

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

“PROPOSICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EMPRESA FREIGHT
FORWARDER EN EL ÁREA DE IMPORTACIÓN AÉREA”

Autores

PAULINA RODRÍGUEZ ÓRDENES

ANDRO ROJAS ZÚÑIGA

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: IGNACIO NICULCAR VARGAS

Viña del Mar, 2016



ÍNDICE

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	5
GLOSARIO.....	7
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA	14
ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA DE PAULINA RODRÍGUEZ ÓRDENES.	14
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA AGENCIA DE ADUANAS I.P. HARDY Y CIA. LTDA.	14
1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA	14
1.1.2. MISIÓN.....	15
1.1.3. VISIÓN	15
1.1.4. SERVICIOS	15
1.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
1.1.6. PRINCIPALES POLÍTICAS	18
1.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES REALIZADAS EN I.P. HARDY Y CIA LTDA	20
1.2.1. TRABAJO DESARROLLADO.....	20
ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA DE ANDRO ROJAS ZÚÑIGA	24
1.3. DESCRIPCIÓN DE TRANSPORTES INTERNACIONALES RÖHLIG LOGISTICS CHILE LTDA.....	24
1.3.1. RESEÑA HISTÓRICA	24
1.3.2. MISIÓN.....	25
1.3.3. VISIÓN	26
1.3.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS	26
1.3.5. MERCADOS.....	28
1.3.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	30
1.4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES REALIZADAS.....	31
1.4.1. MOTIVACIONES PARA DESARROLLAR LA PRÁCTICA EN RÖHLIG LOGISTIC CHILE LTDA.	31
1.5. RAZONES QUE IMPULSAN EL TEMA A DESARROLLAR.....	34

CAPÍTULO 2: DESARROLLO DEL TEMA	36
2.1. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO DEL TEMA A INVESTIGAR.	36
2.1.1. OBJETIVO GENERAL	36
2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	36
2.2. MARCO TEÓRICO. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS TEÓRICOS.	38
2.2.1. FREIGHT FORWARDER (FFW).....	38
2.2.2. INDICADORES DE GESTIÓN	39
2.2.3. TRANSPORTE AÉREO.....	40
CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.1. FREIGHT FORWARDERS EN CHILE.....	44
3.1.1. ANÁLISIS FODA FREIGHT FORWARDERS CHILENOS.....	44
3.1.2. PANORAMA INTERNACIONAL	53
3.2. EL CASO DE RÖHLIG LOGISTIC CHILE LTDA.....	54
3.2.1. ANÁLISIS FODA EMPRESA RÖHLIG	54
3.2.2. MÉTODOS DE MEDICIÓN DE GESTIÓN UTILIZADOS POR RÖHLIG.....	60
3.2.3. MEDICIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	64
3.3. PROPUESTAS DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA RÖHLIG.	65
3.3.1. SHIPMENT’S KPI.....	67
3.3.2. CUSTOMER SERVICE’S KPI	80
3.3.3. REAL WEIGHT’S KPI.....	83
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES DEL CASO RÖHLIG.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	104
5 ANEXOS.....	107

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

- ✓ **AA:** Acuerdo de Asociación.
- ✓ **AAE:** Acuerdo de Asociación Económica.
- ✓ **AAP:** Acuerdo de Alcance Parcial.
- ✓ **ACE:** Acuerdo de Complementación Económica.
- ✓ **ATA:** Air Transport Association.
- ✓ **AWB:** Air WayBill.
- ✓ **B/L:** Bill of Lading.
- ✓ **CAFAC:** Comisión Africana de Aviación Civil.
- ✓ **CEAC:** Comisión Europea de Aviación Civil.
- ✓ **CLAC:** Comisión Latinoamericana de Aviación Civil.
- ✓ **CRT:** Carta de Porte Internacional.
- ✓ **D.G.A.C.:** Dirección General de Aeronáutica Civil.
- ✓ **DIN:** Declaración de Ingreso Aduanero.
- ✓ **ETA:** Estimated Time Arrived.C
- ✓ **FFW:** Freigth Forwarder.
- ✓ **FMI:** Fondo Monetario Internacional.
- ✓ **H/H:** House to House.
- ✓ **IATA:** International Air Transport Association.
- ✓ **ISIDORA:** Integración de Sistemas de Internet para el Desarrollo de las Operaciones y Regulaciones Aduaneras.

- ✓ **MIC/DTA:** Manifiesto Internacional de Carga/ Documento de Trámite Aduanero.
- ✓ **OACI:** Organización de la Aviación Civil Internacional.
- ✓ **ONFP:** Organización Nacional de Protección Fitosanitarias.
- ✓ **RRHH:** Recursos Humanos.
- ✓ **SAG:** Servicio Agrícola Ganadero.
- ✓ **SICEX:** Sistema Integrado de Comercio Exterior.
- ✓ **SDA:** Sistema de Digitación Aérea.
- ✓ **SNA:** Servicio Nacional de Aduanas.
- ✓ **TEU:** Twenty-foot Equivalent Unit.
- ✓ **TLC:** Tratado de Libre Comercio.
- ✓ **VUCE:** Ventanilla Única del Comercio Exterior.

GLOSARIO

- ✓ **AA:** Acuerdo de Asociación, “este tipo de acuerdo es tan completo como los TLC, sin embargo, también incluye materias del ámbito político y de cooperación como es el caso del Acuerdo de Asociación que existe entre Chile y la Unión Europea (AAE)”. (DIRECON Gobierno de Chile, <http://www.direcon.gob.cl/glosario/>, Enero 2016)
- ✓ **AAP:** Acuerdo de Alcance Parcial, “acuerdo comercial básico, ya que sólo incluye materias arancelarias, pero sólo para un grupo de bienes. Es decir, se liberan o rebajan los aranceles de algunos de los productos del comercio entre los países que lo negocian. Normalmente se le concibe como una primera etapa en un proceso de apertura mayor a largo plazo”. (DIRECON Gobierno de Chile, <http://www.direcon.gob.cl/glosario/>, Enero 2016)
- ✓ **ACE:** Acuerdo de Complementación Económica, “es una denominación que usan los países latinoamericanos en los acuerdos bilaterales que contraen entre sí para abrir recíprocamente sus mercados de bienes, los que se inscriben en el marco jurídico de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Apuntan a una apertura de mercados mayor a la de los Acuerdo de Alcance Parcial, pero menor que los Tratados de Libre Comercio. En este tipo de acuerdos se negocian todos los productos de ambos países”. (DIRECON Gobierno de Chile, <http://www.direcon.gob.cl/glosario/>, Enero 2016)
- ✓ **Agente de Aduana:** “Profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante el Servicio Nacional de Aduanas para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías”. (Capítulo I: Normas generales de las normas legales, compendio Servicio Nacional de Aduanas, <http://www.aduana.cl/capitulo-i-normas-generales/aduana/2007-02-15/151856.html>, Febrero 2016)
- ✓ **Agente de Carga:** “Persona natural o jurídica, chilena o extranjera, que por cuenta del consignante o consignatario de la mercancía y contra el pago de una remuneración, gestiona las operaciones de carga o descarga en el embarque o desembarque internacional de la misma”. (Resolución Exenta N°2750: Normas legales y jurisprudencia. Servicio Nacional de Aduanas, <http://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20080402/pags/20080402182415.html>, Enero 2016. Ver anexos)
- ✓ **Aplicable:** Término utilizado en transporte aéreo de carga, el que se refiere al valor por el cual la línea aérea cobrará su tarifa, se basa en la relación peso /volumen. Para la línea aérea el aplicable será el mayor valor de esta relación, el cual será cobrado a la empresa contratante del servicio.

- ✓ **ATA:** “Asociación de Transporte Aéreo, agrupa a los principales transportistas de Estados Unidos”. (Logística de distribución física internacional, Rodolfo Valenzuela, Capítulo IV)
- ✓ **AWB:** Air Way Bill, también llamado carta de porte aéreo o guía aérea, se define como:
“Documento que prueba la existencia de un contrato de transporte aéreo y expresa las condiciones del transporte convenido, de conformidad con el artículo 38 del Código Aeronáutico”. (Trámites en Línea, Manifiesto de Carga, Aéreo, Isidora Normativa Manifiesto Aéreo, Servicio Nacional de Aduanas, <http://www.aduana.cl/manifiesto-aereo/aduana/2007-05-10/095837.html>, Febrero 2016)
- ✓ **Aprovisionamiento:** “El embarque de mercancías nacionales o nacionalizadas, de rancho, destinadas a las naves o aeronaves, nacionales o extranjeras, que no efectúen transporte internacional”. (Capítulo I: Normas generales de las normas legales, Servicio Nacional de Aduanas, 2007, <http://www.aduana.cl/capitulo-i-normas-generales/aduana/2007-02-15/151856.html>, Enero 2016)
- ✓ **Balanza Comercial:** “Cuenta que registra las exportaciones e importaciones de bienes de un país con el resto del mundo”. (DIRECON Gobierno de Chile, <http://www.direcon.gob.cl/glosario/>, Enero 2016)
- ✓ **B/L:** Bill of Lading, “Es el Conocimiento de Embarque. Se emplea en el transporte marítimo. Acredita la recepción o carga a bordo de las mercancías a transportar, en las condiciones consignadas de un punto a otro. El documento se compone de tres originales y copias no negociables. Es necesario presentar al menos un original endosado para retirar la mercancía”. (Glosario Global Desk, <http://www.globaldesk.cl/u/web/guest/glosario>, Marzo 2016)
- ✓ **B/L Master, Hijo o Nieto:** “El denominado B/L Madre es emitido directamente por la línea marítima (naviera), el B/L hijo, lo emite el agente consolidador de carga y éste a su vez, emite el B/L nieto cuando vende el espacio del contenedor a otro consolidador (coloadng)”. (Aduana digital, <https://aduanasdigital.gob.do/1900/07/08/el-conocimiento-de-embarque-bl-bill-of-lading/>, Junio 2016)
- ✓ **Carga Peligrosa:** “Son todas aquellas capaces de causar daños tanto a las personas como al medio ambiente. Para la carga peligrosa se deben tomar medidas de precaución y consideración”. (Rodolfo Valenzuela, Comercio Exterior: Todos lo hacen, ¿y yo sé?)

- ✓ **Carga Valorada:** Se define como cualquier carga que sea particularmente vulnerable a robos o hurtos. Tales embarques usualmente están formados por artículos que tienen un alto valor en razón de su peso o tamaño y cuyo contenido puede ser fácilmente comercializado. (Cargo Leader International, <http://www.cargoleaderinternacional.es>, Enero 2016)
- ✓ **CRT:** Carta de Porte Internacional, “Documento que las partes en un contrato de transporte otorgan, para acreditar la existencia y condiciones del contrato, y la entrega de las mercancías al porteador”. (Capítulo I: Normas generales de las normas legales, Servicio Nacional de Aduanas, 2007, <http://www.aduana.cl/capitulo-i-normas-generales/aduana/2007-02-15/151856.html>, Enero 2016)
- ✓ **Certificados:** “La DFI de mercancías exige la obtención de una serie de certificados necesarios en toda operación externa. Tal es el certificado de origen, certificado sanitario, entre otros”. (Logística de distribución física internacional, Rodolfo Valenzuela, Capítulo V)
- ✓ **Certificado de Origen:** “Documento que sirve para acreditar el origen de las mercancías, para efectos preferenciales arancelarios, no preferenciales, aplicación de cupos y para cualquier otra medida que la ley establezca”. (Capítulo I: Normas generales de las normas legales, Servicio Nacional de Aduanas, 2007, <http://www.aduana.cl/capitulo-i-normas-generales/aduana/2007-02-15/151856.html>, Marzo 2016)
- ✓ **Certificado Fitosanitario:** “El Certificado Fitosanitario es un documento oficial que emite el SAG para certificar que los productos forestales, amparados por dicho certificado, han sido inspeccionados y/o tratados de acuerdo a determinados procedimientos para la certificación y así cumplir con los requisitos fitosanitarios establecidos por la ONPF u otro organismo oficial del país de destino”. (Exportaciones, SAG, <http://www.sag.cl/ambitos-de-accion/exportaciones-0>, Enero 2016)
- ✓ **Desconsolidación:** “Se denomina así al cobro por la tarja y desglose de las guías hijas amparadas por una guía madre o master, en el caso de importación. Cuando el servicio de desconsolidación se realiza con la tarja inicial, se considera en el rubro Control y Manejo de carga, pero cuando se realiza posteriormente, a solicitud del agente de carga que actúe como intermediario, se convierte en un servicio adicional”. (Apuntes Distribución Física Internacional, Daniella de Luca, 2014)

