), la mercadería pasa a ser responsabilidad del

²³ DIN: Declaración de Ingreso. Es el documento que se presenta ante la aduana chilena que permite presentar la carga a importar, para proceder a su respectiva nacionalización.

equipo de bodegas en Chile. En este punto es importante que el equipo receptor tenga visibilidad de las unidades que vienen en tránsito, para así planificar correctamente la recepción de los furgones y su respectiva descarga. El acuerdo contemple que LA EMPRESA posee tres días para realizar la descarga de la totalidad de las unidades.

3.5. DETECCIÓN DE PROBLEMAS

A pesar de que existen responsabilidades por tramo, el cobro de sobrestadías se considera lineal, por ejemplo si una unidad tarda más de 10 o 12 días (dependiendo el caso) en el tiempo total de tránsito, sin importar los motivos, EL TRANSPORTISTA realiza el cobro a LA EMPRESA.

Por lo anterior, se debe identificar las ineficiencias en el proceso, para poder presentar una solución al problema, las ocurridas durante el año 2015 fueron las siguientes:

3.5.1. ACUMULACIÓN DE UNIDADES POR FACTORES CLIMÁTICOS

En los meses de invierno el Paso Los Libertadores se ve afectado por el cierre, debido a las fuertes nevadas. Estas influyen principalmente en el corte de vías, además de los distintos cortes de suministros.

Al ser una localidad ubicada a 3.149 metros en altura (Ministerio del interior y Seguridad Pública), presenta dificultades para trabajos y reparaciones en caso de verse afectada por factores climáticos, es por esto que a pesar de que las nevadas puedan ser por periodos reducidos, depende de la intensidad y la capacidad de reacción de las entidades gubernamentales el hecho de habilitar nuevamente los pasos destinados al transporte terrestre.

Para hablar del caso puntual de cómo este factor influyó en las operaciones, entre los meses Julio y Diciembre, el paso fronterizo Los Libertadores se vio afectado por cierres por un total de 45 días, siendo el periodo más largo de 16 días, entre el 30 de julio del 2015, hasta el 15 de agosto del 2015.

**TABLA 8: FECHAS DE CIERRE DEL PASO FRONTERIZO LOS LIBERTADORES
(SEGUNDO SEMESTRES DEL 2015)**

Mes	Inicio	Fin	Total días
Julio	10-07-2015	16-07-2015	6
Agosto	30-07-2015	15-08-2015	16
	25-08-2015	26-08-2015	1
Septiembre	06-09-2015	11-09-2015	5
	14-09-2015	17-09-2015	3
	24-09-2015	25-09-2015	1
Octubre	01-10-2015	02-10-2015	1
	05-10-2015	08-10-2015	3
	12-10-2015	15-10-2015	3
	18-10-2015	21-10-2015	3
Noviembre	18-11-2015	19-11-2015	1
Diciembre	27-12-2015	29-12-2015	2
TOTAL CIERRE			45

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del sitio web de Unidad de Pasos Fronterizos.

Es importante mencionar que, a pesar de que se corte el tránsito por ciertos periodos, el flujo de operaciones no se ve solamente afectado por los días en que se encuentra el paso cerrado, sino que también afecta a los días posteriores a la apertura, en donde debido al gran flujo de unidades que estuvieron detenidas, se producto una ralentización de los procesos en sí, como lo son los procesos en aduana, el tránsito de vehículos y la disponibilidad de unidades. Para el último punto mencionado se debe identificar que si bien, EL TRANSPORTISTA cumple con el plan de abastecimiento importaciones que opera bajo condiciones óptimas del mercado, en el momento de producirse cortes en las vías, gran parte de sus furgones se encuentran detenidos en ciertos puntos de la ruta, por lo que no puede cumplir al 100% con el plan establecido.

Esto incurre a una ineficiencia debida principalmente a que LA EMPRESA y EL TRANSPORTISTA no poseen un acuerdo legal, por lo que durante el año 2015 el proveedor de transporte no estaba en obligación de cumplir con las solicitudes de LA EMPRESA, y tampoco existían sanciones para su falta realización.

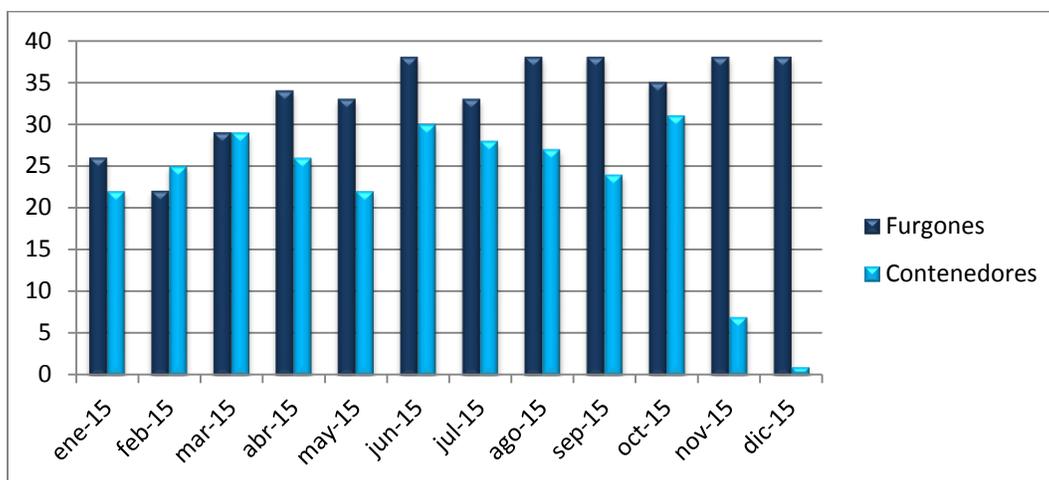
3.5.2. CAPACIDAD DE RECEPCIÓN DE LAS BODEGAS DE LA EMPRESA

En el centro de distribución de productos terminados de LA EMPRESA posee 22.000 mts, además de 32 andenes destinados a la recepción y despachos de camiones. En este lugar se realizan distintas operaciones, como son las siguientes.

- Ingreso de productos terminados provenientes de la planta de elaboración de LA EMPRESA.
- Ingreso de productos terminados provenientes de proveedores nacionales.
- Ingreso de productos terminados provenientes de proveedores internacionales.
- Salida de productos terminados a sucursales de LA EMPRESA en regiones, como también distribución directa a retailers dentro de la Región Metropolitana.
- Todas las actividades relacionadas a la recepción, almacenaje y despachos de mercancías.

Debido a la alta rotación de productos en retail y pequeñas tiendas, la prioridad de utilización de andenes es para los despachos principalmente, dejando a los furgones de productos terminados importados con una capacidad de recepción de dos unidades diarias entre días lunes y viernes (contenedores y furgones).

GRÁFICO 9: CONTENEDORES Y FURGONES RECIBIDOS EN EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA DURANTE EL AÑO 2015 (MEDIDO EN UNIDADES)



Fuente: Elaboración propia en base a data proporcionada por LA EMPRESA. (Anexo N° 11)

Teniendo en cuenta que la capacidad de recepción es de dos unidades diarias, en un mes (considerando 4 semanas para este), el centro de distribución puede llegar a alcanzar de forma eficiente la descarga de 20 unidades mensuales, esto difiere de la realidad ya que como se puede apreciar en el gráfico 9, esta capacidad es excedida todos los meses, llegando por ejemplo en el mes de junio a 68 unidades descargadas de furgones y contenedores.

Debido a lo mencionado, el centro de distribución se ve obligado a trabajar al máximo, destinando mayores recursos a las operaciones internacionales, para esto existe contratación de cuadrillas externas encargadas de estas importaciones, a pesar de lo anterior, existen demoras por sobre los días hábiles acordados por colas de proceso existentes, llegando al punto de sobrestadías.

3.5.3. PRODUCTOS IMPORTADOS REQUIEREN MAYOR MANIPULACIÓN

La carga de galletas con chocolate es cubicada en las unidades de transporte a piso²⁴, la principal razón para esto es la utilización al máximo de la capacidad de furgones de 95 mt³ y

²⁴ Forma de cubicar cajas sin la utilización de pallets.

más. Lo anterior permite lograr que sean necesarias menos unidades para cumplir con la planificación mensual.

El problema se origina al momento de la descarga, teniendo varios procesos que ralentizan la operación, la carga pasa por los siguientes procesos:

- a) Descarga de unidades de forma manual.
- b) Separación de las cajas por tipo de producto, gramaje y fechas de vencimiento.
- c) Etiquetado de las cajas, estas etiquetas son con fines de unificación para los clientes.
- d) Paletización de las unidades según los criterios del punto b.
- e) Almacenaje de los palets en posiciones del centro de distribución.

El punto 'b' provoca ineficiencias en las descargas ya que se va realizando de forma paralela a la operación del punto 'a', debido a que no existe personal extra para realizar únicamente esta operación. En casos excepcionales, se contratan cuadrillas de trabajo específicas para la operación, aumentando la capacidad de recepción de dos unidades diarias, a tres.

En un escenario regular, la descarga de furgones con una cuadrilla enfocada en su totalidad a esta operación debiese tomar de tres a cuatro horas, contando la separación por tipo de producto, gramaje y fecha de caducidad. Pero tomando en cuenta de que existe demoras por colas de proceso, no hay personal únicamente enfocado a importados y tampoco se destinan mayores recursos, la descarga completa de unidad ha alcanzado en algunas ocasiones hasta 24 horas.

3.5.4. AUMENTO DE IMPORTACIONES POR PRODUCTO ESTACIONAL

De acuerdo a volúmenes históricos, las galletas con chocolate son un producto estacional²⁵, teniendo mayor demanda en los meses fríos.

Como el producto tiene una vida útil relativamente reducida (doce meses) y las cadenas de supermercados solo aceptan los productos con un máximo de vida útil consumida de un 50% (en este caso 6 meses), no es óptimo generar un inventario de seguridad por adelantado, es por esto que la concentración mayor de importaciones se realizan entre los meses de junio y

²⁵ Productos que aumentan o disminuyen sus ventas debido a factores climáticos.

septiembre, alcanzando en meses fuertes hasta 30 furgones a su máxima capacidad, coincidiendo también con las problemáticas causadas por el cierre del paso fronterizo.

3.5.5. FALTA DE COMUNICACIÓN DE ENTRE DISTINTOS AGENTES PARTICIPANTES

Durante el año 2015 la mayoría de las sobrestadías fueron en parte generadas por falta de flujos de comunicación, lo que conlleva a la no planificación, poca anticipación ante eventualidades y la falta de toma de responsabilidad sobre el proceso y sus falencias.

Para describir de mejor manera se presentan las siguientes aristas:

a) Comunicación entre EL TRANSPORTISTA y LA EMPRESA

A pesar de presentar acuerdos entre las partes, no se especificó de forma correcta desde un comienzo bajo qué condiciones EL TRANSPORTISTA podía o no presentar cobros por sobrestadía. Teniendo en casos cobros de días por cierre del paso fronterizo, huelgas y otros. Todo lo anterior a pesar de que este tipo de inconvenientes son intrínsecos al negocio, y por conocimiento del mercado de transporte internacional no debe ser facturado por el hecho de ser externos a la voluntad de las partes.

Este punto se ahondará mayormente en la propuesta de mejora ante este problema.

b) Comunicación entre EL TRANSPORTISTA – Bodega y Comercio exterior en Chile sobre operaciones.

En el periodo se observa que para el transportista existen dos vías de comunicación válidas, esto debido a que no se estableció por acuerdo el canal de conversación por el cual debía regir.