- ✓ **D.G.A.C.:** Dirección General de Aeronáutica Civil, “Norma, certifica y fiscaliza las actividades aéreas que se realizan en el espacio aéreo de responsabilidad de Chile y las que ejecutan usuarios nacionales en el extranjero”. (Misión Corporativa DGAC, 2006, <https://www.dgac.gob.cl/portalweb/dgac/acercaDeLaDGAC/quienesSomos>, Enero 2016)
- ✓ **DIN:** Declaración de Ingreso Aduanero, “Documento mediante por el cual se formaliza una destinación aduanera, el que deberá indicar la clase o modalidad de la destinación de que se trate”. (Glosario de términos SICEX Chile, <https://www.sicexchile.cl/portal/web/sicex/glosario-de-terminos>, Enero 2016)
- ✓ **H/H:** House to House, servicio llamado “de puerta en puerta”. En el cual una de las partes se hace cargo de todos los procesos desde que la mercancía sale de la puerta de la fábrica del productor, hasta que llega a su destino final, la puerta del cliente.
- ✓ **HIT:** Término utilizado por el departamento comercial de la empresa Röhlig Chile Ltda, la cual hace referencia a la relación expresada en una cifra porcentual entre las cotizaciones de servicios emitidas a un cliente determinado sobre las otorgadas por dicho cliente en un periodo de tiempo determinado.
- ✓ **IATA:** “Asociación Internacional de Transporte Aéreo, agrupa a más de un centenar de los más importantes transportistas aéreos del mundo”. IATA por sus siglas en inglés. (Logística de distribución física internacional, Rodolfo Valenzuela, Capítulo IV)
- ✓ **INCOTERMS:** “Corresponde a las siglas en inglés de “International Commercial Terms” (Términos Internacionales de Comercio), emitidos por la Cámara de Comercio Internacional (ICC) con sede en París. Este término se emplea 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”. (Incoterms, modalidades de venta, DIRECON, <https://www.direcon.gob.cl/preguntas-frecuentes/incoterms-o-modalidades-de-venta/>, Febrero 2016)
- ISIDORA:** “Trasmisión electrónica del manifiesto de carga por vía aérea”. (Trámites en Línea, Manifiesto de Carga, Aéreo, Isidora Normativa Manifiesto Aéreo, Servicio Nacional de Aduanas, <http://www.aduana.cl/manifiesto-aereo/aduana/2007-05-10/095837.html>, Febrero 2016)

- ✓ **MIC/DTA:** Manifiesto Internacional de Carga/ Documento de Trámite Aduanero, “Procedimiento a cargo del Servicio Nacional de Aduanas, que permite a las empresas de transporte terrestre internacional de mercancías, declarar su carga”. (Glosario de términos SICEX Chile, <https://www.sicexchile.cl/portal/web/sicex/glosario-de-terminos>, Enero 2016)
- ✓ **OACI:** Organización de la Aviación Civil Internacional, “Es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas, ONU”. (Logística de distribución física internacional, Rodolfo Valenzuela, Capítulo IV)
- ✓ **SAG:** Servicio Agrícola Ganadero, “Es el organismo oficial del Estado de Chile, encargado de apoyar el desarrollo de la agricultura, los bosques y la ganadería, a través de la protección y mejoramiento de la salud de los animales y vegetales”. (Exportaciones, SAG, <http://www.sag.cl/ambitos-de-accion/exportaciones-0>, Enero 2016)
- ✓ **SICEX:** Sistema Integrado de Comercio Exterior, “Es una ventanilla única que facilita a los usuarios la tramitación, ante el Servicio Nacional de Aduanas y otros Servicios Públicos, de sus operaciones de exportación, importación y tránsito de mercancías, ingresando la información requerida a través de un sitio web único, en cualquier momento y lugar”. (Glosario de términos SICEX Chile, <https://www.sicexchile.cl/portal/web/sicex/glosario-de-terminos>, Enero 2016)
- ✓ **SC-FORWARDER:** Software desarrollado por la empresa Softcargo, sistema modular diseñado especialmente para administrar la gestión comercial, operativa y gerencial de un agente de carga.
- ✓ **SNA:** Servicio Nacional de Aduana, “Organismo del Estado de administración autónoma, que se relaciona con el poder ejecutivo, a través del Ministerio de Hacienda. Sus ejes centrales de la Gestión de Aduanas son la facilitación del comercio exterior, en un contexto de globalización, fiscalización aduanera, exacta y oportuna y modernización del Servicio, en el marco de la modernización del Estado”. (Quiénes Somos, Rol del Servicio. Servicio Nacional de Aduanas, 2007, <https://www.aduana.cl/rol-del-servicio/aduana/2007-02-26/093542.html>, Abril 2016)
- ✓ **Softcargo:** Softcargo es una empresa creada en la República Oriental del Uruguay que, en 1995, se forma con la idea de desarrollar soluciones de software para el área de comercio exterior, un área totalmente desprotegida de aplicaciones estandarizadas e integrales. Se especializa en el rubro de agentes de carga, logística y transporte lo que le ha permitido generar aplicaciones que contemplan toda la gestión global. (Softcargo, www.softcargo.com.uy, Enero 2016)

- ✓ **Software:** Es una palabra tan utilizada en la lengua española, que fue aceptada por la Real Academia Española, se define como:
 “Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora”. (Real Academia Española (RAE), <http://dle.rae.es/?id=YErIG2H>, Marzo 2016)
- ✓ **TLC:** Tratado de Libre Comercio, “Consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral que busca ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Básicamente, consiste en la eliminación o rebajas sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) o por mutuo acuerdo entre los países participantes”. (DIRECON Gobierno de Chile, <http://www.direcon.gob.cl/glosario/>, Febrero 2016)
- ✓ **VUCE:** Ventanilla Única del Comercio Exterior, “Sistema que se caracteriza por concentrar, en un único punto de Internet, la entrada y salida de datos e información, así como por estar disponible las 24 horas de día todos los días del año”. (Glosario de términos SICEX Chile, <https://www.sicexchile.cl/portal/web/sicex/glosario-de-terminos>, Enero 2016)
- ✓ **Zona Franca:** Una Zona Franca es un área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. (Informe de Ministerio de Hacienda, sobre Zonas Francas, DFL N°431, 1977)
- ✓ **Zona Primaria:** “Espacio de mar o tierra en el cual se efectúan las operaciones materiales, marítimas y terrestres de la movilización de las mercancías el que para los efectos de su jurisdicción es recinto aduanero y en cual han de cargarse, descargarse, recibirse o revisarse las mercancías, para su introducción o salida del territorio nacional”. (Capítulo I: Normas generales de las normas legales, Servicio Nacional de Aduanas, 2007, <http://www.aduana.cl/capitulo-i-normas-generales/aduana/2007-02-15/151856.html>, Enero 2016)

INTRODUCCIÓN

En el presente informe se desarrolla un tema fundamental para la gestión administrativa al interior de las organizaciones en general: el control de la gestión y análisis de sus resultados. Para este caso en particular, se expondrá la realidad del mercado forwarder y sus características en función de su departamento aéreo.

En base a la experiencia de práctica que se ha desarrollado se detecta una carencia de parte de algunas compañías forwarder en la administración; especialmente en el ámbito de medición de resultados y análisis de su gestión operativa.

Durante la lectura se podrá conocer el trabajo realizado durante el periodo de práctica de cada uno de los autores y, para comprender las particularidades de este mercado, se expone un análisis FODA, en el cual se abordan temas relacionados con el movimiento aéreo de carga en nuestro país, las características del mercado y la realidad de hoy, haciendo especial énfasis en el desarrollo de las empresas forwarder y particularmente en sus unidades de negocio aéreas.

Finalmente se expone el caso de la empresa forwarder Röhlig Logistics Ltda. de la que se presenta un análisis de toda su gestión en las operaciones de importación aérea del año 2015, basando el desarrollo de la investigación en la información proporcionada por la compañía. En este caso veremos las deficiencias que tienen el control y análisis de los resultados, dejando en evidencia situaciones de oportunidad que se pierden al no realizar este tipo de controles periódicos.

En base al trabajo desarrollado se proponen indicadores que la empresa podría desarrollar de manera periódica y que entregarían información para mejorar la gestión de la compañía, entregándole cifras reales del movimiento de carga que posee y como se proyecta en el mercado.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA

ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA DE PAULINA RODRÍGUEZ ÓRDENES



1.1. DESCRIPCIÓN DE LA AGENCIA DE ADUANAS I.P. HARDY Y CIA. LTDA

1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

La Agencia de Aduanas Hardy y Compañía Limitada cuenta con una larga experiencia en el área del comercio exterior, la que comienza cuando el Sr. John W. Hardy, proveniente de Escocia, da inicio a la firma en el año 1881 en la ciudad de Valparaíso.

En 1931 el Sr. Wilfrid Hardy es designado Agente de Aduanas, por lo que la firma realiza sus actividades según reglamentación aduanera hasta el año 1959. Al año siguiente es nombrado Agente de Aduanas el Sr. H. Peter Hardy quien cumple el rol de auxiliar de la función pública aduanera desde el año 1960 hasta 1998. Quienes al día de hoy dirigen la empresa son el Sr. Iain Hardy Tudor junto con su hermano el Sr. Philip Hardy Tudor, el primero nombrado Agente de Aduanas en el año 1990 y el segundo en 2008.

Actualmente la empresa consta de cuatro sucursales, ubicadas en las ciudades de Santiago, San Antonio, Los Andes y Talcahuano. La casa matriz está localizada en la ciudad de Valparaíso.

1.1.2. MISIÓN

Agencia de Aduanas I.P. Hardy y Cía. Ltda., tiene una vasta experiencia y trayectoria en la normativa y operatoria del comercio exterior, por lo tanto, comprende perfectamente las necesidades presentes y futuras de sus clientes, suministrándole soluciones integrales, empleando la más alta tecnología en todos sus procesos, garantizando su eficacia, confiabilidad, responsabilidad y compromiso para cumplir con todas las expectativas del cliente.

1.1.3. VISIÓN

Mantener nuestro posicionamiento alcanzado, utilizando tecnología de información y logística adecuada como soporte en la gestión de nuestras operaciones con el objetivo permanente de la calidad y excelencia en el servicio.

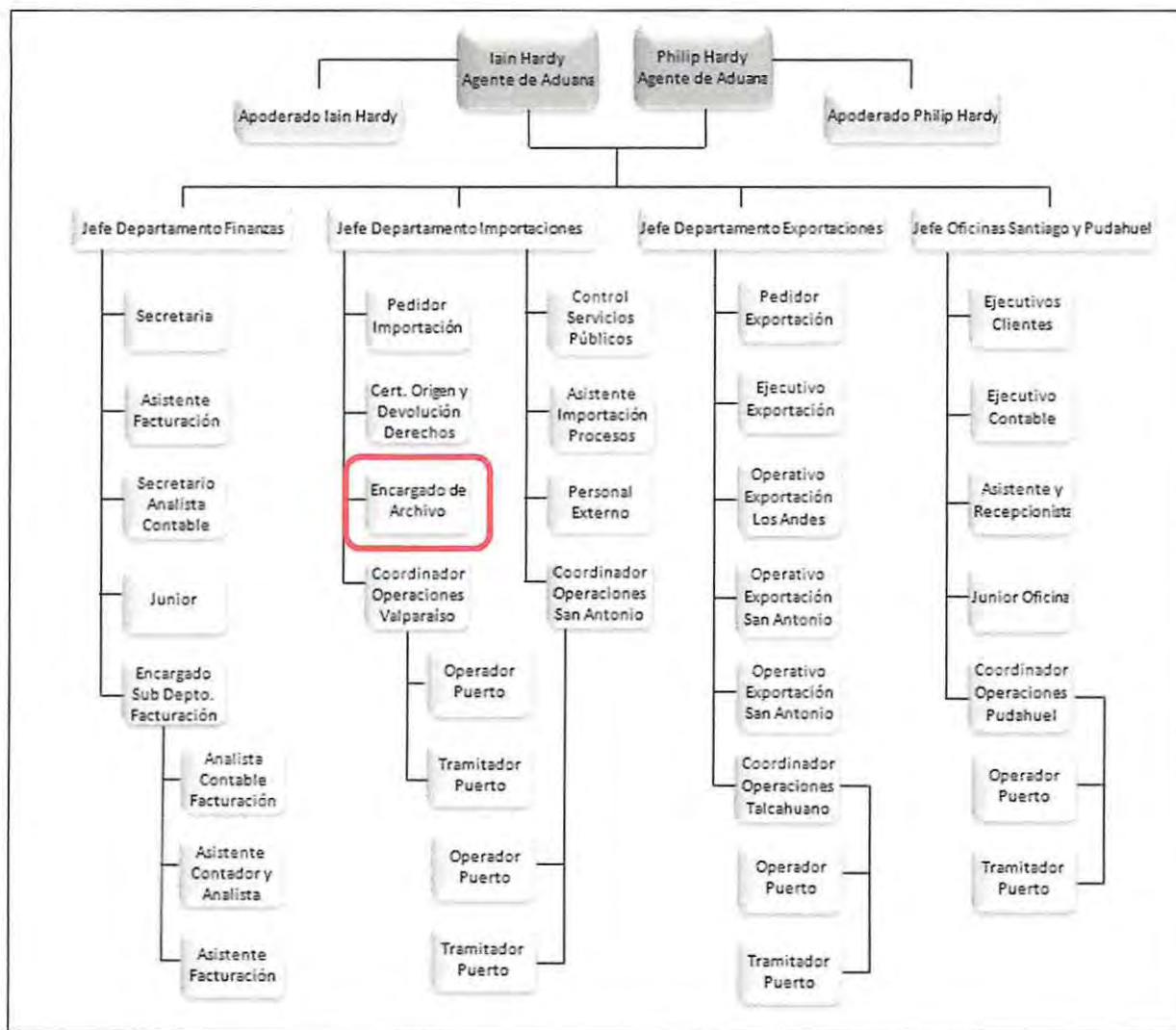
1.1.4. SERVICIOS

La agencia de Aduanas I.P. Hardy y Cía Ltda., brinda atención en forma personalizada para cumplir a cabalidad la gestión aduanera encomendada por sus clientes, logrando un eficaz resultado. Es así como cuenta con algunos servicios adicionales, como:

- Asesoría en Legislación Aduanera y Clasificación Arancelaria.
- Recuperación de derechos aduaneros de importación.
- Asesoría en Reintegros a las exportaciones.
- Asesorías respecto de Destinaciones Aduaneras.
- Coordinación con Transportistas.
- Retiro de Guías Aéreas, corrección de Conocimientos de Embarque y retiro de documentos en Bancos Comerciales.
- Tramitaciones ante el Servicio Agrícola Ganadero (SAG) y el Seremi de Salud (SS).

Además de todos los servicios e información disponibles a través de la página web de la Agencia en la sección “Acceso clientes”; Acceso personalizado para obtener un estado de seguimiento de sus órdenes en proceso y liquidadas, tanto en el ámbito operacional, como contable y estadístico.

1.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
CUADRO 1: ORGANIGRAMA I.P. HARDY Y CIA LTDA



Fuente: Elaboración propia a partir de información otorgada por directivos de I.P. Hardy y Cía Ltda, Octubre 2015.

Durante la práctica realizada en I.P. Hardy y Cía Ltda, la alumna dependía del área “Encargado de archivo”.

1.1.6. PRINCIPALES POLÍTICAS

✓ Política de calidad:

La Agencia de Aduana I.P. Hardy y Cía Ltda. cuenta con certificación ISO 9001:2008. Esta compañía se basa en las siguientes políticas de calidad:

i. Confiabilidad:

Como expresión de disciplina, orden y una permanente relación basada en los más altos principios de corrección y honestidad.

ii. Responsabilidad:

Al trabajar con excelencia los servicios encomendados, velando por la efectividad de nuestra atención personalizada y el respaldo técnico de nuestro equipo altamente competente.

iii. Compromiso:

Con nuestros clientes, excediendo sus expectativas de servicio.

iv. Cumplimiento:

Con los requisitos expresados por nuestros clientes como aquellos definidos en nuestro sistema de gestión de calidad.

v. Mejora continua:

Para el desempeño de nuestros procesos y en la satisfacción de nuestros clientes conociendo sus necesidades y ofrecer las soluciones más adecuadas mediante la búsqueda de nuevos servicios.

✓ **Objetivos de calidad:**

i. Clientes:

- ✓ Mantener un alto nivel de satisfacción entre nuestros clientes.
- ✓ Cumplir con la normativa vigente, para así mantener un nivel de transparencia y corrección en nuestro servicio.
- ✓ Mejorar continuamente nuestro servicio prestado.

ii. Recursos Humanos:

- ✓ Contar con funcionarios comprometidos y competentes.
- ✓ Promover el desarrollo profesional de los empleados a través de la mejora continua del conocimiento del puesto, productividad y habilidad de dirección.

iii. Infraestructura:

- ✓ Determinar, proporcionar y mantener los recursos tecnológicos, económicos y de infraestructura necesarios, para asegurar una adecuada mantención del ambiente de trabajo.
- ✓ Existencia de un comité paritario, con el propósito de mejoras efectivas en los ámbitos de protección de las personas y seguridad de toda la empresa.

iv. Proveedores:

- ✓ Asegurar que las compras que realiza la agencia se ajustan a los requerimientos internos de calidad establecidos en el SGC, para cumplir los requisitos establecidos con el cliente.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES REALIZADAS EN I.P. HARDY Y CIA LTDA

1.2.1. TRABAJO DESARROLLADO

- ✓ **Encargada de Archivo:**

Este cargo posee diversas funciones, dentro de la función principal que se desarrolla en esta área es la revisión de documentos bases de cada uno de los despachos asociados a los diferentes clientes y de cada uno de los puertos en que trabaja la Agencia de Aduana I.P. Hardy y Cía. Para cumplir satisfactoriamente en este cargo se necesitan competencias tales como: metodología, disposición, iniciativa, pro-actividad y capacidad de organización, las cuales son fundamentales para lograr resultados positivos.

- ✓ **Objetivos del Cargo:**

- i. Control y archivo de carpetas para que la documentación sea efectiva.
- ii. Las notificaciones sean oportunas.
- iii. Presentación de carpetas se cumpla dentro de los plazos legales, ante el Servicio de Aduana.

✓ **Funciones del Cargo:**

1. Control y gestión de resguardo de las funciones y obligaciones del Despachador de Aduana previstas en el Artículo 201 de la Ordenanza de Aduanas, relativas a los números 1, 3 y 5:

Los documentos base son:

- DIN
- Solicitud de Modificación a Documento Aduanero
- Comprobante de Pago/Transacción de la Tesorería General de la República
- Documento de Transporte
 - B/L
 - AWB
 - CRT
- Factura/Commercial Invoice
- Lista de Empaque/Packing List
- Certificado de Seguro de Transporte
- Declaración Jurada del valor y sus elementos
- Declaración Jurada de Importación
- Certificado de Origen

- Otros Certificados
 - Certificado Fitosanitario
 - Certificado de Destinación Aduanera
 - Certificado de Destinación Aduanera SAG
 - Certificado de Análisis
 - Certificado de Fumigación
- MIC/DTA
- Papeleta Recepción de Mercancías
- Guía de Despacho

2. Trámites presenciales ante el Servicio de Aduana que guardan relación con el desempeño de las funciones en el cargo:

Los trámites son los permisos de los Agentes de Aduana, Sr. Iain Hardy Tudor siendo su Apoderado Sr. Carlos Tobar y el Sr. Philip Hardy Tudor siendo su Apoderado Sr. Hernán Sandoval, en donde al momento de su ausencia dentro de la Agencia de Aduana, debe quedar el Apoderado directo de ambos agentes de reemplazo para cubrir cualquier necesidad que surja principalmente para la firma de los documentos. Este permiso debe ser legal y presentado ante el Servicio de Aduana.

3. Funciones Administrativas relativas a las obligaciones contractuales de los mandantes e importadores:

Dentro de estas funciones administrativas, se encuentran:

- ✓ La entrega de las copias de la Declaración de Ingreso (DIN) de cada uno de los despachos realizados asociados a los diversos clientes para temas Administrativos.
- ✓ Velar y cumplir fielmente con el Rol de Archivero Nacional que el Agente de Aduana en su calidad de Ministro de Fe tiene la obligación de desempeñar para todas sus operaciones por el lapso de 5 años.

ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA DE ANDRO ROJAS ZÚÑIGA



1.3. DESCRIPCIÓN DE TRANSPORTES INTERNACIONALES RÖHLIG LOGISTICS CHILE LTDA.

1.3.1. RESEÑA HISTÓRICA

Röhlig Chile Ltda es una empresa multinacional fundada por Carl Röhlig en el año 1852 en Bremen Alemania, la cual se dedica al transporte internacional.

Desde hace 163 años Röhlig hace frente a la creciente complejidad del transporte global, uniendo la competencia profesional de una gran empresa con las virtudes y los valores de una empresa familiar, consolidada exitosamente en el mercado logístico. Con la ayuda de su red global, desarrolla soluciones logísticas a la medida de sus clientes y contribuye a la mejora constante de sus procesos logísticos.

El negocio principal es el transporte marítimo y aéreo, además ofrece a sus clientes soluciones individuales en logística de proyectos y en el transporte terrestre.

La empresa Röhlig Chile está constituida por:

- 2.000 empleados
- 100 oficinas propias en todo el mundo
- 24 países
- 27 subsidiarias o agentes.

1.3.2. MISIÓN

Alta calidad – alta tecnología – alto alcance

“Röhlig conecta sus estándares de calidad con alta tecnología y competencias de alto alcance, para entregar a sus clientes una experiencia positiva de mercado que expanda sus oportunidades de negocios globalmente”.

El grupo objetivo es al que catalogan como “el Empresario aliente”, bajo la frase: “Yo quiero un partner confiable, responsable para asegurar mi negocio y multiplicar mis oportunidades para crecer” Tienen una visión clara del objetivo de la marca, de cómo querer ser vistos por los grupos de interés o stakeholders, hoy y en el futuro, atentos a las necesidades de los clientes orientando y acompañando en la difícil tarea de hacer frente a los desafíos de la economía global. ¹

¹ Declaración de Misión de la compañía Röhlig Logistic Chile Ltda.

1.3.3. VISIÓN

Como empresa mediana familiar, Röhlig se mantiene independiente de inversiones externas. Esta independencia junto con la flexibilidad y la proximidad al cliente, son los tres componentes principales de la filosofía de esta empresa. Esto les permite servir a sus clientes a largo plazo y con un alto nivel de individualidad.

1.3.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

✓ **Servicios de Carga Aérea:**

» Nos ocupamos de entregar sus envíos lo más rápido posible «

Sus expertos en flete aéreo capacitados por IATA ofrecen diversos servicios: embarque de cargas completas y consolidadas, también con rutas directas y chárter. El transporte de proyectos, el servicio exprés y de Courier junto al servicio puerta-a-puerta también forman parte de la gama de servicios.

Posee centros de distribución propios en los que consolidan envíos sobre pallets de Röhlig. Se realiza el despacho de aduana durante el vuelo, por lo que pueden realizar una entrega más rápida en destino. Mediante asociaciones con aerolíneas líderes garantizan un alto nivel de servicio permanente y el acceso a las capacidades necesarias en todo el mundo. Desde luego logran hacer un seguimiento en línea de todos los envíos, asegurando así el funcionamiento de la gran cadena de suministro.