Lo mencionado provocó que EL TRANSPORTISTA por un lado, coordinara directamente con bodegas las llegadas de vehículos, retrasos y preferencias de descarga. Todo lo anterior se realizó siempre a través de llamados telefónicos, sin dejar constancia de la toma de decisiones a través de medios más formales, como lo es el correo electrónico.

El problema aquí no fue que existiese esta buena comunicación entre las partes mencionadas, ya que permitía un mejor manejo de las actividades entre los participantes directos, sino que el

área de comercio exterior se mantenía externo a todas las actividades y decisiones que eventualmente provocaron caer en costos de sobrestadías, por lo que al final del periodo no tenía como objetar ni confirmar con seguridad dichos cobros.

c) Comercio exterior Chile y Planificación/Comercio Exterior Argentina sobre operaciones.

A raíz de que durante del segundo semestre del 2015 no se analizó causas por el cobro de sobrestadías, tampoco se responsabilizó a los distintos participantes sobre demoras en las operaciones, no se responsabilizó a los participantes por sus demorar por tramo.

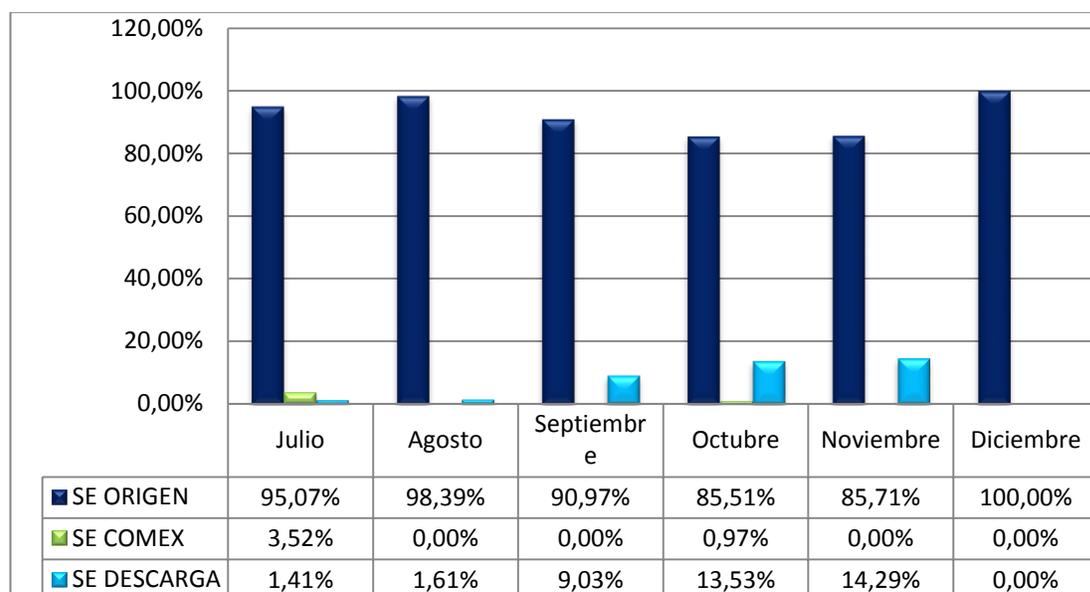
En el caso de LA EMPRESA ARGENTINA, hubo dificultades en su parte del tramo que demoraron el proceso, se presentan los siguientes ejemplos de situaciones ocurridas durante el periodo mencionado:

- Demoras por falta de documentación a tiempo en origen para la salida de Aduana Argentina.
- Productos cargados difieren de la cantidad informada, generando demoras en aduanas en caso de aforo físico.
- Similar al punto anterior, cuando los productos cargados difieren a los informados, el personal de bodega en Chile toma mayor tiempo en realizar descargas de las mercancías. Esto principalmente a que LA EMPRESA posee un protocolo de descarga por solo los ítems informados en las órdenes de compra.
- Más tiempo del esperado en carga debido a que LA EMPRESA ARGENTINA no cumplió siempre con la fecha de presentación y carga de transporte.

Lo mencionado anteriormente refleja las demoras del proceso, que durante el 2015 no se conversaron oportunamente entre las partes y tampoco se entregó responsabilidad para presentar mejoras.

Habiendo repasado todos los puntos, se puede ver el escenario general de lo que fueron las sobrestadías del segundo semestre del 2015.

**GRÁFICO 10: PORCENTAJE DE RESPONSABILIDAD DE SOBRESTADÍAS
(PORCENTAJE OBTENIDO SOBRE DÍAS)**



Fuente: Elaboración propia en base a data proporcionada por LA EMPRESA.

De un total de 171 camiones internados al país con las variedades de galletas con chocolate entre los meses junio y diciembre, 86 de ellos estuvieron involucrados en demoras por sobre los 8 días hábiles estipulados. Esas 86 unidades tuvieron un total de 340 días extras a los ocho días acordados, correspondientes a los USD 107.500 de cobros de sobrestadía del periodo.

En el gráfico 10 se puede apreciar el porcentaje de participación de responsabilidad por tramo, indicando fuertemente que la mayoría de las sobrestadías se generaron en la primera parte del proceso, es decir desde la fecha de programación de carga hasta la liberación en Puerto Seco.

Si bien se ha indicado antes que este tramo corresponde a responsabilidad de LA EMPRESA ARGENTINA, también por temas geográficos se produce demoras en este tramo por el cierre de los pasos fronterizos.

Por otro lado, entre los meses de septiembre y noviembre, la cola de proceso se encontraba tan abultada, que las operaciones en el centro de distribución de LA EMPRESA comenzaron a presentar mayores demoras, por lo que como el gráfico indica, existe mayor porcentaje de responsabilidad por el tiempo transcurrido en sus días estimados para la operación completa.

4. PROPUESTA DE MEJORA.

4.1. CIERRE DE ACUERDOS

Como se mencionó con anterioridad, el acuerdo inicial con proveedor estipula que la operación completa debe ser realizada dentro de 8 días hábiles.

La carga de unidades se realiza de lunes a viernes, por lo que dependiendo del día cargado la operación puede tener hasta 12 días corridos libres.

Sobrepasado los 8 días hábiles, el transportista comienza a hacer efectiva la tarifa de sobrestadía, esta es cobrada a los furgones por cada día que sobrepase el tiempo negociado.

Para cerrar el tema de cobro por sobrestadías injustificadas, se propone lo siguiente:

4.1.1. LICITAR PROVEEDORES DE TRANSPORTE INTERNACIONAL TERRESTRE.

A través de un proceso de licitación, mayores beneficios pueden ser alcanzados. Al expandir la cantidad de proveedores para una misma operación el cliente es beneficiado a través de la obtención de mejores condiciones, como puede ser la reducción en costos de fletamento, aumento de días libres para la operación, menores cargos por sobrestadías o también acuerdos que permitan cobros acordes las condiciones del mercado. Para el tema de las sobrestadías en sí se propone que el transportista no puede hacer cobro de sobrestadías bajo los siguientes escenarios:

- Si por razones asociadas a desperfectos de la unidad, disponibilidad de conductores o motivos inherentes a falta del servicio por parte del proveedor, no se cumple con las cargas y tiempos estipulados.
- Cierre del paso Los Libertadores: Cierre de la entrada vital debido principalmente al mal tiempo, que provoca bloqueo del paso, como también cortes de suministros en la localidad.
- Huelgas y protestas.

- Cualquier acontecimiento con razón externa a voluntad de EL TRANSPORTISTA y LA EMPRESA.

4.1.2. BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS EN MEDIOS DE TRANSPORTE

En los siguientes párrafos se ahondará en cómo puede verse mejorado el costo final del producto gracias a operaciones mixtas entre terrestres y marítimas, como también poder llegar a un transporte 100% marítimo en época invernal.

4.1.3. ALTERNATIVAS A TRAVÉS DE TRANSPORTE MARÍTIMO.

Para mitigar las repercusiones provocadas por el cierre del paso, como son la inexactitud del departamento de planificación para determinar el abastecimiento, tiempos de tránsito, así también gastos inherentes a aumentar los tiempos de la operación sin la planificación medida, se propone un sistema de importación mixto, en donde en los meses críticos de la operación se trabaje al cien por ciento bajo importaciones marítimas.

Trabajar bajo importaciones marítimas se espera como resultado presentar tiempos de tránsito fijos, con los cuales el equipo de planificación puede trabajar de forma segura.

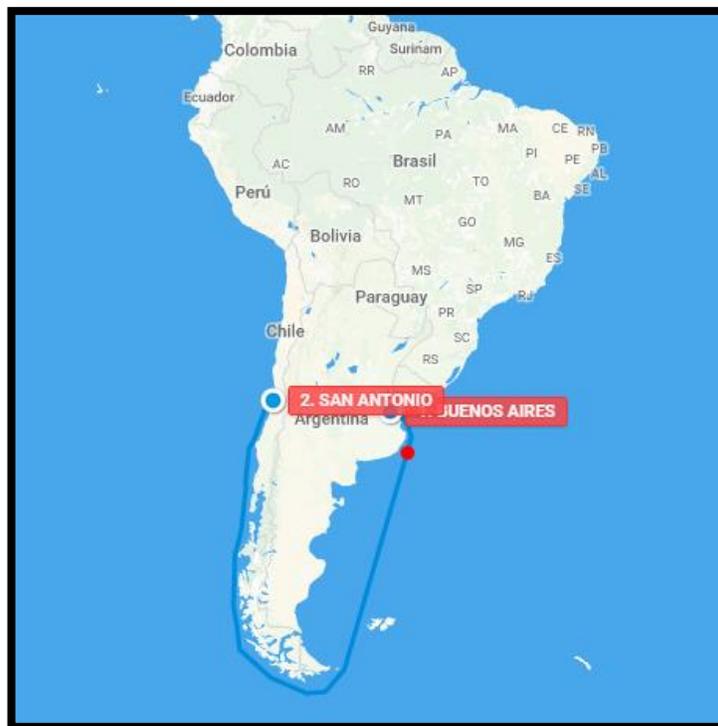
La planificación principalmente debe acomodarse a nuevos procesos con proveedores y aumentos de tiempos de tránsito.

A pesar de que el objetivo de la alternativa de transporte es el de presentar un lead time fijo, con fines de negocio se espera no aumentar los costos de importación.

A continuación se presenta el modelo propuesto.

- 1) Flete Mar del Plata – Buenos aires (Terrestre):** Este ítem es negociado con el freight forwarder para tomar la responsabilidad de este tramo, se estima que el tiempo de tránsito se realice en un día.
- 2) Flete Buenos Aires – San Antonio (Marítimo):** Actualmente existe una ruta marítima realizada por la empresa naviera Hapag Lloyd que hace el tramo directo desde Buenos Aires a San Antonio, que será por la cual se realizarán cálculos de costos y tiempos. Este servicio es semanal, y posee la siguiente ruta:

Ilustración 5: SERVICIO DE FLETE MARÍTIMO ENTRE BUENOS AIRES Y SAN ANTONIO



Fuente: Imagen rescatada del sitio web: www.searates.com

Para pasar una carga a operación marítima, se debe considerar que el contenedor cargado debe estar al menos tres días antes del zarpe de la nave en el puerto, además considerar el tiempo de tránsito que es de 15 días.