✓ **Servicios de Carga Marítima:**

» Coordinamos su cadena de transporte global «

Sus especialistas en flete marítimo son capaces de guiar al cliente a través del complejo sistema del transporte global. En el marco del servicio puerta a puerta planifican y realizan para el cliente toda su cadena de transporte. Ofrecen una gran variedad de servicios de transporte marítimo en todo el mundo, entre ellos, el transporte de contenedores completos, la consolidación semanal de carga suelta a través de puertos estratégicamente seleccionados, y también el transporte de carga convencional extra-dimensionada.

Se encuentran apoyando al cliente en todo el mundo a través de una red global con los conocimientos precisos sobre la situación de cada mercado local. Una ventaja más para el cliente: gracias a las asociaciones estratégicas con sus principales transportistas pueden ofrecer siempre soluciones de transporte altamente eficientes.

✓ **Cargas sobredimensionadas:**

» Nos convertimos en expertos de su proyecto «

Su equipo de gestión de proyectos ofrece soluciones innovadoras y flexibles para sus clientes en todo el mundo. Se encarga de ofrecer soluciones para todos los pasos: desde la planificación de las rutas hasta el seguro de transporte. Para ello, estos especialistas se convierten en expertos del proyecto: mediante un intenso trabajo de preparación y los conocimientos técnicos sobre todos los aspectos de la carga, garantizando su óptimo desarrollo.

✓ **Gestión de la cadena de suministros:**

“Ofrecemos soluciones inteligentes en la cadena de suministro para que usted esté un paso adelante de la competencia”

Suministro global, almacenamiento y distribución: los equipo de GCS desarrollan soluciones que se adaptan especialmente a las necesidades y coordina su implementación en todo el mundo. Mediante la optimización eficiente de los procesos y la minimización de los riesgos, se reducen los costos. Resultado: el rendimiento global de los procesos logísticos se incrementa sustancialmente.

La gran red internacional es un factor clave para el éxito. Para poder satisfacer las necesidades de forma óptima, aprovechan las condiciones locales y regionales, en todo el mundo. El cliente tiene el control en sus manos en todo momento: la persona de contacto local habla su mismo idioma y le informa sobre todos los aspectos de su proyecto global mediante reportes individuales y personalizados a petición y de forma proactiva. El sistema global de TI le brinda vía track & trace información continua sobre el flujo físico de las mercancías del cliente.

1.3.5.MERCADOS

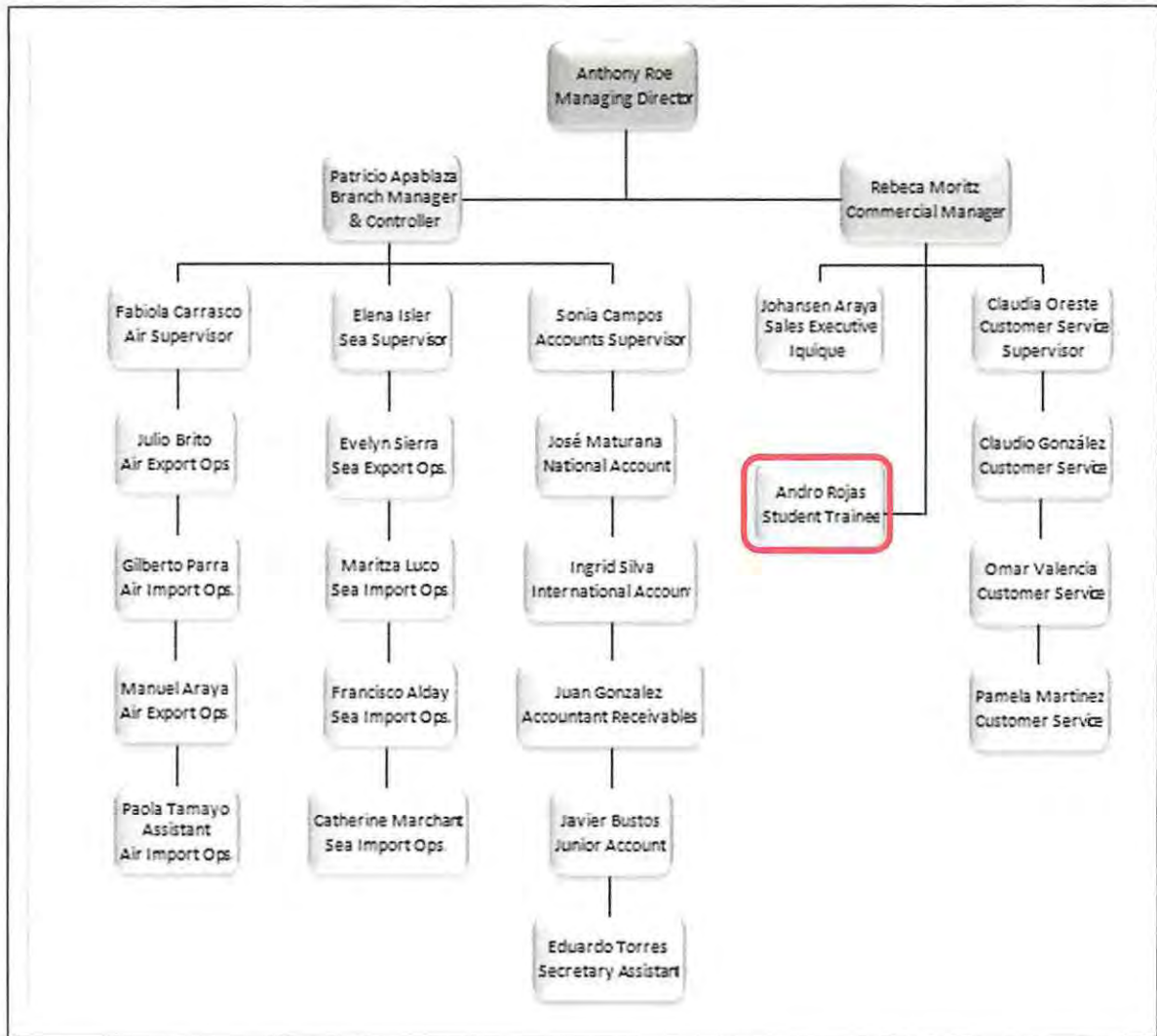
Nuevo milenio, nuevas posibilidades: gracias a la globalización de los mercados, Röhlig es más fuerte en todos los sectores: la red crece, el beneficio bruto se duplica y el número de empleados aumenta.

El ingreso de China a la Organización Mundial del Comercio en año 2002 aceleró la globalización de los mercados y produjo un crecimiento sin precedentes en los países en desarrollo como China, India, Rusia y Brasil. El tráfico de contenedores registró un

crecimiento de dos cifras, la dimensión de los buques se triplicó y los buques Panmax de la categoría 4.400 TEU fueron rápidamente reemplazados por buques de 9.000 TEU y finalmente por buques gigantescos con capacidades de carga de más de 13.000 TEU.

Röhlig aprovechó esta fase para seguir desarrollando su red. La empresa se expandió en el mercado indio y creó nuevas sociedades nacionales en EUA, Canadá, Taiwán y Japón. En un plazo de 10 años se duplicó el beneficio bruto del grupo Röhlig a 100 millones de euros y el número de empleados ascendió a 1.800. Dicho desarrollo motivó a Röhlig para ofrecer a sus empleados cursos de formación y perfeccionamiento. Estos programas de perfeccionamiento que obtuvieron mucho éxito permiten a Röhlig además, preparar a sus empleados altamente cualificados para los nuevos desafíos y al mismo tiempo promoverlos. Este crecimiento, la consolidación de los beneficios y el resultado financiero hicieron que Röhlig registrara en el año 2007 el mejor resultado de su historia. En el año 2008 la cuota de capital propio superó por primera vez la marca del 28%.

1.3.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
CUADRO 2: ORGANIGRAMA RÖHLIG LOGISTIC CHILE LTDA.



Fuente: Elaboración propia a partir de información otorgada por directivos de Röhlig Logistic Chile Ltda, Diciembre 2015.

Durante la práctica realizada en Röhlig Logistic Chile Ltda, el alumno dependía del área “Student Trainee”.

1.4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES REALIZADAS

1.4.1. MOTIVACIONES PARA DESARROLLAR LA PRÁCTICA EN RÖHLIG LOGISTIC CHILE LTDA.

En Chile la presencia de la compañía como Röhlig Chile Ltda. data del año 1999, moviendo carga desde cualquiera de sus 140 oficinas en 31 países, hacia todo destino. La oportunidad que representa para cualquier estudiante el realizar su práctica profesional en una compañía con un entorno global, con respaldo internacional y con un alto nivel de proyección en el ámbito nacional, son algunas de las razones que motivaron al postulante la realización de la práctica profesional en Röhlig Chile Ltda.

El planteamiento de la compañía al momento de realizar la entrevista muestra y representa la oportunidad de llevar a cabo tareas y funciones acordes a lo que un profesional puede esperar, pretendiendo dejar una huella e incluso llegar a ser parte de la institución. Se plantea, la necesidad de la compañía de renovar el Sistema de Recursos Humanos dentro de la organización, con el objetivo de actualizar y emigrar a un sistema de gestión especializado llamado Softland, el cual se especializa en el manejo y gestión referente al departamento de R.R.H.H. Junto a esto se plantea también la necesidad de crear protocolos de desarrollo y aperturas de nuevos mercados y potenciales clientes para el Departamento de Ventas, los que deberían tener un sistema de medición de objetivos, acorde a los protocolos y aperturas, con el fin de llevar a cabo análisis de datos y estadísticas de avances en la gestión comercial, que permitan entregar datos concretos para los Directivos del Departamento y en especial al Gerente Comercial.

✓ **Departamento R.R.H.H.:**

Implementación del sistema de información Softland, ingresando una a una las carpetas del personal de la empresa con todos los documentos personales tales como: Certificados de estudio, certificados de antecedentes, currículum, descripción de cargos, última evaluación vigente, contratos de trabajo y documentación relevante en cuanto a la gestión y desempeño laboral. Junto a ello el practicante lleva a cabo una actualización de toda la información personal por empleado a través de entrevistas telefónicas a cada uno de los integrantes de la compañía, recabando detalles como: número de teléfono personal, contacto en caso de emergencia, dirección particular, entre otros datos relevantes para la empresa. Toda la documentación queda registrada digitalmente en el sistema, permitiendo a la empresa prescindir de gran cantidad de documentación en papel, lo que disminuye el costo de mantener estantes con gran cantidad de archivadores y fichas con un sin fin de documentos sin un orden lógico establecido. La plataforma permite mantener fichas por empleado lo que facilita el acceso y disponibilidad para la gerencia y RRHH a la hora de necesitar información o documentación de la ficha de cada empleado.

✓ **Departamento Comercial:**

Desarrollo de un informe cuantitativo y cualitativo de todas las cotizaciones emitidas por el departamento comercial durante el periodo del primer semestre del año 2014. Informe desarrollado por el practicante en un plazo de 3 semanas, el cual se expuso frente a la alta Gerencia; Gerente General Röhlig Chile, Branch Manager y Gerenta

Comercial. Los resultados fueron considerados de inmediato por los ejecutivos para reorganizar la cartera de clientes y plantear directrices a la hora de realizar cotizaciones a algunos clientes con alto o bajo grado de Hit.

✓ **Departamento de Importación Aérea:**

Este departamento se encarga de la realización de la tarea de retiro de guías aéreas y pago de desconsolidación de las distintas líneas aéreas al interior del Aeropuerto Arturo Merino Benítez en el área de carga, además de la rotulación de cargas de exportación e ingreso a zona primaria y posterior ingreso a bodega, el re-etiquetado de cargas de importación por pérdida de rótulos durante el viaje aéreo o por falta de rotulación específica en los casos de carga peligrosa, declaración de Litio o material específico según requerimiento de bodega y aduana, realizar el ingreso de guías aéreas a sistema SC- Forwarder de Softcargo para futura entrega de la documentación al cliente para el retiro de la carga, ingreso de Guías Aéreas a Sistema de Digitación Aérea de la Aduana, facturación a clientes y costeo de embarques de operaciones aéreas, corte y preparación de Guías Aéreas de Exportación, para presentación ante compañía aérea para su salida del país, coordinación de retiro de mercancías de exportación desde bodega de cliente, asistencia a clientes en dudas respecto a movimientos de carga y fechas de arribo.