- 3) Almacenaje externo (San Antonio) / Planificación salida de contenedores:** Debido a que la carga vía terrestre se ve parcializada gracias a que se puede diversificar los días de carga en origen, es necesario almacenar en un extraportuario la totalidad de los contenedores que provengan de embarques marítimos, esto se debe a que las importaciones repartidas en una semana (en comparación al transporte terrestre), estarían siendo realizadas semanalmente, teniendo una acumulación de hasta 12 contenedores por operación (más adelante se mencionará la capacidad de cubillaje de un furgón versus la de un contenedor de 40 pies high cube). Por otra parte, para importaciones marítimas a través de San Antonio, la resolución de UyD tarda cinco días hábiles, por lo que se considera como el periodo mínimo de

estadía de los contenedores en puerto, más la planificación de recepción de coordinación de bodega (dos a tres contenedores diarios). Para todo este ítem, la operación tomará entre 10 a 15 días.

- 4) **Flete San Antonio – Santiago:** Este flete sería realizado a través del mismo extraportuario, con el que se habrá negociado la operación completa de almacenaje y transporte.

4.2. COMPARATIVO DE TIEMPO DE TRÁNSITO, COSTOS Y CUBICAJE.

4.2.1. TIEMPOS DE TRÁNSITO

Debido a lo descrito en el punto anterior, realizar la importación a través de fletes marítimos implican mayores participantes en el proceso, como también el aumento de lead time, pasando de 19 días promedio hasta 32 días de tránsito.

TABLA 9: COMPARATIVO DE TIEMPOS DE TRÁNSITO

ITEM	Transporte Marítimo	Transporte Terrestre
Flete interno origen	1 día	-
Flete internacional	18 días	1 4 días (Promedio 2015)
Almacen extraportuario	5 - 12 días	-
Liberación Seremi		5 Días
Flete interno destino	1 día	-
Total días	25 - 32 DÍAS	19 DÍAS

Fuente: Elaboración propia en base a data proporcionada por LA EMPRESA.

Para amortiguar los nuevos tiempos de tránsito, el equipo de planificación debe realizar proyecciones que permitan tener con debida antelación el plan de abastecimiento, además de reforzar la planificación del inventario de seguridad.

La ventaja de realizar la operación marítima, es que a pesar de que aumentan los tiempos de tránsito, dicho tiempo es más preciso que operar bajo importaciones terrestres, en donde efectivamente una importación puede realizarse completa en 10 días, como también tener carga detenida por cierres del paso fronterizo por largos periodos.

Un ejemplo de esta situación, fue que en agosto del 2015 el paso fronterizo estuvo cerrado desde el jueves 30 de julio, hasta el sábado 15 de agosto.

1) Cubicaje en ambos escenarios

Para comparar el costo de cambio a transporte marítimo, se debe en primera instancia comparar el cubicaje de ambas situaciones, ya que a través de un contenedor de 40 pies high cube, se obtiene 76 m3 disponibles para cargar, menos espacio que por los furgones de 90m3.

Todas las variedades de galletas con chocolate poseen las mismas medidas de sus cajas contenedoras, solo varían en cantidad de producto dentro de ellas. Las cajas miden 30x33x24 y además tienen la característica de ser apilables gracias a su liviano peso. Las cajas también son cargadas a piso para optimizar el espacio.

El resultado se obtuvo a través de la siguiente formula:

$$\frac{\text{M3 Contenedor / Furgón}}{\text{M3 Cajas}} = \text{Cubicaje}$$

En la siguiente tabla el cálculo de cajas por contenedor y furgón en caso de maximizar su utilización.

TABLA 10: COMPARATIVO CUBICAJE: FURGÓN VS CONTENEDOR

Producto	Transporte Terrestre	Transporte Marítimo
Unid x Caja	48	48
Grs x Unid.	63	63
Kg x Caja	3,02	3,02
M3. x Caja	0,024	0,024
M3. x Contenedor	90	76
Cajas x Contenedor	3788	3199

Fuente: Elaboración propia

Al contar con menor espacio disponible por operación, se ve modificada la cantidad de cajas por importación, reduciendo en un 15,55% la capacidad de almacenaje del transporte marítimo en comparación con la operación terrestre.

Como se ha mencionado en otros puntos, las importaciones de la compañía de galletas con chocolate se hacen en alrededor de 28 furgones mensuales, por lo que pasando la operación a marítimo, se aumentará a 32 contenedores mensuales.

2) Costos de importación

A continuación se presenta el comparativo de los costos asociados al transporte terrestre, versus transporte marítimo.

TABLA 11: COMPARATIVO COSTO TOTAL DE IMPORTACIÓN

ITEM	Transporte Marítimo	Transporte Terrestre
Flete interno origen	USD 2.600	-
Flete internacional		USD 3.350
Almacén extraportuario	USD 371	-
Flete interno destino		-
Sobrestadías (Promedio 2015)	-	USD 395
Cuadrilla de descarga	USD 115	-
Total	USD 3.086	USD 3.745

Fuente: Elaboración propia en base a data proporcionada por LA EMPRESA y cotización empresa Kuehne + Nagel (Anexo 12) y Sitrans (Anexo 10)

Para el transporte terrestre se considera el flete internacional terrestre de bodega a bodega, además del costo promedio en demurrage por furgón acontecido el año 2015.

Para el transporte marítimo, se agregan otras operaciones en comparación al terrestre, involucrando más participantes.

A través de un determinado freight forwarder, se pudo alcanzar una tarifa competitiva ante el transporte terrestre. Esta tarifa es correspondiente a la operación desde la salida del contenedor desde la planta de LA EMPRESA ARGENTINA de forma terrestre al puerto de Buenos Aires, y el flete internacional marítimo.

Ya que el servicio de flete internacional es semanal y considerando que se importarían 8 contenedores a la semana, no es posible que las bodegas de LA EMPRESA de productos terminados puedan recibir y descargar 8 contenedores en un día, es por esto que la empresa debe recurrir al almacén extraportuario, como cualquier operación marítima.

Debido a acuerdos con nuevos EXTRAPORTUARIOS, la operación tendrá unos costos de USD 371 por contenedor, esto considera: la extracción de la unidad en el puerto, almacenaje libre por 21 días, transporte desde el almacén extraportuario a las bodegas de LA EMPRESA y finalmente la devolución del contenedor en puerto.

Por último, para optimizar las descargas en bodega, se agrega una cuadrilla de descarga, que provee el operador logístico con el que trabaja LA EMPRESA en su bodega de productos terminados. Esta cuadrilla puede optimizar el número de descargas diarias a 3 contenedores, y tiene un costo de USD 115.

Si bien, puede ser opcional la utilización de la cuadrilla, para la comparación se utilizará como costos fijo para todos los contenedores.

Para realizar el comparativo, es necesario saber el costo unitario de importación en ambos casos, esto se realizará con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Total costos importación}}{\text{Unidades}} = \text{Costo unitario importación}$$

Los costos de importación por caja, quedarán de la siguiente forma:

TABLA 12: COMPARATIVO COSTO UNITARIO DE IMPORTACIÓN (EN CAJAS)

ITEM	Transporte Marítimo	Transporte Terrestre
Costos Totales	USD 3.086	USD 3.745
Unidades	3199	3788
Costo unitario	USD 0,96	USD 0,99

Fuente: Elaboración propia.

Además de cumplir el objetivo de proporcionar un lead time fijo y confiable para la operación, la propuesta de transporte marítimo presenta un ahorro de un 2,42%, lo que anualmente se estima productividad de alrededor de USD 30.450.

CONCLUSIÓN

De acuerdo a lo presentado en este informe, se logra identificar los factores relevantes para la investigación, la situación actual del país teniendo en cuenta que es una nación completamente abierta al comercio exterior, además de poseer una situación geográfica privilegiada en donde todo el territorio posee salidas al mar, además de pasos fronterizos habilitados para el tránsito de personas, y aún más relevante, de carga entre los países colindantes.

Es este beneficio de la apertura económica de Chile hacia el mundo, es que el comercio exterior es un factor fundamental en la economía del país, por lo que variadas industrias dependen en distintos grados al comercio internacional y sus ingresos.

Claramente, al ser tan dependientes del intercambio internacional, hace que Chile que sea un país muy propenso a repercusiones por debilitamiento económico de otras naciones, por lo que la existencia de una economía global estable, específicamente con naciones como China y Estados Unidos, es totalmente necesaria para el desempeño económico nacional.

Con respecto al análisis de sobrecostos en la nación, se logró profundizar a través del caso práctico, cuales son las repercusiones en la cadena de abastecimiento y en costos financieros para el valor final de los bienes importados.

Demurrage es un sobrecosto que varias empresas en el país asumen, y que también significa ingresos para las compañías que lo cargan. Es por esto que las compañías navieras, después de los bajos desempeños de la economía a nivel global, han aumentado sus costos por demurrage y laytime para generar ingresos por la falta de fletes entre las naciones, pasando de costos de USD 50 por día por contenedor, hasta más de USD 120 por día por contenedor.

En el caso específico de LA EMPRESA, se logró identificar el porqué de sus sobrecostos logísticos marítimos, entendiendo que fueron significativos para el valor final de los productos terminados. Fue posible entender las circunstancias en las cuales se genera el demurrage, como principales causas se debe mencionar la falta de seguimiento de carga, y la baja negociación con proveedores existentes.

En comercio internacional es relevante tener un sistema de tracking de carga, ya sea manual (de forma básica) o a través de programas automáticos o de reportes generados por proveedores. Sin el seguimiento debido de la carga, se pierde la condición de conocimiento del estatus de la carga, por lo es más probable desconocer el lugar físico de contenedores y carga suelta, como también olvidar pasos fundamentales para la liberación y entrada de la mercancía al país.

Por el lado de proveedores, también se asocia al punto, el hecho de no contar con proveedores con valor agregado, solo obteniendo servicios básicos logísticos sin apoyo en otro tipo de servicios de seguimiento.

Ya sea a través de programas computacionales, proveedores y de forma manual (pero asertiva), es mandatorio que en las operaciones del comercio internacional sean monitoreadas constantemente para no caer en sorpresas al final de la operación.

Para el caso estudiado en específico, se logró proponer soluciones a los principales problemas, sacando provechos a los programas establecidos por LA EMPRESA como son Outlook y SAP; teniendo a todas las áreas informadas sobre los procesos de comercio exterior y su implicancia en las actividades del día a día; tomando como beneficio el posicionamiento de la empresa a nivel global, la cantidad de contenedores movidos anualmente, y la importancia que tiene en el mercado chileno, todo con el fin de poder obtener mejoras y tarifas competitivas con los proveedores existentes en el rubro.

Por el lado de las sobrestadías, se logró identificar en primera instancia, factores que estaban fuera de los estudios generales del área, todo en base al conocimiento de rubro a través de práctica. Es por esto que se logró evidenciar este sobre costo como el costo de oportunidad de las empresas transportistas, que es muy similar al demurrage.

LA EMPRESA en este ítem, no tenía problemas mayores por temas de seguimiento, sino que por factores externos al rubro, como lo es el cierre de los pasos fronterizos en periodos invernales (por fuertes nevazones), esto logró afectar de gran manera a la importación de productos terminados, habiendo detención y aumento del lead time de hasta 15 días, muy contrario a los 12 días contemplados por el equipo de planificación.

Por otro lado, uno de los grandes problemas de la empresa durante el 2015, es que no hubo búsqueda de alternativas para esta situación, en primera instancia no se realizaban adelantos de importación para anticipar los cierres de cordillera, como tampoco búsquedas de rutas alternativas para realizar la operación con tiempos concretos y confiables.

Por último, dentro de los factores más importantes para la ocurrencia de sobrestadías, fue la falta de comunicación entre entidades participantes, por lo que al final del 2015, LA EMPRESA terminó con altos costos de importación de productos que no poseen gran margen de utilidad.

Para evitar lo anterior, y valiéndose de lo investigado previamente con las importaciones marítimas, se logró proponer un nuevo modelo operativo en el cual, en primera instancia se realiza una búsqueda de nuevos proveedores para obtener mayores días libres y tarifas más competitivas, como también cambiar el modelo en cuanto al medio de transporte utilizado para las importaciones desde Argentina, dejando la operación en épocas frías a transporte marítimo, que resulta ser más preciso en cuanto a sus tiempos de tránsito. Con estos nuevos tiempos, LA EMPRESA solo debe ser capaz de planificar con tiempos lead times más holgados, pero logra el objetivo de tener certidumbre de la llegada de la carga, además de generar ahorros para la compañía.

Para finalizar, es importante mencionar como propuesta para futuras investigaciones es posible profundizar aún más en la investigación, abarcando otros puntos interesantes a tratar, como es el hecho de la situación general de las compañías de rubro alimenticio en Chile con respecto a sobrestadías y demurrage, cómo realizan el control de estos sobrecostos, los presupuestos que poseen para este ítem, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- Aduana de Chile. (12 de Marzo de 2004). *Normas Legales*. Recuperado el 21 de Julio de 2016, de www.aduana.cl:https://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070224/pags/20070224214242.html
- Aduana de Chile. (2016). *www.aduana.cl*. Recuperado el 23 de Julio de 2016, de Sitio web de Servicio Nacional de Aduana: https://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20071029/asocfile/20071029181135/aduanas__puertos_y_sitios_de_atraques_chilenos___lista_consulta.pdf
- Ahmed, S., & Rock, J. (2012). *Exploring the Relationship Between Export Intensity and Exporter Characteristics, Resources, and Capabilities: Evidence From Chile*. Ottawa: Latin American Business Review.
- Alog. (2015). *Boletín estadístico: Transporte de carga marítima*.
- Asociación Logística A.G. (2013). *Boletín estadístico de transporte de carga*.
- Baatz, Y., Velasco, A., Debattista, C., Gürses, Ö. H., Lista, A., Lorenzon, F., y otros. (2014). *Maritime Law*. New York: Informa Law from Routledge.
- Bacchetta, M., & Jansen, M. (2003). *Adjusting to trade liberalization: The role of policy, institutions, and WTO disciplines*. Geneva: WTO Publications.
- Ballesteros, R. A. (2001). *Comercio exterior, teoría y práctica*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Banco Central de Chile. (2015). *Indicadores de comercio exterior*. Santiago.
- Bayers, J. B. (2002). *Supply Chain Management. Work: Design, Implementation, Partnership, Technology and Profits*. London: Auerbach Publication.
- Bonney, J. (Junio de 2015). Playing the blame game. *The journal of commerce*, 14.
- Burkovski, R. (2008). Efficiency of freight forwarder's participation in the process of transportation. *Transport*, 208-213.

- Cain, P. (2014). Complexity, Confusion and the multifacete legal roles of the international freight forwarder. *Macquarie Law Journal*, 25-45.
- Caragin, R., Paraschiv, M., & Voicu-Dorobantu, R. (2010). *The perspectives of maritime transport in EU and its integration in the supply chain management*. Bucharest.
- CITRA. (2001). *Análisis y Mejoramiento de la Competitividad en el Transporte Internacional de Carga*. Santiago.
- Davies, D. (2006). *Commencement of laytime*. London: Informa.
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. (2015). *DIRECON*. Recuperado el 23 de Agosto de 2016, de www.direcon.gob.cl: <https://www.direcon.gob.cl/preguntas-frecuentes/incoterms-o-modalidades-de-venta/>
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). *Informe Anual Comercio Exterior 2014 - 2015*. Santiago.
- Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado. (s.f.). *Pasos Fronterizos: Difrol*. Recuperado el 27 de Junio de 2016, de Sitio web de Difrol: <http://www.difrol.gob.cl/argentina/pasos-fronterizos-prioritarios.html>
- Directemar. (2014). *Análisis estadísticas portuarias*. Santiago.
- Directemar. (2016). *Boletín estadístico marítimo*. Santiago.
- Faúndez, S., Mulder, N., Pérez, G., & Sánchez, R. (2011). *El alza del precio del petróleo y su impacto en los fletes marítimos de productos exportados por Chile en contenedores*. Santiago.
- Feenstra, R., & Taylor, A. (2011). *Comercio Internacional*. Barcelona: Reverté.
- Giljum, S. (2004). *Trade, material flows, and economic development in the south: The example of Chile*. Wien: Journal of Industrial Ecology.
- Glitz, F. (2011). Transfer of contractual risk and Incoterms. *Journal of international commercial law and technology*, 110.

- Gobierno de Chile. (2009). *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Recuperado el 24 de Junio de 2016, de <http://chile.gob.cl/argentina/es/asuntos-comerciales/oficina-comercial/exportaciones-importaciones/>
- Hines, T. (2004). *Supply Chain Strategies: Customer-driven and customer-focused*. London: Routledge.
- Kirovska, Z., Josifovska, A., & Kiselicki, M. (2016). Efficient Management of Supply Chain in Achieving a Significant Competitive Advantage in the Market. *Journal of Sustainable Development*, 7-8.
- Lalla-Ruiz, E., Expósito, C., De Armas, J., Melián-Batista, B., & Vega, M. (27 de Mayo de 2015). Migrating birds optimization for the seaside problems at maritime container terminals. (W. Fng, Ed.) *Journal of Applied Mathematics*, pág. 12.
- Marketline. (2015). *Marine freight in the United States*. New York.
- Ministerio de Fomento. (2016). *Observatorio de costes del transporte mercancías por carreteras*.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). *Informe Anual de Comercio Exterior de Chile*. Santiago.
- Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones. (2009). *Análisis y mejoramiento de la competitividad en el transporte internacional de carga*. Santiago.
- Ministerio del interior y Seguridad Pública. (s.f.). *Pasos Fronterizos*. Recuperado el 30 de Julio de 2016, de Unidad de Pasos Fronterizos: http://www.pasosfronterizos.gov.cl/cf_loslibertadores.html
- Oana, A. (2013). *Legal provisions on laytime and demurrages in charterparties*. Constanta.
- OECD. (2008). *Chile Business Forecast Report*. Santiago: Business Monitor International.
- OECD. (2015). *Diagnostic of Chile's Engagement In Global Value Chains*. Santiago.

- Petreski, D., Iliev, A., Petreska, A., & Gjurov, L. (2014). Logistics Supply Chains and their applications. *Vojnotehnicki Glasnik*, 62(4), 104-119.
- Ramberg, J. (1998). *Unification of the Law of International Freight Forwarding*. Estocolmo: RDU.
- Ramberg, J. (2011). *ICC Guide to Incoterms 2010*. Paris: ICC Services.
- Roe, A. (31 de Agosto de 2016). Comportamiento industria naviera y freight forwarders. 6. (M. Castro, Entrevistador, & M. Castro, Traductor) Santiago, Providencia, Chile.
- Salgado, O., & Cea, P. (2012). Análisis de la conectividad externa de los puertos de Chile como un factor de competitividad. *Revista Chilena de Ingeniería*, 25-39.
- Sánchez, R., & Cipoletta, G. (2003). *Identificación de obstáculos al transporte terrestre internacional de cargas en el Mercosur*. . Santiago: Naciones Unidas.
- Servicio Nacional de Aduana. (s.f.). *Servicio Nacional de Aduana*. Recuperado el 13 de julio de 2016, de Sitio web del Servicio Nacional de Aduana: https://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20071029/asocfile/20071029181135/aduanas__puertos_y_sitios_de_atraques_chilenos___lista_consulta.pdf
- Stapleton, D., & Saulnier, V. (1999). Defining dyadic cost and risk in international trade: A review of INCOTERMS 2000 with strategic logistics management. *Journal of Transportation Management*, 25.
- Walters, D. J., Sampson, H., Bhattacharya, S., Conghua, X., & Wadsworth, E. (2016). Supply Chain Leverage and Regulating Health and Safety Management in Shipping. *Relations Industrielles*, 33-56.
- Wilson F, J. (2010). *Carriage of goods by sea*. Harlow: Pearson.
- Zamora, A., & Pedraza, O. (2013). El transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior. *Journal of economics, finance and administrative science*., 108-118.

ANEXOS

ANEXO N°1: ENTREVISTA ANTHONY ROE, GERENTE GENERAL DE WEISS-RÖHLIG CHILE.

Entrevistado: Anthony Roe

Cargo: Gerente General

Empresa: Weiss-Röhlig Chile

Rubro: Coordinación de transportes internacionales.

Descripción Empresa: Röhlig es un freight forwarder global, en Chile se desarrolla principalmente con los servicios de transporte marítimo y aéreo internacional.

Fecha: 31-08-2016

Entrevistador: Miriam Castro (M)

Entrevistado: Anthony Roe (A)

M: Tell me first, how many years you have been working for Röhlig?

A: Next year, 2017 it'll be 20 years in Röhlig. I worked in Röhlig in Australia, then traveled to Asia and then in 2004 I came to Chile to be Managing Director.

M: Were you in the same position before arriving here?

A: I started in Röhlig as a sales person and then I worked my way up and I learnt the business: operation and customer service mainly. Then I went to travel a lot, got some more experience and then started as a sales manager, then brand manager and finally managing director.

M: You didn't mind working here?

A: Mmm... Chile is difficult, very difficult. A lot of politics, a lot of bureaucracy, a lot of who you know in the network, who your *cuñado* is, what school you went to, who your father in law is... And sometimes that can get you a foot on the door to be connected.

But for me I didn't know anybody, my contacts were none. The good thing was that for Röhlig Chile we already had a good base of clients and then I started to work with Australian and Canadian lines.

M: How do you see international maritime market, but related to Chile? How is the competition, how are the rates, how is the movement?

A: Chile is in a difficult at the moment. Seems like the crisis in 2009 was a very tough time and then it rebounded. Also the economy is really dependent on copper, and the Chinese are not buying copper and the *tipos de cambio* have gone from 500 average to 700 in just a year. So that makes the imports very expensive for Chileans to work with and exports makes it really good. But what does Chile export? Copper, fruit and fish. That is not a big market; it is a very unique niche market. So it makes it very complicated.

Bachelet came very conservative, when Piñera was very open, he wanted to privatize, wanted to invest in sales, so that has made it difficult, plus a worldwide contraction of airfreights of about 20% and about 15% of sea freights in the last couple of years.

Also the global movement has decreased in a significant percentage, we are in a recession, but despite that, Chile is in a better position than Brasil and Argentina. You have more solid governments and at least people know that, there is no under market currency and stuff like that.

Bad thing is that Chile has become really expensive, even just buying a house here; imagine that in five years the prices have increased dramatically.

I mean, I'm from Australia and I look at the prices of meat, or even fish. Chile is expensive and the economy is showing all that aspects. People are consolidating business by consolidating costs, companies are not hiring as many people and I think people are watching their money, but Chileans have problems with credit cards, a lot of people spend a lot of money in credit cards, you can see it even in the *supermercado*, where they pay food in three payments. I mean there is a lot debt.

I like Chile though, I feel comfortable here and it is known in the western world that is a better and safer market than Colombia, Venezuela and Argentina... Peru is an upper coming market as well. I think is tough to have a good job you here, but if you have a good education and you become world rounded, and if you have the opportunity to travel, to work in other countries, if Chileans have those sort of things is easier to find a job... and find a really good job.

Overall, it's tough right now, because mining is suffering a big crisis and I don't think it will recover in at least two years. It's really bad you know.

And to put it very simply, I try to get more systems, more computers, so human job can be replaced, and all companies are doing the same. In this business if you have a very good IT, tracking system and invoicing information you can reduce personnel and that is happening.