1.5. RAZONES QUE IMPULSAN EL TEMA A DESARROLLAR

Chile es uno de los países con mayores acuerdos comerciales firmados a nivel mundial. Hoy en día mantiene un continuo desarrollo de las políticas comerciales y además se enorgullece de su modelo económico abierto y estable. Se trata de un modelo que favorece el comercio internacional y la inversión extranjera directa. No obstante, durante el año 2014 las importaciones en nuestro país han disminuido considerablemente debido a la contracción de los mercados internacionales, mostrando escenarios cambiantes y de gran especulación. Durante el año 2013 y 2014, para el sector importador, el valor promedio del dólar representó una ventaja para llevar a cabo su actividad, sin embargo, todo apunta a que, con el alza considerable de la divisa internacional, ésta comience una baja proyectada para el cierre del año 2015. Si bien afecta al sector importador, esta baja repercute en todos los participantes del comercio internacional.

Debido a este escenario las principales aerolíneas y compañías navieras proyectan bajas en los volúmenes y tráficos de cargas para el cierre del período 2015, esto repercute directamente en los diversos eslabones de la cadena logística, como Agentes de Carga o Freight Forwarders, como el caso de Röhlig, grandes, medianos y pequeños transportistas, almacenes de carga, entre otros.

Para cada compañía del sector, es estratégicamente necesario desarrollar políticas de mantención y fidelización de clientes como primera opción, considerando además nuevas estrategias a fin de ampliar la cartera de clientes para enfrentar el escenario internacional.

El deber de toda compañía para mantenerse en el mercado es reaccionar y adaptarse rápidamente al entorno cambiante, ser preventivo más que reactivo a los cambios de mercado, conocer para adaptarse de la manera más eficiente posible.

Con este escenario global actual, se hace completamente necesario para todos los participantes del comercio exterior realizar y concentrar los mayores esfuerzos por controlar y disminuir costos, mejorar tanto la productividad por departamentos como la efectividad comercial y fuerza de ventas, aumentar la rapidez y mejorar los tiempos de asistencia en el soporte post-venta, entre otros que sean de importancia para la organización. Uno de los métodos más efectivos para planificar y controlar la implementación de mejoras de este tipo, se basa en desarrollar indicadores que permitan medir las gestiones de cada área de la organización, ya sea para todos o algunos de estos puntos de gestión, de este modo, los directivos de la empresa obtienen la información necesaria en el momento indicado para actuar adecuadamente frente al mercado, consiguiendo una mayor capacidad de análisis interno y externo.

CAPÍTULO 2: DESARROLLO DEL TEMA

2.1. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO DEL TEMA A INVESTIGAR.

2.1.1. OBJETIVO GENERAL

“Proponer indicadores de gestión para una empresa freight forwarder en el área de importación aérea”: Se trata de indicadores que permitan la medición de la gestión desarrollada por una empresa freight forwarder, logrando así una medición real de la productividad laboral en un determinado período de tiempo. La disponibilidad de la información ordenada y procesada ayuda a la eficacia y eficiencia de la organización.

Dichos indicadores de gestión serán generados a partir de la información obtenida desde la empresa Röhlig Logistic Chile Ltda., lo que ayudará a los directivos de la organización a dirigir la estrategia de desarrollo de mercado de acuerdo a los resultados obtenidos de este análisis.

2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Análisis de la importancia de los Key Performance Indicators en la gestión empresarial.
- ✓ Describir las características del mercado chileno de los Freight Forwarders en el sector de importación aérea, mediante un análisis FODA, específicamente en el Aeropuerto Arturo Merino Benítez, ubicado en la ciudad de Santiago de Chile.
- ✓ Presentar el funcionamiento del departamento de importación aérea del Freight Forwarder Röhlig Logistic Chile Ltda.

- ✓ Analizar el control de las operaciones aéreas realizadas por la empresa.
- ✓ Determinar los motivos por los cuales no se llevan a cabo análisis con indicadores de gestión en la empresa Röhlig Logistic Chile Ltda.
- ✓ Elaborar una propuesta de indicadores de gestión, que permitan a los Supervisores y Gerencia reaccionar rápidamente al entorno cambiante, responder a las necesidades de los clientes y realizar balances mensuales de las operaciones realizadas. Incluyendo quiénes deberían ser los responsables de recolectar y procesar la información de los KPI sugeridos para implementarlos en la gestión productiva aérea.

2.2. MARCO TEÓRICO. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS TEÓRICOS.

2.2.1. FREIGHT FORWARDER (FFW)

También llamado Transitario, el Servicio Nacional de Aduanas lo define como:

“Persona natural o jurídica, nacional o extranjera que, sin ser porteador efectivo en los términos previstos en el artículo 975 N°2, del Código de Comercio, ha celebrado un contrato de transporte de mercancías por el pago de un flete, subcontratando servicios de transporte marítimo, aéreo o terrestre, emitiendo conocimientos de embarque, guías aéreas y cartas de porte, hijos o nietos, según el caso, por la carga transportada a su nombre”. (Resolución Exenta N°2750. Servicio Nacional de Aduanas, s.f.)

Una vez que Transitarios, al igual que Agentes de Carga, se hayan registrado ante el Servicio Nacional de Aduanas, específicamente en el Registro de Agentes de Carga y Transitarios mediante el Departamento de Fiscalización de Agentes Especiales de la Subdirección de Fiscalización, obteniendo así la autorización para operar ante el Servicio a través de la Resolución de Autorización y Registro del Director Nacional de Aduanas, además de haber rendido la garantía correspondiente, los Freight Forwarders podrán operar con las siguientes facultades:

- ✓ Apertura de Conocimientos de Embarque y Guías Aéreas.
- ✓ Emisión de documentos de transporte Hijos y/o Nietos.²
- ✓ Realizar modificación a documentos aduaneros (Conocimientos de Embarque, Guías Aéreas o Cartas de Porte), emitido por su intermedio.

² B/L Hijo y/o Nieto: “El denominado B/L Madre es emitido directamente por la línea marítima (naviera), el B/L hijo, lo emite el agente consolidador de carga y éste a su vez, emite el B/L nieto cuando vende el espacio del contenedor a otro consolidador (coloadng)”. (Aduana digital, <https://aduanasdigital.gob.do/1900/07/08/el-conocimiento-de-embarque-bl-bill-of-lading/>, Junio 2016)

- ✓ Realizar modificación a documentos aduaneros (Conocimientos de Embarque, Guías Aéreas o Cartas de Porte) emitido por sus representados, con autorización escrita del emisor, o copia del documento modificado.
- ✓ Consolidación y/o desconsolidación de contenedores, pallets o cualquier elemento de embalaje análogo.
- ✓ Tramitación y operación de transbordos directo en zona primaria de Aduana, de cargas en donde el flete a destino es su responsabilidad.
- ✓ Realización de presentaciones que tengan relación con las operaciones que realizan ante la Aduana.

Los Forwarders poseen las facultades anteriormente mencionadas para poder llevar a cabo sus funciones dentro de recintos portuarios, aeroportuarios, de depósito aduanero, avanzadas aduaneras e incluso en zona primaria de cualquier Aduana de Chile.

2.2.2. INDICADORES DE GESTIÓN

Los Indicadores de Gestión, también llamados Key Performance Indicators, son una relación entre datos numéricos provenientes de elementos cuantitativos de cualquier área de la organización, el resultado se puede expresar en días, horas o porcentajes y sirven para analizar con exactitud y precisión el desempeño con respecto a una relación proceso-resultado, además los KPI's ayudan a los directivos de la empresa a evaluar que tan lejos están del cumplimiento de los objetivos de organización.

Harvard Business Press define los indicadores de gestión como:

“Un indicador clave de desempeño (ICD o KPI) es un indicador que refleja cómo lo hace una empresa respecto de un aspecto específico de su desempeño. Un ICD es una representación de un factor clave de éxito (FCE), una actividad clave que se necesita para lograr un objetivo estratégico dado”.³

La obtención de KPI no es suficiente para mejorar la gestión de la organización, por tanto, los directivos de la empresa deben tener conocimientos y habilidades para analizar y utilizar la información obtenida de manera eficaz y eficiente, actuando así, de forma oportuna ante el entorno cambiante.

2.2.3. TRANSPORTE AÉREO

La aeronáutica comercial se define como el conjunto de trabajos aéreos y/o el traslado en aeronave de personas, mercancías o cosas de un lugar a otro, con fines de lucro.

“Aeronave es todo vehículo apto para el traslado de personas o cosas, y destinado a desplazarse en el espacio aéreo, en el que se sustenta por reacción del aire con independencia del suelo”.⁴

Este tipo de transporte se rige por regulaciones internacionales y nacionales, en la actualidad, a nivel internacional, está regido por el Convenio de Varsovia de 1929, también se encuentran organizaciones que se encargan de este tipo de transporte. Además, el área nacional, se rige por la DGAC⁵ y el Código Aeronáutico de la República de Chile, en donde se declara que el Estado de Chile tiene total y completa

³ Measuring Performance, Harvard Business School Publishing Corporation, 2009, Editorial Harvard Business Press

⁴ Código Aeronáutico Civil, Ley Chile, <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30287>, enero 2016.

⁵ D.G.A.C.: Dirección General de Aeronáutica Civil.

soberanía sobre el espacio aéreo que se encuentre sobre su territorio. También hay organizaciones que se relacionan directamente con el transporte aéreo, como la Fuerza Aérea de Chile, la Dirección de Aeropuertos, Ministerio de Defensa Nacional, entre otros. En el ámbito internacional existen organizaciones, igualmente, que se ocupan del sistema de transporte aéreo, en la actualidad, regidas por la IATA⁶, dentro de las que se encuentran la OACI, CEAC, ATA, CAFAC, CLAC y FIATA⁷, esta última es la Federación Internacional de Freight Forwarders.

El transporte aéreo es considerado como el más rápido y seguro respecto de otros medios de transporte, pero a la vez es el más costoso. En el ámbito aéreo se utiliza el concepto llamado JIT (Just In Time), que trata de que la entrega de la mercancía sea entregada “justo a tiempo” al cliente. Este tiempo es vital para algunas compañías, en cuanto a mejora del tiempo de entrega final, obtención rápida y/o precisa de insumos de producción, especial para mercancías perecederas o mercancías urgentes, en general, mejora los tiempos logísticos de todas las operaciones de la empresa. Permite obtener ventajas logísticas para la elaboración y entrega de productos, disminuyendo costos de almacenamiento e inventario, ya que se fabrica lo que se vende y no tan solo se vende lo fabricado, obteniendo una optimización de la producción.

Debido a las diversas rutas que son posibles de realizar en el ámbito aéreo por su característica de acceso a la mayor parte del mundo, la IATA creó un código trilateral de

⁶ IATA: International Air Transport Association.

⁷ OACI: Organización de Aviación Civil Internacional; CEAC: Conferencia Europea de Aviación Civil; ATA: Air Transport Association of America; CAFAC: Comisión Africana de Aviación Civil; CLAC: Comisión Latinoamericana de Aviación Civil; FIATA: Federación Internacional de Asociaciones de Transitarios.

identificación de aeropuertos, en el cual los nombres de países de origen y países de destino se abrevian en 2 letras, en tanto las ciudades de los puertos de origen y de destino se abrevian en 3 letras. Es decir, si el punto de origen de la mercancía es el Aeropuerto de Santiago de Chile y el destino es el aeropuerto de Buenos Aires, Argentina, entonces el código sería, Origen CLSCL y Destino ARBUE.

Según el Código Aeronáutico de Chile, el transporte aéreo se divide en dos modalidades: (1) el transporte regular y (2) el transporte no regular.

El servicio de transporte regular es aquel en que las compañías aéreas comerciales miembros o no de la IATA prestan servicios de forma continua, a través de rutas y horarios programados. En esta modalidad existen los Freight Forwarder, Agentes de Carga Aérea o Transitarios.