M: And for sea freight industry, I read the other day that this was a very competitive year, where all the companies lowered their rates, but volume didn't increase as much as they expected, so for next year everything will be more expensive...

A: This is a very difficult and delicate game, you know there's hundred or maybe thousands of vessels that are not being used at the moment in the world. And they are all locked in an *estacionamiento* or yards, because shipping companies haven't had a lot of booked containers, and so they don't have enough business for those vessels to work. So what shipping companies do is that they reduce the ships. Rather paying them just to sit there in the bay, so they can reduce the fleet but increase the profit on the containers. So whoever has the client who pays the higher price per container they'll make sure the cargo gets shipped.

Just this morning, the seven biggest shipping line in the world HANJIN went broke, Shanghai ports are not accepting any containers or any ships to come into their ports, so people got the containers on that ship, and they just went broke, the ship is just sitting on the water with everyone's containers, and Shanghai won't accept the ship.

There was a case where the ship arrived to the port and the port took the ship, because the company haven't got the money to pay to their creditors so they took the ship, that must be a billion dollars per ship.

M: For shipping companies, do you see that charging to the client demurrages fees is because of a cost of opportunity or is it really a profit for them?

A: Well... because they reduced the ships, they reduced the containers. So they need to know how many containers they are going to work through the year, and the rest they just put it in a warehouse or yards. And I think it is because the last couple of years they haven't made any money on the actual freight, they just want to move the containers from one country to another, keep moving them to make sure business can keep going, because if those freights stop, the shipping company closes. So they want to make sure that business keep going.

The freight rates are so low, that they count on the containers because those containers are booked. For example, once a container is downloaded from a ship from Miami its already booked on the next ship

to go out of Chile. So they can't afford not having a container, they have a lot of internal analysis, of what containers goes where, so if a company doesn't return the containers in three or five days they have to have a contingency plan, that takes work, takes time, takes money. That's why they prefer to have everything in an organized flow process and if they don't get their container on time they charge extra.

M: Is it the charge fair to the cost of opportunity?

A: I think they charge too much. That's the thing. I think they should charge around 30 or 50 dollars a day. But they are charging from 120 dollars a day.

It was like that before, maybe 50 dollars a day top, but because they need more revenue, they need more money that they are not making it on the freights, they put it on the demurrage, so you're getting penalized for not returning it.

M: Do you think that a big company, with tons and tons of cargo moved every month, really needs a forwarder to work with? Is it really necessary? Can people inside the company control everything related to foreign trade? I mean a big company has power in negotiation, that can be use with the big shipping companies like hamburg sud, hapag Lloyd....

A: A big company like yours can possibly do it, but you need a department to make sure that is running smooth. And then you'll have same problem (demurrage) because you don't know all the aspects of this freight process, you're not an expert, what you are expert is in buying products and selling them, but you're not expert on freights, on customs, on warehousing, that sort of things is when you need an specific person. I mean I could say the same thing; do you need an accountant to do your taxes? Or you can do it directly?.

So I would say yes (to the fact that big companies need forwarders), the freight forwarder has a lot of contacts, they can make life easier, we can tell you where is the ship, when is arriving and give you all the information so you don't have to worry about that. Trucking, warehousing, customs, that's a lot of contacts, and all that in the origin and then the same in destination. That's a lot of work to do. But I think companies like Rohlig and LA EMPRESA can work together to get the maximum benefit, you know? And if we work closer together then everybody wins, but is only half from the freight forwarding wanting to help a little, and half of your company, we'll still going to have problems.

This is interesting, because outside of chile clients don't really use shipping lines directly, I don't know why, but it happens in Chile. In the rest of the world nearly 90% of companies work with

forwarders. Chile is just different, in other parts of the world we can do our own custom clearance, the freight forwarder does the custom clearance, so I would have my customs clearance here (He points to one side of the office) and they hand the documents to operation right there too (pointing to the other side of the office), so everything is quicker. In Chile the market is so complicated, you have old traditions of making sure customs are separated from the freight forwarder. It's exactly like *notarías*. We don't even have *notarías* in Australia or the US, we just do things online, or just a simple sign of someone who can verify what you are saying. And it works! For example, if I'm buying a house, I don't have to go to a *notaria*, I just do it all through the agent. The agent does the contract, and if something happens and the parties disagree, then you get legal advice. But here you have the *notaría*, just a bureaucratic process where the guy who is signing doesn't even look the paper!

I think Chile has the opportunity to become first world, you know, with no disrespect. Chile has the possibility to make the next step to become great, I mean equal to Australia or at least other countries, Chile has the most free trade agreements in the world, there are 56, that's amazing, but bureaucratic processes stop that.

M: How do you see the freight forwarding business in Chile, I mean, I have seen a lot of companies and I think that there is a lot of competition, but how do you see your company compared with a really big one like DHL or Kuehne and nagel, or maybe with the upcoming small ones? How do you see the market?

A: Well, there's two ways, Röhlig as a company always have wanted to be medium size, we don't want to be Mc Donald's, because the clients that we have always want a special extra service: it could be helping with negotiations with the shipping companies, one person dedicated to their account, it can be air freight commitments. Example we have clients (talking about Komatsu) that import 10 tons a day, and I have to make sure that the airline has those ten tons a day for Röhlig only, because if they miss their ten tons, then there are huge problems with mining, with business, and things like that. They rely on us so we have to make sure we have the contracts in place.

There are advantages and disadvantages, compared to the big ones. The advantage is that we don't have moving staff, so we have 50 people working here, with very low rotation. But if you go to a Kuehne and Nagel or Panalpina, there's a lot of rotation. Can you imagine one day you have one executive and then you have someone who doesn't know the business, that doesn't know your history, and then you got to train that person, and mistakes happens. So, that's one thing.

Second thing is that they do have sometimes better rates, but everything is negotiable if you ask. But I don't know if you would ever meet the managing director of Panalpina, Schenker or Geodis Wilson, they're not accessible, maybe you see them once a year if you're lucky. But then I see you once or twice a month, that's a good thing!

In comparison to the small freight forwarders, we are really good, because those small forwarders only can concentrate maybe in one market, for example they can be really good for France, because they concentrate all their efforts in that market, but if they're not a global company and don't have offices worldwide then they fold down, and start using agents, and that agent doesn't care as much as the original company.

So, for a company like yours, you should always look for these things:

One: If they (forwarders) are working 90% with their own offices worldwide. If something goes wrong there are insurances and stuff like that, so we can rely on each other, we're not going to let you down.

Two: Credit background. You know, all medium size companies like Röhlig have the same things as the larger ones: Easier and better creditation, own offices, good rates, and that sort of things. But the smaller ones... you know there are more than 500 freight forwarders in Chile, And I would only work with 30 of them to be really honest. A lot of them work from their apartments, a lot of them are not even registered on the freight forwarders association (ALOG), and they don't have credit with shipping lines. And that's good too (Talking about Alog), because sometimes we share some information on the website. For example, if a client is a bad payer, you can register them and you say like 'everybody, be careful with this one!'

So continuing with small freight forwarders, they are in a different league, they take different sorts of clients, you know, the Panalpinas, Schenker, DHL, they try to chase the Cencosud or another huge ones where is easier, cause you have thousands of containers where you can manage them all coordinated. But for our medium size clients, they like to be visited; they like to have good communication. And if a company like us can afford to do that, that's how we do it. I don't want a Falabella, I don't want a Cencosud, because mainly, they change their minds a lot. And a company like us can't rely on a big company, if you rely on a Cencosud for your business and you have them for one year and the next one you don't have them, your company collapses because everything is relying on them, on one client.

No one likes to lose a client but you have to spread your base of clients from big to medium to small.

ANEXO N°2: EVOLUCIÓN DE IMPORTACIONES POR CONTINENTE (VALORES CIF EN MILLONES DE USD)

IMPORTACIONES CLASIFICADAS POR PAÍS											
(monto CIF en millones de US\$)											
País	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
América	16.635	18.847	22.477	30.766	20.667	26.616	35.797	38.568	36.534	33.329	26.504
Canadá	406	481	974	964	730	710	879	1.020	1.527	1.245	722
Estados Unidos	4.707	5.574	7.275	11.062	7.291	9.375	14.005	15.646	15.037	13.486	10.937
Argentina	4.772	4.478	4.305	5.042	4.606	4.668	4.705	5.271	4.144	3.060	2.666
Brasil	3.772	4.236	4.496	5.278	2.856	4.632	6.192	5.158	5.095	5.675	4.908
Uruguay	100	176	119	175	97	136	166	253	186	166	191
Paraguay	117	181	220	372	427	613	599	209	571	711	683
Bolivia	38	58	56	78	79	92	137	250	155	139	100
Colombia	345	363	882	2.127	1.364	1.533	2.189	2.178	1.715	1.114	835
Ecuador	271	607	754	1.597	938	798	1.299	2.153	2.514	2.435	1.215
México	761	1.000	1.347	1.755	1.180	2.037	2.419	2.464	2.384	2.251	2.040
Perú	1.108	1.427	1.686	1.842	692	1.331	2.018	2.027	1.723	1.487	1.036
Venezuela	136	202	213	242	146	164	185	197	133	78	22
Cuba	2	1	3	5	5	6	7	7	6	5	4
Costa Rica	9	8	19	19	17	27	25	26	25	34	29
El Salvador	2	1	3	13	8	12	41	48	41	15	8
Guatemala	14	7	45	111	107	103	183	111	136	105	106
Panamá	11	14	13	14	19	21	26	38	26	27	28
Rep.Dominicana	4	5	8	15	16	19	24	27	20	16	16
Ter.Holan.en											
América	19	14	11	15	2	0	1	0	0	0	0
Trinidad y Tobago	7	0	19	8	63	307	656	1.439	1.046	1.222	890
Resto de América	34	14	28	34	26	32	43	47	52	112	64
Europa	5.376	5.590	7.187	8.599	7.103	7.992	10.237	10.846	12.531	10.546	9.739
Union Europea											
(28)	5.032	5.195	5.983	7.199	6.698	7.560	9.588	10.054	11.771	9.834	9.033
Chipre	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1
Malta	1	1	1	36	1	1	5	1	1	1	1
Polonia	37	43	36	57	34	47	54	77	94	97	104
Hungría	12	13	18	18	19	29	18	31	52	51	71
Republica Checa	20	28	24	30	104	32	43	75	51	52	48
Rep.Eslovaca	5	8	13	56	97	19	12	13	12	12	15
Eslovenia	5	4	5	8	6	7	11	14	13	34	13
Estonia	6	8	2	12	0	1	5	4	3	5	4

Letonia	12	2	1	7	2	1	2	2	2	5	8
Lituania	1	2	3	5	2	3	3	3	5	4	4
Bulgaria	4	2	20	6	8	29	11	14	10	6	17
Rumania	19	13	6	61	4	21	35	27	44	26	22
Croacia*	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	6
Alemania	1.179	1.246	1.568	1.911	1.544	1.978	2.619	2.826	3.174	2.587	2.343
Austria	102	121	142	184	114	180	207	220	358	240	291
Bélgica	177	166	217	266	178	270	346	419	445	389	365
Dinamarca	108	118	157	160	154	130	183	192	232	265	176
España	617	708	845	935	1.036	945	1.054	1.351	1.693	1.420	1.507
Finlandia	514	263	250	285	241	243	419	356	355	288	294
Francia	682	698	793	932	654	819	1.043	1.121	1.182	1.078	1.014
Grecia	8	29	9	21	8	7	9	31	16	24	15
Holanda	170	297	255	218	205	287	268	382	616	430	363
Irlanda	47	62	52	90	60	71	97	100	102	135	152
Italia	517	629	726	826	764	935	1.136	1.248	1.266	1.262	1.163
Luxemburgo	15	12	8	11	9	13	19	27	18	7	7
Portugal	60	73	74	99	56	68	95	119	114	145	119
Inglaterra	267	296	368	480	1.033	968	1.367	883	1.463	845	539
Suecia	451	354	391	486	360	457	526	518	448	425	371
Islandia	3	3	5	5	6	6	7	9	10	6	41
Noruega	59	61	109	127	64	78	76	151	80	105	88
Rusia	22	28	44	74	36	33	43	65	62	59	62
Suiza	137	136	168	219	209	209	318	301	328	284	260
Turquía	32	37	845	853	40	92	163	210	244	230	237
Ucrania	83	72	31	98	36	2	30	5	2	3	3
Resto de Europa	7	58	2	24	13	12	11	50	32	25	16
Asia	5.745	7.715	11.207	14.824	10.121	16.747	18.548	19.800	21.462	20.177	19.846
Arabia Saudita	6	2	34	62	8	25	63	69	53	123	139
Corea del Sur	1.076	1.639	3.084	3.163	2.165	3.372	2.572	2.457	2.575	2.168	1.886
China	2.629	3.600	4.935	6.837	5.158	8.320	10.734	12.451	13.860	13.106	12.990
Emiratos Arabes	2	15	2	6	2	3	3	8	25	16	16
Filipinas	13	16	29	76	47	32	45	42	36	44	50
India	134	164	208	478	280	382	468	659	694	621	687
Indonesia	144	175	188	193	201	199	249	191	167	218	170
Irán	1	2	1	2	0	1	1	0	1	0	1
Israel	58	57	72	98	71	93	109	120	134	121	147
Japón	1.017	1.147	1.583	2.665	1.354	2.928	2.420	2.093	1.890	1.801	1.665
Malasia	135	189	170	187	137	126	155	192	245	240	291
Pakistán	45	57	63	0	47	66	69	74	74	72	64
Singapur	31	28	114	137	63	66	68	80	74	59	74
Siria	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0

Sri Lanka	17	20	21	29	21	27	36	34	36	42	41
Thailandia	158	272	375	394	195	566	619	687	730	738	678
Taiwán	235	271	241	268	200	288	332	354	346	298	270
Vietnam	39	54	55	83	127	105	150	190	268	364	557
Resto de Asia	3	6	32	145	43	147	454	95	252	148	120
África	1.597	2.050	1.303	1.786	289	766	733	360	136	545	212
Angola	1.197	1.317	940	1.671	42	0	0	0	0	387	59
Argelia	0	0	0	0	0	61	0	0	0	0	4
Congo	64	136	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egipto	2	2	4	15	3	83	31	48	11	11	10
Liberia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marruecos	2	3	1	1	1	1	1	1	5	8	7
Mauricio	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1
Namibia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Nigeria	260	454	278	1	9	1	0	0	0	0	3
Sudáfrica	69	64	70	88	72	86	85	99	113	74	72
Túnez	0	2	1	0	0	1	4	11	2	2	1
Zimbadwe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Resto de Africa	2	71	8	9	161	533	610	199	4	61	55
Oceanía	206	246	260	364	259	346	574	523	521	416	372
Australia	165	202	215	302	225	310	520	457	408	286	270
Nueva Zelanda	41	43	44	61	34	35	53	66	112	130	102
Resto de Oceanía	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Otros	223	298	304	419	386	406	523	629	741	679	667
TOTAL	29.780	34.747	42.738	56.758	38.826	52.872	66.411	70.725	71.926	65.693	57.340

ANEXO N°3: COMPARATIVO AÑOS 2014 – 2015 DE TONELADAS IMPORTADAS VÍA MARÍTIMA A TRAVÉS DE LOS PRINCIPALES PUERTOS (EN TONELADAS MÉTRICAS)

TONELAJE MOVILIZADO EN IMPORTACIÓN POR PUERTOS SEGÚN TIPO DE CARGA (EN TONELADA MÉTRICAS)				
PUERTO	Carga General		Carga a Granel	
	2014	2015	2014	2015
Quintero	1	66		
San Antonio	4.540.850	4.871.228	3.024.664	3.211.401
San Vicente	506.349	420.053	725.748	586.321
Mejillones	1		3.289.978	1.905.115
Valparaíso	4.387.169	4.492.930		
Ventanas	64.594	87.097	2.696.997	2.840.415
Coronel	362.107	423.538	1.616.556	1.763.717
Puerto Angamos	583.730	640.719		1.361.261
Tocopilla			2.005.755	1.589.146
Huasco/Guacolda	9.379	781	1.336.212	1.301.870
Lirquén	213.770	227.450	461.728	616.193
Antofagasta	183.780	239.363	458.881	273.673
Penco			389.809	536.682
Puerto Montt	24.328	39.148	487.058	440.262
San José de Calbuco			137.150	228.188
Caldera				
Michilla Cove				
Chañaral				
Coquimbo	111.803	65.925	21.680	23.568
Iquique	65.660	67.487	18.231	3.581
Punta Patache			33.014	54.950
Guayacán				
Arica	14.212	12.585	25.943	13.200
Punta Arenas	395	2.340		
Talcahuano	2.240	1.903	5	32
Chacabuco	77	652		
Otros	14	51		
Corral	3.992	10		
Cabo Negro	27	8		
TOTALES	11.074.478	11.593.334	16.729.409	16.749.575

PUERTO	Carga Líquida		Carga Frigorizada	
	2014	2015	2014	2015
Quintero	10.568.315	9.293.653		
San Antonio	155.191	164.754	431.993	516.521
San Vicente	5.117.002	6.422.270	24.159	26.772
Mejillones	3.962.101	4.335.701		
Valparaíso			185.528	182.266
Ventanas	121.299	77.328		
Coronel	143.700	179.865	6.581	3.841
Puerto Angamos	30.859	19.023	219	874
Tocopilla	37.434	18.119		
Huasco/Guacolda				
Lirquén	1.231	18	1.507	1.743
Antofagasta	289.342	199.572	3.805	4.017
Penco		1.008		
Puerto Montt	5.400	4.510		55
San José de Calbuco	127.796	188.376		
Caldera	175.053	258.124		
Michilla Cove	133.660	124.736		
Chañaral	216.337	109.093		
Coquimbo	17.078		2.741	
Iquique			114	173
Punta Patache	167.196			
Guayacán	34.543	51.778		
Arica			7.838	8.407
Punta Arenas				
Talcahuano			236	230
Chacabuco				
Otros			8	11
Corral				
Cabo Negro				
TOTALES	21.303.537	21.447.928	664.729	744.910

**ANEXO N°4: COMPARATIVO AÑOS 2014 – 2015 DE TONELADAS IMPORTADAS
VÍA MARÍTIMA A TRAVÉS DE LOS PRINCIPALES PUERTOS (EN MILES DE
DÓLARES)**

VALOR FOB DEL TONELAJE MOVILIZADO EN IMPORTACIÓN POR PUERTOS Y SEGÚN TIPO DE CARGA (EN MILES DE DÓLARES)					
PUERTO	Carga General		Carga a Granel		
	2014	2015	2014	2015	
San Antonio	\$ 14.119.310	\$ 14.396.884	\$ 794.886	\$ 671.683	
Valparaíso	\$ 12.652.721	\$ 11.292.702			
Quintero	\$ 1	\$ 122			
San Vicente	\$ 723.069	\$ 501.245	\$ 85.632	\$ 53.868	
Puerto Angamos	\$ 2.692.717	\$ 2.508.659		\$ 75.449	
Mejillones	\$ 7		\$ 205.971	\$ 113.095	
Antofagasta	\$ 690.902	\$ 618.321	\$ 376.995	\$ 179.733	
Coronel	\$ 445.508	\$ 431.749	\$ 220.468	\$ 208.648	
Lirquén	\$ 170.449	\$ 320.518	\$ 144.628	\$ 162.913	
Ventanas	\$ 4.973	\$ 10.887	\$ 230.609	\$ 195.112	
Iquique	\$ 262.910	\$ 223.873	\$ 1.318	\$ 636	
Puerto Montt	\$ 6.658	\$ 5.071	\$ 196.857	\$ 186.697	
Caldera					
San José de Calbuco			\$ 5.027	\$ 11.263	
Penco			\$ 105.811	\$ 120.960	
Huasco/Guacolda	\$ 154.072	\$ 33.260	\$ 81.717	\$ 75.623	
Tocopilla			\$ 132.159	\$ 84.822	
Arica	\$ 58.113	\$ 29.349	\$ 5.403	\$ 2.541	
Guayacán					
Chañaral					
Coquimbo	\$ 165.283	\$ 10.591	\$ 6.028	\$ 4.001	
Michilla Cove					
Punta Arenas	\$ 954	\$ 3.713			
Punta Patache			\$ 2.179	\$ 3.432	
Chacabuco	\$ 62	\$ 2.781			
Talcahuano	\$ 23.744	\$ 866	\$ 1	\$ 6	
Cabo Negro	\$ 34	\$ 260			
Otros	\$ 98	\$ 188			
Corral	\$ 24.496	\$ 32			
TOTALES	\$ 32.196.081	\$ 30.391.071	\$ 2.595.689	\$ 2.150.482	

PUERTO	Carga Líquida		Carga Frigorizada	
	2014	2015	2014	2015
San Antonio	\$ 113.609	\$ 99.168	\$ 712.691	\$ 740.814
Valparaíso			\$ 535.911	\$ 483.877
Quintero	\$ 7.172.946	\$ 3.515.969		
San Vicente	\$ 3.523.859	\$ 2.366.347	\$ 48.492	\$ 24.259
Puerto Angamos	\$ 15.578	\$ 7.459	\$ 720	\$ 2.451
Mejillones	\$ 1.583.564	\$ 1.111.971		
Antofagasta	\$ 235.159	\$ 105.878	\$ 1.924	\$ 1.248
Coronel	\$ 87.967	\$ 96.137	\$ 8.627	\$ 6.256
Lirquén	\$ 378	\$ 6	\$ 3.436	\$ 5.199
Ventanas	\$ 64.325	\$ 27.995		
Iquique			\$ 3.732	\$ 178
Puerto Montt	\$ 7.649	\$ 1.094		\$ 41
Caldera	\$ 151.667	\$ 128.345		
San José de Calbuco	\$ 107.398	\$ 115.418		
Penco		\$ 244		
Huasco/Guacolda				
Tocopilla	\$ 22.040	\$ 2.425		
Arica			\$ 2.766	\$ 2.552
Guayacán	\$ 29.592	\$ 26.747		
Chañaral	\$ 43.638	\$ 21.886		
Coquimbo	\$ 15.758		\$ 2.190	
Michilla Cove	\$ 8.321	\$ 6.926		
Punta Arenas				
Punta Patache	\$ 4.938			
Chacabuco				
Talcahuano			\$ 246	\$ 170
Cabo Negro				
Otros			\$ 69	\$ 48
Corral				
TOTALES	\$ 13.188.386	\$ 7.634.015	\$ 1.320.804	\$ 1.267.093

**ANEXO N°5: PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN DE PASOS FRONTERIZOS EN
BASE A LOS KILOGRAMOS TRANSPORTADOS**