Algunas de las características de este servicio, es que para llevar a cabo el servicio se genera una única carta de porte aéreo (AWB), se utilizan aviones de carga o aviones de carga compartida; en el caso de los primeros referido a que son exclusivos de carga, en el caso de los segundos se trata de aviones de carga y de pasajeros, llamados COMBI.⁸ El uso de alguno de estos tipos de aviones se debe a la disponibilidad y a la ruta utilizada. Pueden utilizar tarifas no reguladas por la IATA y se cuenta con dos modalidades de pago: Prepaid; se refiere al flete pre-pagado, es decir, el flete es pagado al transportador al inicio del servicio; y Collect, en donde el flete es por pagar, esto

⁸ COMBI: “Por avión COMBI se entiende a todos aquellos aviones que poseen dividida la cabina principal en dos secciones, siendo una destinada al transporte de pasajeros y otra a carga”. Instituto Nicaragüense de Aeronáutica Civil. <http://www.inac.gob.ni/2010/02/?que-es-un-avion-combi/>, Agosto 2016

quiere decir, que al quedar terminada la operación de flete el transportador recibe el pago.

Los servicios de transporte no regular son todos los otros servicios que no clasifiquen en el servicio de transporte regular. En el Artículo 96, del Título VI del Código Aeronáutico Civil de Chile, se definen como:

“Son "regulares" aquellos realizados en forma continua y sistemática de acuerdo con condiciones prefijadas, tales como itinerarios y horarios. Los demás son "no regulares"”. (Ley Chile, 2016)

Pese a los altos costos de flete que requiere el transporte aéreo, a la dependencia de fenómenos climatológicos y a la capacidad limitada de transporte en relación a peso y volumen de la carga, este método de transporte cuenta con importantes ventajas, como la rapidez y puntualidad en la entrega, seguridad, gran número de rutas e itinerarios, menor costo de embalaje y flexibilidad. Además, en la actualidad contamos con óptimas condiciones en cuanto a infraestructura nacional e internacional.

CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. FREIGHT FORWARDERS EN CHILE

Para determinar la situación actual de los freight forwarders en Chile, a continuación, se presenta un Análisis FODA de estos participantes del comercio internacional.

3.1.1. ANÁLISIS FODA FREIGHT FORWARDERS CHILENOS

FORTALEZAS

- País que fomenta el comercio exterior: Chile es un país que mantiene buenas relaciones diplomáticas con diversos países, cuenta con 25 acuerdos comerciales, entre los cuales existen Acuerdos de Alcance Parcial (AAP), Acuerdos de Complementación Económica (ACE), Tratados de Libre Comercio (TLC) y Acuerdos de Asociación Económica (AAE). Entre los 25 tratados internacionales, 5 son con bloques económicos como UE, P4⁹, Centroamérica, entre otros.
- Aumento de importaciones: Comparando el año 2015 con el año anterior, el intercambio comercial con países con los que Chile posee acuerdos comerciales se redujo un 16%, y el intercambio comercial con naciones con las que Chile no posee acuerdos comerciales vigentes disminuyó un 13%¹⁰, no obstante, la existencia de acuerdos comerciales refleja un aumento de importaciones y/o

⁹ P4: Acuerdo Transpacífico.

¹⁰ Datos obtenidos de Reporte Trimestral Enero-Diciembre 2015 (DIRECON, Febrero 2016)

exportaciones desde y hacia Chile en los últimos años, es decir, en Chile sigue existiendo flujo considerable de transacciones internacionales.

- Infraestructura nacional adecuada para el intercambio de mercancías: Chile cuenta con la infraestructura adecuada tanto en el sector marítimo, aéreo y terrestre para el desarrollo de los procesos logísticos que las transacciones internacionales requieran. Además, el Estado impulsa mejoras en los diferentes puertos, aeropuertos, terminales ferroviarios y carreteros, mediante concesiones otorgadas a empresas privadas, lo que facilita el flujo y aumenta el intercambio internacional. Uno de los proyectos a concesión que representa mayor desarrollo a nivel nacional es la futura ampliación y mejoramiento del Aeropuerto Arturo Merino Benítez, ubicado en la ciudad de Santiago de Chile. El aeropuerto nacional se ampliará de 110.000 m² a 119.000 m², además contará con diversos beneficios como eficiencia energética, áreas verdes y espacio público, control automático de pasaporte, innovaciones tecnológicas, entre otros.¹¹
- Modernización de sistemas: La incorporación de Tecnologías de Información (TI) en los procedimientos relacionados con el comercio exterior representa un considerable avance en el flujo eficiente y eficaz de la documentación requerida en los procesos de exportación y/o importación. La implementación de estas tecnologías permite fluidez en la relación entre las partes, además de la obtención de información necesaria en el momento indicado, lo que permite detectar a tiempo inconvenientes y reaccionar ante ellos.

¹¹ Fuente: Ministerio de Obras Públicas, Gobierno de Chile.
http://www.consecciones.cl/proyectos/paginas/detalles_adjudicacion.aspx, Agosto 2016.

Los Sistemas de Rastreo o Tracking de carga, implementados por compañías de transporte aéreo, terrestre y marítimo, ofrecen información al cliente, en cuanto al tiempo de tránsito, ETA y cualquier información relacionada a la mercancía. Por otra parte, las distintas bodegas o centros de acopio de forwarders que poseen sistemas de manejo de cargas, a nivel nacional o internacional, por medio de agentes notifican y emiten tickets de arribo de mercancías a la oficina que representa al importador, los cuales son enviados en tiempo real al cliente final para su análisis y confirmación y así comenzar un nuevo proceso de importación. Para cualquier organización, es siempre un reto desarrollar nuevos negocios, ya que representan nuevas oportunidades de desarrollo y mejoran las expectativas de cualquier organización. Con tal objetivo es necesario conocer el mercado internacional al cual se pretende ingresar y es recomendable realizar alianzas estratégicas para contar con apoyo local. Empresas forwarders ofrecen un servicio integral en intercambio de mercancías, para ayudar a empresas que no cuentan con representación en el país en el cual se desea ingresar (en el caso de exportación) o en el país de origen de la mercancía (en el caso de importación), es decir; poseen sociedades y agentes representantes en el extranjero, coordinan retiro de mercancía en bodega, entre otros, todo esto según las indicaciones del cliente. El servicio más completo entregado por transitarios es el servicio puerta a puerta (H/H por sus siglas en inglés), que se encarga de todos los procesos que involucran una operación de importación y/o

exportación, esto quiere decir, desde el retiro de la mercancía en la fábrica del proveedor, hasta la entrega en la bodega del cliente.

OPORTUNIDADES

- Desarrollo de alianzas estratégicas: El desarrollo de alianzas estratégicas entre empresas importadoras o exportadoras con empresas freight forwarders se considera una oportunidad, ya que estas alianzas se generan con el objetivo de conseguir un beneficio mutuo (ganar/ganar). Para la empresa importadora o exportadora las ventajas de tener una sola compañía encargada de sus transacciones de mercancías, se traduce en un mayor control sobre el conocimiento de las operaciones desarrolladas, además de mejor comunicación con los proveedores o clientes en el extranjero. Las empresas que contratan los servicios de un freight forwarder no requieren de contratación de personal especializado en el área del comercio exterior. Por otra parte, el hecho de que un transitario maneje el volumen completo de una cuenta se traduce en una nueva oportunidad para negociar tarifas con compañías navieras, aerolíneas o transportistas carreteros, al asegurar un mayor volumen regular de carga hacia algunos destinos del mismo modo que, desde algunos orígenes las compañías transportistas son capaces de disminuir tarifas con el fin de aumentar sus propios volúmenes. Por tanto, freight forwarders obtienen una ventaja comparativa en el mercado al conseguir una mejor tarifa que sus competidores.

- Geografía nacional: Chile posee características geográficas favorables para el comercio, diversidad de climas y paisajes, una extensa costa que posibilita actividades económicas y rutas de comunicación hacia los países de América, Asia y Oceanía. Estas condiciones son excelentes para la producción y exportación de productos silvícolas, pesqueros y agropecuarios. El principal destino de estas exportaciones, según informe trimestral DIRECON 2015¹², fue Estados Unidos, hacia donde se exportaron US\$1.620 millones, equivalentes a un 31% sobre el total de exportaciones de productos silvícolas, pesqueros y agropecuarios en Chile; en segundo lugar, se encuentra la Unión Europea con US\$1.158 millones, lo que corresponde al 22% del total de las exportaciones de dichos productos en Chile. Estas dos economías representan más de la mitad de las exportaciones del sector, debido mayoritariamente a la contra estacionalidad que Chile posee con los países del hemisferio norte.

Con respecto al cobre, como principal producto de exportación de Chile, representa el 50% del total de exportaciones, por tanto, una disminución en el precio de dicho producto a nivel internacional tiene gran incidencia en la balanza comercial chilena, no obstante, durante el año 2015 el resultado de la balanza comercial fue favorable para Chile, las exportaciones totales contrastadas con las importaciones totales obtuvieron un superávit del orden de los US\$4.142 millones.

¹² Datos extraídos de informe trimestral 2015, DIRECON. (Departamento de Estudios de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, 2015)

- Avances tecnológicos del comercio exterior: En los últimos años se han desarrollado nuevas plataformas de gestión documental, junto a esto se han actualizado las plataformas ya existentes, tanto el Estado como las empresas que participan del comercio exterior han invertido en tecnología para el desarrollo de estas nuevas plataformas. Las empresas de la industria forwarder han mejorado softwares de manejo de pedidos y softwares de manejo de transporte. Por ejemplo, hace un par de años la mayoría de las organizaciones que contaban con un software para controlar la ruta y el desplazamiento del transporte, utilizaban AVL (Automatic Vehicle Location) y en la actualidad se utiliza un software que permite el control del transporte a través de un sistema satelital llamado Sistema GPS (Global Positioning System). En relación a los desarrollos tecnológicos gubernamentales en el sector del comercio exterior, podemos encontrar la implementación del VUCE. La ventanilla única, tiene como objetivo agilizar los trámites documentales de las operaciones de importación, exportación y tránsito de mercancías, permitiendo a los usuarios la introducción de todos los documentos en un mismo lugar, mediante un único portal de internet llamado SICEX, lo que aumenta la eficacia y eficiencia de las operaciones del sector, cuenta con alta responsabilidad social, debido a la disminución de la utilización del papel, además de ofrecer disponibilidad de información a toda hora y en cualquier lugar.

Estos avances tecnológicos, en el área del comercio exterior, provocan diversas oportunidades para las empresas de la industria, desde la disminución en tiempos de procesamiento y digitación de datos, la agilización en la entrega de documentos nacionales e internacionales, hasta una mejor comunicación entre las partes.

DEBILIDADES

- Fidelidad del cliente: Para cualquier organización la fidelización de clientes es fundamental a la hora de manejar y mantener una cartera de clientes estables que permitan a la compañía cumplir con sus metas de corto y de largo plazo.

Las empresas relacionadas al comercio internacional, y especialmente para las empresas transitarias, la búsqueda de clientes fieles se vuelve aún más difícil, debido a que el número de participantes y ofertas hacen de este mercado uno de los más competitivos a la hora de cerrar un negocio.

Existen diferentes tipos de clientes, pero la mayoría del tiempo los clientes buscan la disminución máxima del costo de operaciones internacionales, es por esta razón que, al momento de requerir un servicio, realizan cotizaciones en diferentes empresas forwarders, para así comparar ofertas de tarifas y condiciones de transporte, eligiendo, finalmente, la opción que menos costo represente para su compañía. Este tipo de clientes persiguen bajas tarifas y son conocidos como clientes mercenarios, quienes utilizan una estrategia de costos para competir en el mercado.

- Altos costos de diferenciación: Debido a la gran cantidad de competidores en el mercado de forwarders, la diferenciación se vuelve un elemento vital para que estas organizaciones aumenten la cartera de clientes. Freight forwarders se pueden diferenciar en calidad del servicio entregado y atención al cliente, en costos de transporte, en rapidez del servicio, entre otros, pequeños detalles pueden ser los que determinen la permanencia de un cliente.