PASOS FRONTERIZOS UTILIZADOS PARA MOVIMIENTO DE CARGA						
Carga en Kilogramos						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Entrada	5.751.178.606	5.994.791.660	6.397.892.570	6.549.538.070	6.116.638.595	6.662.772.614
CONCORDIA (Chacalluta)	85.650.698	99.446.418	128.140.555	123.149.589	113.282.614	151.004.662
CHUNGARA	483.204.771	524.589.220	661.315.968	845.281.648	863.462.410	890.911.632
SAN PEDRO DE ATACAMA CRISTO REDENTOR (Los Libertadores)	136.888.537	185.768.927	215.278.911	201.643.109	180.494.995	169.071.756
PINO HACHADO - LIUCURA	4.007.951.327	3.957.108.517	3.946.187.880	3.864.426.381	3.625.075.187	4.002.307.149
MAMUIL MALAL	194.495.049	285.420.941	312.492.372	436.123.579	396.181.134	314.303.897
VERGARA	1.000	0	0	0	3.600	0
PICHACHEN	0	0	0	0	0	0
CARDENAL SAMORE	0	0	0	0	0	0
HUEMULES INTEGRACION	162.009.340	133.083.403	164.966.576	157.001.970	113.121.705	102.774.470
AUSTRAL (Monte Aymond)	57.462.637	65.731.538	84.664.308	61.832.733	70.456.757	78.065.823
SAN SEBASTIAN	398.153.290	433.427.319	546.369.581	546.351.157	496.933.428	617.964.464
	225.361.956	310.215.377	338.476.419	313.727.905	257.626.765	336.368.762

PASOS FRONTERIZOS UTILIZADOS PARA MOVIMIENTO DE CARGA
Carga en Kilogramos

	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
Entrada	6.507.841.717	6.914.043.978	6.832.831.753	6.374.959.770	6.326.215.388	71.548.887.496
CONCORDIA (Chacalluta)	150.333.203	163.397.729	212.913.001	223.164.697	230.037.605	1.680.520.770
CHUNGARA	997.693.856	1.121.367.548	1.354.598.081	1.480.091.620	1.079.233.004	10.301.749.757
SAN PEDRO DE ATACAMA	174.933.381	178.446.770	112.498.411	9.587.700	17.537.948	1.582.150.444
CRISTO REVENTOR (Los Libertadores)	3.666.159.170	3.947.138.759	3.520.618.123	3.143.150.155	3.391.901.260	41.072.023.909
PINO HACHADO - LIUCURA	379.561.258	325.905.270	347.825.547	307.614.602	359.187.860	3.659.111.509
MAMUIL MALAL	1.650	0	124.330	0	0	130.580
VERGARA	0	0	0	0	0	0
PICHACHEN	0	0	0	0	0	0
CARDENAL SAMORE	58.422.959	76.897.245	89.929.997	91.172.008	77.003.613	1.226.383.286
HUEMULES INTEGRACION	83.222.562	85.089.429	95.962.941	95.856.776	102.884.744	881.230.248
AUSTRAL (Monte Aymond)	630.142.015	664.408.221	693.568.994	672.402.617	681.264.247	6.380.985.333
SAN SEBASTIAN	367.371.663	351.393.007	404.792.329	351.919.594	387.165.108	3.644.418.885

ANEXO N°6: IMPORTACIONES DE LA EMPRESA 2015 (USD FOB)

IMPORTACIONES AÑO 2015 (MEDIDO EN USD FOB)	
ORIGEN	MONTO (FOB)
U.S.A.	USD 1.326.169,38
MEXICO	USD 125.076,87
PERU	USD 34.678,16
EL SALVADOR	USD 23.515,00
OTROS	USD 10.430,00
TOTAL	USD 1.509.439,41

ANEXO N°7: IMPORTACIONES DE LA EMPRESA 2015 (EN UNIDADES DE CONTENEDORIZACIÓN)

UNIDADES DE CONTENEDORIZACIÓN AÑO 2015	
TIPO DE UNIDAD	CANTIDAD
Contenedor 20'	63
Contenedor 40'	560
Reefer 20'	4
Reefer 40'	7
Pallet	156
TOTAL UNIDADES	790

ANEXO N°8: FACTURA DE EMPRESA HAPAG LLOYD A LA EMPRESA.

CSAV Portacontenedores SPA
 Agencia de Transportes y de Negocios
 Servicios de Administración Representación Navieras Extranjeras
 CASA MATRIZ: Plaza Sotomayor 50
 Ciudad: Valparaíso, Chile.



R.U.T.: 76.380.217- 5
FACTURA NO AFECTA O EXENTA
ELECTRÓNICA
 N° [REDACTED]

SEÑOR(ES) : [REDACTED]	DIRECCIÓN : [REDACTED]
R.U.T. : [REDACTED]	COMUNA : [REDACTED]
GIRO : ELAB OTROS PROD ALIMENTICIOS	FECHA EMISION : 2015-12-11

DESCRIPCION	SUB-TOTAL
30% DSCTO	
EMBARQUE:19920762 HL-INV-NO:22169969 CONTAINER:HLXU 8440760	-1.238.195
DEMORA DE VACIOS	
EMBARQUE:19920762 HL-INV-NO:22169969 CONTAINER:HLXU 8440760	373.195
DEMORA DE VACIOS DE 2015-07-09 00:00:00 505.0 USD 5DAY A 2015-07-13 24:00:00	
DEMORA DE VACIOS	
EMBARQUE:19920762 HL-INV-NO:22169969 CONTAINER:HLXU 8440760	443.400
DEMORA DE VACIOS DE 2015-07-14 00:00:00 600.0 USD 5DAY A 2015-07-18 24:00:00	
DEMORA DE VACIOS	
EMBARQUE:19920762 HL-INV-NO:22169969 CONTAINER:HLXU 8440760	3.310.720
DEMORA DE VACIOS DE 2015-07-19 00:00:00 4480.0 USD 32DAY A 2015-08-19 24:00:00	
30% DSCTO	
EMBARQUE:19920762 HL-INV-NO:22169969 CONTAINER:HLXU 8097199	-1.083.005
DEMORA DE VACIOS	
EMBARQUE:19920762 HL-INV-NO:22169969 CONTAINER:HLXU 8097199	373.195
DEMORA DE VACIOS DE 2015-07-09 00:00:00 505.0 USD 5DAY A 2015-07-13 24:00:00	
DEMORA DE VACIOS	
EMBARQUE:19920762 HL-INV-NO:22169969 CONTAINER:HLXU 8097199	443.400
DEMORA DE VACIOS DE 2015-07-14 00:00:00 600.0 USD 5DAY A 2015-07-18 24:00:00	
DEMORA DE VACIOS	
EMBARQUE:19920762 HL-INV-NO:22169969 CONTAINER:HLXU 8097199	2.793.420
DEMORA DE VACIOS DE 2015-07-19 00:00:00 3780.0 USD 27DAY A 2015-08-14 24:00:00	
CAMBIO APLICADO 1 USD = 739.0 CLP	
B/L-No. HLCUHO150559169 VIAJE No.: 90628 GENOA BRIDGE, Exento de IVA segun articulo 12 Letra E Nro. 2 del D.L 825 Hapag-Lloyd Chile SpA P/C Hapag-Lloyd AG	

Son: CINCO MILLONES CUATROCIENTOS DIECISÉIS MIL CIENTO TREINTA Pesos.

MONTO EXENTO	\$	5.416.130
MONTO TOTAL	\$	5.416.130



Timbre Electrónico SII

ANEXO N°9: DETALLE FACTURACIÓN DE HAPAG LLOYD A LA EMPRESA (2015).

DETALLE FACTURACIÓN HAPAG LLOYD 2015

OC	Monto CLP	Días libres + Descuento	CONTENEDOR	Fecha Ingreso	Fecha Salida
P- 4503927292-2	\$ 210.127	15 DIAS LIBRES	TCNU 8963635	20-10-2015	06-11-2015
P- 4503909054-1	\$ 260.752	2 DIAS LIBRES	CPSU 5100875	02-11-2015	05-11-2015
P-4503708898	\$ 3.212.754	5 DIAS LIBRES	HLBU 1312060	07-06-2015	19-06-2015
			HLXU 8252206	07-06-2015	22-06-2015
			HLXU 8497960	07-06-2015	19-06-2015
			TGHU 9551779	07-06-2015	22-06-2015
			HLXU 8493800	07-06-2015	19-06-2015
P-450660799- 1	\$ 1.964.579	5 DIAS LIBRES	CLHU 8765451	23-06-2015	09-07-2015
			HLXU 1039328	23-06-2015	13-07-2015
P- 4503660799-2	\$ 2.218.043	5 DIAS LIBRES	TEMU 7569967	11-07-2015	21-07-2015
			HLBU 1223488	10-07-2015	21-07-2015
			HLXU 6391748	11-07-2015	21-07-2015
			HLXU 8350584	10-07-2015	21-07-2015
			TEMU 7404165	10-07-2015	21-07-2015
P-4503660799	\$ 8.649.591	5 DIAS LIBRES	HLXU 8638591	23-06-2015	09-07-2015
			HLXU 3139178	23-06-2015	10-07-2015
			TCNU 9244770	23-06-2015	10-07-2015
			HLBU 1478196	23-06-2015	10-07-2015
			HLXU 8388609	23-06-2015	10-07-2015
			HLXU 8323188	23-06-2015	10-07-2015
			HLBU 1086810	23-06-2015	10-07-2015
			HLXU 8586667	23-06-2015	10-07-2015
HLXU 8097856	23-06-2015	10-07-2015			
P- 4503660651-1	\$ 1.122.107	5 DIAS LIBRES	HLBU 1453726	11-07-2015	24-07-2015
			CAIU 8538099	11-07-2015	23-07-2015
P- 4503660673-1	\$ 1.831.863	5 DIAS LIBRES	HLXU 1410228	06-09-2015	17-09-2015
			HLBU 1160380	05-09-2015	25-09-2015
P- 4503437196-1	\$ 1.449.773	2 DIAS LIBRES	HLXU 6738077	16-05-2015	29-05-2015
P- 4503569770-2	\$ 1.218.457	2 DIAS LIBRES	TRIU 8146036	30-05-2015	10-06-2015

P-4503610105-1	\$ 838.750	5 DIAS LIBRES	HLXU 8060348 HLXU 6538612	21-06-2015 21-06-2015	01-07-2015 01-07-2015
P-4503905793-2	\$ 2.532.550	15 DIAS LIBRES	HLXU 8133980 HLXU 8511930 TCLU 8064340 TCLU 8117178 HLBU 1294141	26-10-2015 26-10-2015 26-10-2015 26-10-2015 26-10-2015	16-11-2015 16-11-2015 17-11-2015 16-11-2015 14-11-2015
P-450400474-1	\$ 143.816	15 DIAS LIBRES	FSCU 9973380	02-11-2015	18-11-2015
P-4503986186-1	\$ 790.988	15 DIAS LIBRES	HLXU 6508532 CAIU 8482554 TCLU 5302995 TGHU 8563461 HLXU 8631447	02-11-2015 02-11-2015 02-11-2015 02-11-2015 02-11-2015	18-11-2015 19-11-2015 17-11-2015 19-11-2015 18-11-2015
P-4503566541	\$ 551.022	15 DIAS LIBRES	CPSU 4067957	10-06-2015	02-07-2015
P-4503832921-1	\$ 4.803.301	15 DIAS LIBRES	HLXU 8457171 HLXU 8352191 TGHU 8262702 HLXU 6423212 TCLU 5708048	15-09-2015 15-09-2015 15-09-2015 15-09-2015 15-09-2015	09-10-2015 09-10-2015 20-10-2015 09-10-2015 08-10-2015
P-4503832921-3	\$ 4.219.884	15 DIAS LIBRES	CLHU 8733243 CPSU 6481230 FSCU 9965894 TCNU 9043462 GVCU 5117553	05-10-2015 05-10-2015 05-10-2015 05-10-2015 05-10-2015	29-10-2015 02-11-2015 29-10-2015 29-10-2015 29-10-2015
P-4503905795-1	\$ 2.666.467	15 DIAS LIBRES	HLBU 1166433 HLXU 8282577 TGHU 6219884 HLXU 6318855 TRLU 7116920	20-10-2015 20-10-2015 20-10-2015 20-10-2015 20-10-2015	09-11-2015 13-11-2015 09-11-2015 11-11-2015 09-11-2015
P-4503889168-2	\$ 518.170	5 DIAS LIBRES	AMFU 8795123	15-09-2015	26-09-2015
P-4503939551	\$ 512.638	2 DIAS LIBRES	TRIU 8177037	02-10-2015	07-10-2015
P-4503908429	\$ 1.052.769	15 DIAS LIBRES	HLBU 1429674	12-10-2015	29-10-2015
P-4503767247	\$ 842.542	5 DIAS LIBRES	HLBU 1057237	01-09-2015	16-09-2015
P-4503584114	\$ 353.874	5 DIAS LIBRES	HLBU 1327836	02-05-2015	11-05-2015
P-4503812498	\$ 212.324	5 DIAS LIBRES	CPSU 6465456	12-08-2015	19-08-2015

P-4503690943	\$ 212.324	5 DIAS LIBRES	HLXU 8232344	18-07-2015	25-07-2015
P-4503564520	\$ 364.385	5 DIAS LIBRES	HLBU 1203687	23-05-2015	08-06-2015
P- 4503314727-2	\$ 11.400.167	5 DIAS LIBRES	HLXU 6314633	06-05-2015	04-06-2015
			GATU 8575335	06-05-2015	05-06-2015
			HLBU 1171424	06-05-2015	04-06-2015
			TRLU 7101094	06-05-2015	05-06-2015
			GATU 8521869	06-05-2015	05-06-2015
P- 4503602640-2	\$ 6.859.510	5 DIAS LIBRES	AMFU 8608618	28-05-2015	24-06-2015
			HLXU 8353670	28-05-2015	01-07-2015
			HLBU 131164	28-05-2015	25-06-2015
P- 4503569785-4	\$ 17.029.195	5 DIAS LIBRES	TCLU 8090170	03-06-2015	17-07-2015
			HLBU 1546177	03-06-2015	11-07-2015
			HLBU 1470370	03-06-2015	10-07-2015
			HLXU 5161062	03-06-2015	15-07-2015
			TGHU 4544735	03-06-2015	18-07-2015
P- 4503569785-1	\$ 12.758.898	5 DIAS LIBRES	CPSU 6480110	03-06-2015	04-07-2015
			HLBU 1319430	03-06-2015	04-07-2015
			HLBU 1555245	03-06-2015	08-07-2015
			HLXU 8286103	03-06-2015	09-07-2015
			CAXU 9595963	03-06-2015	02-07-2015
P-4503579786	\$ 682.832	5 DIAS LIBRES	TCLU 4558642	03-06-2015	16-06-2015
P-4503514727	\$ 140.032	5 DIAS LIBRES	HLXU 6206747	22-04-2015	27-04-2015
			CPSU 4748919	22-04-2015	27-04-2015
P-4503514727	\$ 2.329.253	5 DIAS LIBRES	HLXU 8034061	18-07-2015	05-08-2015
P- 4503602640-2	\$ 5.416.130	15 DIAS LIBRES	HLXU 8440760	23-06-2015	19-08-2015
			HLXU 8097199	23-06-2015	14-08-2015
P- 4503602640-3	\$ 6.624.024	15 DIAS LIBRES+30%	BMOU 5630339	14-07-2015	22-08-2015
			HLXU 6407567	14-07-2015	17-08-2015
			HLXU 6501001	14-07-2015	17-08-2015
			TEMU 7507796	14-07-2015	18-08-2015
			HLXU 8116642	14-07-2015	18-08-2015
P- 4503602640-4	\$ 1.430.332	15 DIAS LIBRES+30%	TCKU 9125231	30-07-2015	19-08-2015
			TCNU 9966330	30-07-2015	19-08-2015
			HLXU 8084139	30-07-2015	20-08-2015
			HLXU 8507837	30-07-2015	19-08-2015
			HLXU 8285426	30-07-2015	20-08-2015
P- 4503660663-1	\$ 365.731	15 DIAS LIBRES+30%	HLXU 6349537	01-08-2015	18-08-2015
			HLXU 6503920	01-08-2015	20-08-2015

P- 4503756222-1	\$ 52.247	15 DIAS LIBRES+30%	FCIU 8392989	04-08-2015	20-08-2015
P- 4503761352-1	\$ 1.688.465	15 DIAS LIBRES+30%	HLBU 1073726	04-08-2015	25-08-2015
			INKU 6324272	04-08-2015	28-08-2015
			HLXU 8017980	04-08-2015	25-08-2015
			TCKU 9343758	04-08-2015	25-08-2015
			HLXU 6180832	04-08-2015	24-08-2015
P- 45037661352- 2	\$ 2.806.350	15 DIAS LIBRES+30%	HLXU 8120597	04-08-2015	01-09-2015
			TEMU 7717771	04-08-2015	25-08-2015
			HLBU 1281606	04-08-2015	25-08-2015
			HLXU 8454383	04-08-2015	28-08-2015
			FSCU 6504965	04-08-2015	02-09-2015
P- 4504075071-1	\$ 411.833	2 DIAS LIBRES	HLXU 3755487	07-01-2016	12-01-2016
P-4504043827	\$ 71.908	10 DIAS LIBRES	HLXU 6596368	08-11-2015	18-11-2015
P-4503904574	\$ 69.529	5 DIAS LIBRES	CPSU 6469868	30-08-2015	04-09-2015

ANEXO N°10: COTIZACIÓN DE SITRANS DE SERVICIO INTEGRAL DE ALMACENAJE Y FLETE NACIONAL



Cotización de Servicio Integral Almacenaje + Fletes

1.- PORTEO - ALMACENAJE - DISTRIBUCIÓN	VALOR (CLP)	UNIDAD
a.- VALPARAÍSO Retiro del contenedor en TPS Porteo a almacén proveedor Almacenaje full o desconsolidado por 21 días libres Despacho a planta / Bodega de LA EMPRESA Devolución de vacíos en Valparaíso	\$ 350.000	Contenedor 20'/40'
b.- ANTONIO Retiro del contenedor en STI Porteo a almacén proveedor Almacenaje full o desconsolidado por 21 días libres Despacho a planta / Bodega de LA EMPRESA Devolución de vacíos en San Antonio	\$ 320.000	Contenedor 20'/40'
c.- SANTIAGO Retiro del contenedor en TPS Porteo a almacén proveedor Almacenaje full o desconsolidado por 21 días libres Despacho a planta / Bodega de LA EMPRESA Devolución de vacíos en Santiago	\$ 260.000	Contenedor 20'/40'
d.- SANTIAGO Retiro del contenedor en STI Porteo a almacén proveedor Almacenaje full o desconsolidado por 21 días libres Despacho a planta / Bodega de LA EMPRESA Devolución de vacíos en Santiago	240.000	Contenedor 20'/40'

2.- SERVICIO DIRECTO: PUERTO - PLANTA		VALOR (CLP)	UNIDAD
a.- RETIRO TPS / DESPACHO / DEVOLUCIÓN DE VACÍOS VALPARAÍSO Retiro de contenedor en TPS Despacho a planta / Bodega de LA EMPRESA Devolución de vacíos en Valparaíso		\$ 268.000	Contenedor 20'/40'
b.- RETIRO STI / DESPACHO / DEVOLUCIÓN DE VACÍOS SAN ANTONIO Retiro de contenedor en TPS Despacho a planta / Bodega de LA EMPRESA Devolución de vacíos en San Antonio		\$ 268.000	Contenedor 20'/40'
c.- RETIRO TPS / DESPACHO / DEVOLUCIÓN DE VACÍOS SANTIAGO Retiro de contenedor en TPS Despacho a planta / Bodega de LA EMPRESA Devolución de vacíos en Santiago		\$ 195.000	Contenedor 20'/40'
d.- RETIRO STI / DESPACHO / DEVOLUCIÓN DE VACÍOS SAN ANTONIO Retiro de contenedor en TPS Despacho a planta / Bodega de LA EMPRESA Devolución de vacíos en Santiago		\$ 195.000	Contenedor 20'/40'
3.- DESCONSOLIDADO		VALOR (CLP)	UNIDAD
a.- Desconsolidación de palletizada		\$ 70.000	Contenedor 20'/40'
b.- Desconsolidación de carga suelta		\$ 125.000	Contenedor 20'/40'
4.- SOBRESTADÍAS		VALOR (CLP)	UNIDAD
a.- Sobrestadía camión en planta (Sobre 7 hrs)		\$ 50.000	hora
b.- Almacenaje CTN full sobre 21 días		\$ 6.500	Contenedor/día
c.- Almacenaje carga palletizada sobre 21 días		\$ 195	Pallet/día
d.- Almacenaje carga suelta sobre 21 días (M2/mes)		UF 0,14	m2/mes
5.- OTROS		VALOR (CLP)	UNIDAD
a.- Inspección SEREMI Contenedor full		\$ 75.000	Vez
b.- Inspección SEREMI carga desconsolidada (= contenedor)		\$ 25.000	Vez
b.- Falso Flete (150% del valor del flete)		150%	Vez

ANEXO N°11: INGRESO DE UNIDADES DE CONTENEDORIZACIÓN AL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA, PERIODO 2015

ENTRADA DE UNIDADES AL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN (2015)		
Periodo	Furgones	Contenedores
ene-15	26	22
feb-15	22	25
mar-15	29	29
abr-15	34	26
may-15	33	22
jun-15	38	30
jul-15	33	28
ago-15	38	27
sep-15	38	24
oct-15	35	31
nov-15	38	7
dic-15	38	1

ANEXO N°12: PROPUESTA COMERCIAL KUEHNE AND NAGEL

KUEHNE + NAGEL

PROPUESTA COMERCIAL

FECHA	VALIDEZ	OFERTA NO.
13/07/2016	30/09/2016	
CLIENTE [REDACTED] Miriam Castro Navea Foreign Trade [REDACTED]		Kuehne + Nagel Ltda. Av. Apoquindo 4501, piso 14, Las Condes Santiago - Chile Tel.: +562-338-93-59 Fax: +56 2 2338 9303 Cel.: +569-8-448-67-63 Ejecutivo Comercial: [REDACTED] E-mail: [REDACTED] www.kn-portal.com
PRODUCTO:	Carga General No Peligrosa Ni Sobredimensionada	

Estimada Miriam: Atendiendo a sus requerimientos a continuación presentamos nuestra propuesta comercial:

ORIGEN:	Mar del Plata	SERVICIO:	FCL Importación Marítima
DESTINO:	San Antonio	INCOTERM:	EXW Mar del Plata

FLETE INTERNACIONAL	
DESCRIPCIÓN	VALORES 40 HQ All in
Inland + Flete marítimo Buenos Aires	Usd 2300/contenedor
DTHC (*)	Usd 130contenedor

Valores excluyen despacho de aduanas en Argentina

Valores válidos hasta 18.000 kg

15 días libres de demurrage en destino

Tiempo de tránsito: 15 días

GASTO	
DESCRIPCIÓN	VALORES
Handling	USD 120
Carta de Garantía	USD 50 per Container

KN Sure (SEGURO DE CARGA)**Servicio Opcional**	
DESCRIPCIÓN	VALORES
Seguro de Carga Bodega a Bodega	0,35% sobre 110% valor CFR Prima min. USD 60,00