En este punto, los directivos de la organización y sus equipos de trabajo juegan un papel fundamental, por tanto, se convierte en una necesidad de compañía tener personal capacitado que conozca la dinámica del mercado, y a la vez la cultura organizacional de la compañía para establecer estrategias de acuerdo a los intereses y expectativas de las mismas, demostrando liderazgo a la hora de tomar decisiones, plantear cambios y al momento de medir resultados.

- Dependencia de agentes de aduana para entregar un servicio óptimo: Forwarders y agentes de aduana poseen una estrecha relación laboral, ambos son parte vital del comercio internacional, coordinando el intercambio internacional de mercancías, depende de la comunicación entre ambos que un negocio tenga los resultados esperados o que éste fracase.

AMENAZAS

- Aumento del número de empresas interesadas en el intercambio internacional: El mercado es global y las compañías lo saben, desarrollan sus negocios traspasando fronteras territoriales y ubicando sus negocios en los cinco continentes. Tanto navieras como aerolíneas expanden sus oportunidades de negocios y entran en nuevos mercados, creando nuevas rutas de tráfico de mercancías para posicionar sus servicios logísticos.
- Aerolíneas con integración hacia adelante: Con el paso de los años, algunas aerolíneas, entran de manera más directa a los nuevos mercados, desarrollando sus negocios y experimentando el proceso de integración hacia adelante, buscando el contacto directo con el cliente sin necesidad de la intervención de intermediarios como forwarders y pequeños y medianos transportistas.

Hace algunos decenios, mientras se vivía el comienzo del auge de la globalización, las barreras comerciales empezaban a disminuir y el intercambio internacional de mercancías a aumentar considerablemente, no era considerado como negocio el desarrollar la integración hacia adelante. Compañías marítimas y aéreas esperaban que los clientes llegaran en búsqueda de la expansión de sus negocios, ya sea directamente o a través de forwarders, no obstante, hoy en día las compañías transportistas ya no eligen como principal estrategia el desarrollo de nuevas rutas de tráfico de mercancías, sino que la prioridad es plantear una estrategia de crecimiento

para enriquecer los volúmenes de rutas ya establecidas, esta diferencia se crea a partir del cambio en factores económicos, tales como, la desaceleración de los mercados, la variabilidad de las divisas, el valor de las materias primas.

La mayoría de las grandes navieras y aerolíneas del mundo están utilizando sus propios agentes de carga, mediante un proceso de desarrollo de integración hacia adelante, buscando que los exportadores traten directamente con ellas o con sus agencias embarcadoras, ofreciendo así, un servicio de asistencia integral y completo. Estas labores, hasta hace un par de años atrás, eran realizadas sólo por empresas freight forwarders.

3.1.2. PANORAMA INTERNACIONAL

Según el FMI, para el 2016 la actividad económica para Chile crecería un 2,1%, lejos del 2,5% estimado en el estudio anterior¹³. Sin embargo, el panorama a nivel global es desalentador al corto plazo,

“Las perspectivas de crecimiento de Chile se revisaron ligeramente al alza, a 1,7% en 2016, ya que el ímpetu al inicio del año fue más fuerte de lo previsto. Pero, las perspectivas de inversión siguen siendo débiles, debido a que los precios más bajos e inciertos del cobre están frenando la inversión minera, y la floja demanda externa y las incertidumbres relacionadas con un cumplimiento incompleto del programa de reformas están retrasando la inversión en sectores distintos de la minería”, Alejandro Werner, Director del Departamento del Hemisferio Occidental del FMI, al dar a conocer un informe sobre perspectivas y retos para América Latina.

¹³ Fuente: Informe de Panorama Económico Mundial del Fondo Monetario Internacional (FMI), Octubre 2015. (Fondo Monetario Internacional (FMI), 2015)

Además de lo señalado por Werner, se destaca la baja de los precios de las materias primas a nivel nacional, la desaceleración de China y su transformación económica de un modelo de crecimiento basado en la exportación y la inversión a uno basado en el consumo y los servicios.

En materia nacional, el bajo precio que ha alcanzado el cobre, la principal materia prima producida por Chile, hacen de este año 2016 un escenario en el cual prima la incertidumbre para el desarrollo y la producción nacional.

Posiblemente esta incertidumbre y la baja en los niveles de crecimientos a nivel mundial repercutirán en el intercambio internacional de mercancías, los niveles de crecimiento para la balanza comercial chilena probablemente se verán disminuidos con este escenario y podría repercutir desfavorablemente en los exportadores e importadores, además de las empresas relacionadas directamente con el intercambio internacional de mercancías.

3.2. EL CASO DE RÖHLIG LOGISTIC CHILE LTDA.

3.2.1. ANÁLISIS FODA EMPRESA RÖHLIG

Las empresas Freight Forwarders chilenas se ven afectadas de diferentes modos por el mercado y la industria, por este motivo, dichas empresas deben reaccionar rápidamente al entorno cambiante. Para una rápida respuesta a los clientes, amenazas de nuevos competidores, aumento en la rivalidad competitiva, entre otros, las organizaciones deben contar con herramientas que les permitan superar estos obstáculos, es decir, estar preparados. La mejor forma para estar preparados es conocer las fortalezas

y oportunidades, ya que al estar al tanto de las fortalezas que la empresa posee, se pueden enfrentar obstáculos y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado; y por supuesto, las debilidades de la organización y las amenazas que la rodean, usando métodos de recolección de información, análisis, medición y monitoreo de las operaciones realizadas por la empresa, mediante la utilización de los KPI adecuado para cada situación. A continuación, un análisis FODA de la compañía Röhlig Chile Ltda.

FORTALEZAS

- Independencia económica: A nivel global Röhlig es independiente económicamente, cuenta con un respaldo económico capaz de entregar directamente aportes a sus filiales. Esto le da la capacidad de contraer deuda sin el excesivo cobro de intereses, ampliando la capacidad de desarrollo a nivel local e internacional.
- Ubicación estratégica: Esta empresa posee dos instalaciones en la región Metropolitana y una en la ciudad de Iquique. Las sedes ubicadas en Santiago corresponden a sedes centrales, una en la comuna de Providencia y otra en el Edificio Centro Aéreo ubicado en la comuna de Pudahuel a minutos del Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez de Santiago. La ubicación de estas instalaciones facilita, operativamente, la coordinación del movimiento aéreo en las cercanías del aeropuerto, además de mantener las operaciones y eventuales problemas bajo control.
- Tecnología: Röhlig Chile Ltda cuenta con un sistema de información global desarrollado por una empresa socio a nivel global. Esta empresa

socio es la que maneja toda la configuración de cuentas de usuarios y programación de datos, gracias a esto el flujo de información fluye rápidamente entre sus distintas oficinas y agentes.

- Servicio reconocido: Todas estas características facilitan la eficacia y la eficiencia de las operaciones realizadas por la compañía. Además, la calidad del servicio entregado por la compañía es reconocida por sus clientes, la comunicación y la confianza son los ejes fundamentales de la empresa. Es en base a este trabajo que cuenta con una cartera de clientes estables que le permiten mantener flujos de movimiento de carga estables y la negociación de mejores tarifas con compañías transportistas.
- Baja amenaza de nuevos competidores: Existe una baja probabilidad de ingreso de nuevos competidores a esta industria, ya que el sector posee altas barreras de entradas, para ser parte de la industria de los freight forwarders aéreos chilenos, se requiere de un alto efecto de experiencia, alto grado de diferenciación del servicio y altos requerimientos de capital.

OPORTUNIDADES

- Alianzas estratégicas: Los flujos de movimiento de carga mencionados anteriormente presentan una oportunidad de desarrollo de alianzas estratégicas con compañías transportistas. Existen algunos casos particulares como el servicio de importación de carga aérea consolidada proveniente desde Miami, Estados Unidos, con destino zona franca de Iquique, de carácter semanal, o el servicio de exportación aérea de

semillas desde Chile a Francia, el cual se lleva a cabo durante la temporada de verano. Estos flujos constantes permiten a la compañía mantener estabilidad en las tarifas de sus servicios e incluso llegar a disminuirlas si se negocia correctamente.

- Mejoramiento de la infraestructura del Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez Junto a esto, el desarrollo del nuevo plan de mejoras en el Aeropuerto de Santiago de Chile, promete ser una plataforma de crecimiento para las operaciones de movimientos de carga aérea en la región.
- Política de búsqueda de clientes: Röhlig Chile Ltda posee una política de búsqueda de clientes, la constancia le permite conocer y desarrollar nuevos enfoques de ventas orientando los esfuerzos tanto a grandes proyectos como a pequeños empresarios con alto potencial de desarrollo. Esta constante búsqueda fomenta la apertura de nuevos negocios constantemente.

DEBILIDADES

- Clientes con alto poder de negociación: En la industria de los freight forwarders existe una alta concentración de empresas, en dónde la mayoría de las organizaciones que pertenecen a esta industria compiten utilizando la estrategia de bajas tarifas. Debido al alto volumen de empresas compitiendo en la industria, los clientes tienen un elevado poder de negociación, lo que les permite buscar las mejores tarifas en el momento

que más les acomode. Es por este motivo que para Röhlig existe un elevado número de clientes mercenarios, los que no se mantienen estables en la organización, por lo que su estrategia de captación de clientes y estrategias de fidelización, deben estar en constante mejora e innovación. Es así, como esta empresa, posee una política basada en la fidelización de clientes, centrada en la calidad del servicio y la atención de éstos.

Además, es necesario, en esta industria, tener una alta diferenciación del servicio ofertado, debido a la antes mencionada concentración de empresas en la industria y al alto grado de amenaza de sustitutos, ya que existen otros medios con diferentes características que el cliente puede utilizar para satisfacer su necesidad de importar un artículo.

- Falta de retroalimentación: A pesar de que sus principales preocupaciones son: la atención al cliente y la calidad del servicio prestado, Röhlig tiene una débil retroalimentación o feedback. Evaluaciones y controles de análisis de datos estadísticos del desempeño de la compañía son pocos y en ocasiones nulos. Esto no les permite a directivos de esta compañía conocer su desempeño real, ¿cuál fue el nivel de satisfacción al cliente logrado este semestre?, ¿cuál es el porcentaje de clientes que compraron el servicio en un período y al siguiente no lo hicieron?, ¿cuál es el índice de operaciones que tuvieron algún problema?, etc. Las cifras que la empresa evalúa periódicamente son básicas y superficiales,

operativamente sólo es considerada la cantidad de negocios cerrados y embarques realizados.

AMENAZAS

- Alta rivalidad competitiva: El mercado de los forwarders se caracteriza en gran parte por la alta competencia que existe en este mercado, las variaciones de tarifas para el movimiento de carga a nivel global crean una mayor competencia en el mercado local e internacional. Junto a esta alta competencia, grandes compañías desarrollan nuevas unidades de negocio por medio de la integración hacia adelante pasando de ser sólo transportistas a ser agentes de carga, entregando servicios especializados y llegando directamente a los clientes con un servicio completo y unificado en cuanto al servicio y tarifas.
- Alta amenaza de sustitos: Existe disponibilidad de sustitutos, como navieras, u otras empresas que utilicen otros medios de transporte para la importación de productos.

3.2.2. MÉTODOS DE MEDICIÓN DE GESTIÓN UTILIZADOS POR RÖHLIG

La estructura organizacional de la compañía (ver cuadro 2, pág. 30) se divide en cuatro departamentos y cada uno cuenta con subdepartamentos:

- Departamento Comercial: Se encarga de la administración y análisis de todos los procesos que involucre el área comercial, realiza las gestiones necesarias para llevar a cabo la estrategia de ventas y está bajo la supervisión del Gerente Comercial de la organización. Además, se relaciona directamente con el cliente y los proveedores de servicios logísticos utilizados por la compañía. El departamento comercial, a su vez, está conformado por el departamento de ventas y el departamento de customer services:
 - Subdepartamento de Ventas: Se compone por vendedores de servicios logísticos, quienes se encargan de buscar nuevos clientes por medio de visitas en terreno. Su función es responder a las solicitudes de cotizaciones de su respectiva cartera de clientes. Debido a que pertenece al departamento comercial depende directamente del Gerente Comercial.
 - Subdepartamento de Customer Service: El área de customer service se ocupa de llevar a cabo todos los procesos necesarios posteriores a la aceptación de la cotización realizada por el cliente. Es el coordinador del proceso logístico y debe mantener

informado al cliente con respecto a la mercancía en todo momento. En el caso de las importaciones, este departamento se encarga de contactar al proveedor en el extranjero, luego, dependiendo el incoterm de compra, se deberá coordinar el retiro de la mercancía en el país de origen, contactando al vendedor o productor y al representante de la compañía que presta servicios a Röhlig en ese país.

- Departamento de Finanzas: El deber de este departamento es instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar una precisa contabilidad de la compañía, dentro de sus funciones se encuentran los cierres mensuales, manejo de recursos, adquisiciones y pagos de servicios. Dependen y son supervisados por el Gerente de Operaciones.
- Departamento de Operaciones Marítimas: Esta área de la empresa se encarga principalmente de las operaciones de Importación y Exportación Marítimas. Luego de las labores realizadas por el departamento de customer service y una vez que la mercancía está en tránsito, la función del departamento de operaciones marítimas comienza. Primero, se debe poner en contacto con el cliente y luego entregarle a éste la documentación correspondiente para el retiro de la mercancía. Además, este sector cuenta con un supervisor especialista en operaciones

marítimas, el que supervisa la importación y la exportación al interior de la compañía. A su vez, esta área se divide en dos subdepartamentos:

- Importaciones Marítimas: Este departamento se encarga de todo lo que involucre el proceso de importación marítima, entrega toda la documentación e información a los clientes respecto de su mercancía, ingresa la información en sistema de Aduanas y coordina la entrega de la mercancía en las bodegas del comprador, siempre dependiendo del incoterm utilizado. Son los encargados de cerrar las operaciones en sistema Softcargo, una vez que el cliente reciba su documentación y mercancía, el proceso logístico se da por terminado y el departamento realiza la facturación de los servicios entregados a clientes.
- Exportaciones Marítimas: Este departamento cumple las mismas funciones que el de importaciones, con la salvedad que la exportación posee distintos tiempos de operación, por lo tanto, la coordinación debe ser mayor para la emisión y entrega de documentos en los tiempos solicitados tanto por navieras, agencias de aduana, empresa de agenciamiento o el mismo cliente, todo esto dependiendo del destino de la mercancía debido al reducido tiempo de tránsito de algunos.

- Departamento de Operaciones Aéreas: Tanto las operaciones de importación como de exportación aéreas son llevadas a cabo por este departamento. A diferencia de las operaciones marítimas y terrestres, son las que menor tiempo de tránsito poseen y es importante la rapidez de la información y documentación para gestionar una operación exitosa. Este departamento cuenta con un supervisor especialista en operaciones aéreas y supervisa tanto la importación como la exportación aérea al interior de la compañía. Al igual que las operaciones marítimas este departamento se divide en dos:
 - Subdepartamento de Importación Aérea: Este departamento coordina todos los procesos que involucren las importaciones aéreas, comenzando desde que la carga se encuentra en tránsito entre origen y destino, comunica el estado de la mercancía al cliente y comunica la información a la Aduana de Chile para el pago de derechos aduaneros. Además, entrega la documentación necesaria al cliente para que pueda retirar las mercancías desde la bodega de aeropuerto correspondiente. Una vez cerrada la operación, se encargan de facturar e ingresar los costos al sistema.
 - Subdepartamento de Exportación Aérea: Es el departamento encargado de preparar las exportaciones aéreas, tanto documental como operativamente en relación al correcto embalaje y sellado de la mercancía. Mantiene comunicación directa con el cliente,

transportista y agente de aduanas para el ingreso de la carga a zona primaria. Su función principal es entregar la información al cliente una vez que la carga se encuentra en tránsito, junto a esto informa al consignatario; a quién va dirigida la mercancía, y en el caso de que exista un servicio adicional de delivery contratado, el departamento informará al agente representante de la compañía, para su coordinación.

3.2.3. PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN ACTUALES DE LA EMPRESA

Para la evaluación de la gestión desarrollada durante un período determinado, la empresa Röhlig Logistic Chile Ltda. realiza reuniones entre los departamentos operativos y los altos ejecutivos de la organización con una periodicidad de tres meses. En cada una de las reuniones la gerencia comercial de la compañía analiza a través de estadísticas, el desempeño de cada departamento, dichas estadísticas se realizan a partir de cifras conseguidas durante el período evaluado. Dentro de la reunión cada supervisor es informado de los resultados que su departamento obtuvo, estos resultados son comparados con el referencial del mismo periodo del año anterior, con el fin de conseguir un panorama respecto a la gestión desarrollada.

De esta forma la organización evalúa el desempeño a nivel operacional, en función de un contexto local, regional y global, analizando resultados obtenidos, tales como, número de operaciones realizadas, volúmenes de carga exportada e importada, metas

logradas, entre otros. Luego, analizando esta información, Röhlig planifica sus metas a corto y largo plazo.

Para toda organización la evaluación de la gestión y el cumplimiento de las metas al corto plazo son el eje fundamental para el trazado de mejoras y nuevas políticas de gestión tanto comercial como operacionalmente con el fin de alcanzar los objetivos a largo plazo.

3.2.4. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS ENTREGADOS POR LA EVALUACIÓN DE GESTIÓN EMITIDOS POR LA GERENCIA COMERCIAL

La gerencia comercial de Röhlig hace un análisis de la administración realizada utilizando información extraída desde la plataforma Softcargo¹⁴, a pesar de todos los datos que se pueden obtener de esta plataforma, la gerencia evalúa únicamente la cantidad de operaciones cerradas durante el periodo, y analiza el significado de esta cantidad en peso, volumen y financieramente para los objetivos de la compañía.

El cuadro presentado a continuación, se basa en los resultados de todas las importaciones aéreas realizadas por Röhlig durante el año 2015.

¹⁴ Softcargo: Software de gestión utilizado por Röhlig Chile Ltda.

El análisis operativo que se llevó a cabo mostró los siguientes resultados:

TABLA 1: NÚMERO DE OPERACIONES AÑO 2015

	Número de operaciones	Cantidad de Bultos
Enero	114	689
Febrero	158	855
Marzo	157	1040
Abril	188	1079
Mayo	166	922
Junio	186	1061
Julio	163	1368
Agosto	183	1461
Septiembre	179	1434
Octubre	216	1261
Noviembre	242	2317
Diciembre	217	1522

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlig Logistic.

Durante el año el número de operaciones aumenta en relación a los primeros meses. La compañía compara el número de operaciones de cada mes con el mes anterior y también con el mismo periodo del año anterior, y así determina los meses en que los volúmenes de carga y número de operaciones aumentan, por lo tanto, se necesitará mayor personal para cubrir dichas operaciones y se prepara para el mismo periodo en el siguiente año. Röhlig persigue evaluar desempeño tanto de la capacidad de gestión del personal operativo y el comercial, que logra vender los servicios de la compañía.

Sin embargo, estos resultados no permiten realizar una medición completa. Los directivos de esta organización no obtienen una visión panorámica de la situación real y futura de Röhlig.

3.3. PROPUESTAS DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA RÖHLIG.

A pesar de la existencia de innumerables indicadores de gestión para cada área de la organización y, de acuerdo al interés de este documento, a continuación, se presentan 3 categorías:

3.3.1. SHIPMENT'S KPI

i. Ontime delivery and pickup (ODP): Tiempo de entrega y retiro.

Este KPI muestra el porcentaje de envíos entregados a tiempo en relación al número total de mercancías entregadas, según un origen y destino específico.

Este KPI considera el tiempo transcurrido desde que la mercancía se carga en un medio de transporte, a todas las paradas realizadas y el envío de ésta hasta su destino final.

El cálculo de KPI ODP se realiza dividiendo los pedidos entregados a tiempo (P a T) por los pedidos totales del mes (Total P), luego el resultado se lleva a porcentaje.

CUADRO 3: CÁLCULO KPI ONTIME DELIVERY AND PICKUP (ODP)

$$\frac{P \text{ a } T}{\text{Total } P} = X$$
$$X * 100\%$$

Fuente: Elaboración propia. A partir de información extraída desde KPI Library. Véase en bibliografía

(KPI Library (ODP), 2016).

En la tabla número 2 (pág. 71) se muestran envíos de mercancía durante el período 2015 con origen Argentina, Buenos Aires (ARBUE) y destino Chile, Santiago de Chile (CLSCL). Se aprecia el mes en el cual llegó la mercancía a nuestro país, la línea aérea o transportista que ejecutó la operación, la cantidad de bultos que involucra cada envío y el tiempo de tránsito aéreo. Además, la tabla número 2 presenta el total de pedidos u operaciones realizadas en cada mes (Total P), los pedidos entregados a tiempo (P a T), esto quiere decir, pedidos u operaciones entregadas dentro del tiempo promedio en que los vuelos desde Buenos Aires, hasta Santiago de Chile se deberían demorar (promedio calculado en base a la media de tiempo de tránsito del período anterior) , en este caso se considera un tiempo promedio anual de 1 día o menos, y finalmente, el indicador de gestión de tiempo de entrega y retiro (KPI ODP). La tabla también muestra el tiempo de tránsito aéreo ATT (Air Transit Time), el que se refiere al número de días u horas transcurridas desde el momento en que el avión despegó del país de origen hasta el momento en que llega al aeropuerto de destino final, es decir, tiempo de tránsito internacional.

Por ejemplo, si una mercancía proveniente de Buenos Aires, Argentina, tuvo un tiempo de tránsito aéreo internacional de 1 hora, 25 minutos con destino Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez, Santiago de Chile, entonces:

CUADRO 4: EJEMPLO TIEMPO DE TRÁNSITO AÉREO (ATT)

$$\frac{85 \text{ minutos}}{60}$$

ATT: 1 hora, 25 minutos → 0 días

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Sofcargo, Röhlig Logistic.

Por lo tanto, el tiempo de tránsito aéreo de la mercancía fue menor a un día, es decir, tardó sólo 1 hora y 25 minutos.

Luego de realizar el cálculo del tiempo de tránsito aéreo (ATT), se puede comenzar a calcular el KPI ODP.

En este caso, durante el mes de marzo del período 2015 se realizaron 5 pedidos en total (ver tabla número 2 pág. 71), de los cuales 5 fueron entregados a tiempo (P a T), debido a que todos los pedidos tuvieron un tiempo de tránsito menor o igual a 1.

**CUADRO 5: EJEMPLO 1, KPI ONTIME DELIVERY AND PICKUP
(ODP)**

Si Total P: 5; P a T: 5; entonces:

$$\frac{5}{5} = 1$$

En porcentaje, quedaría en 100%

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlig Logistic.

El siguiente cuadro muestra un segundo ejemplo de este caso. Durante el mes de abril del período 2015 se llevó a cabo un total de 3 operaciones, de las cuales sólo 2 llegaron a tiempo a nuestro país, es decir:

**CUADRO 6: EJEMPLO 2, KPI ONTIME DELIVERY AND PICKUP
(ODP)**

Si Total P: 2; P a T: 3; entonces:

$$\frac{2}{3} = 0,6667$$

En porcentaje, quedaría en 66,67%

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlig Logistic.

TABLA 2: KPI ONTIME DELIVERY AND PICKUP**Período 2015****Origen ARBUE, Destino CLSCL**

ATT: Tiempo de Tránsito Aéreo; Total P: Total de Pedidos; P a T: Pedidos entregados a Tiempo; KPI ODP: KPI Ontime Delivery and Pickup

Llegada	Transportista	Bultos	ATT	Total P	P a T	KPI ODP
Enero	AIR CANADA	1	1	1	1	100%
Febrero	AIR CANADA	6	0	2	2	100%
	AIR CANADA	19	1			
Marzo	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	1	1	5	5	100%
	AIR CANADA	8	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	4	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	11	1			
	AIR CANADA	6	1			
Abril	AIR CANADA	13	1	3	2	67%
	AIR CANADA	13	1			
	AIR CANADA	8	2			
Mayo	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3	0	3	3	100%
	AIR CANADA	11	0			
	AIR CANADA	16	1			
Junio	AIR CANADA	17	2	3	2	67%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	23	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	20	0			

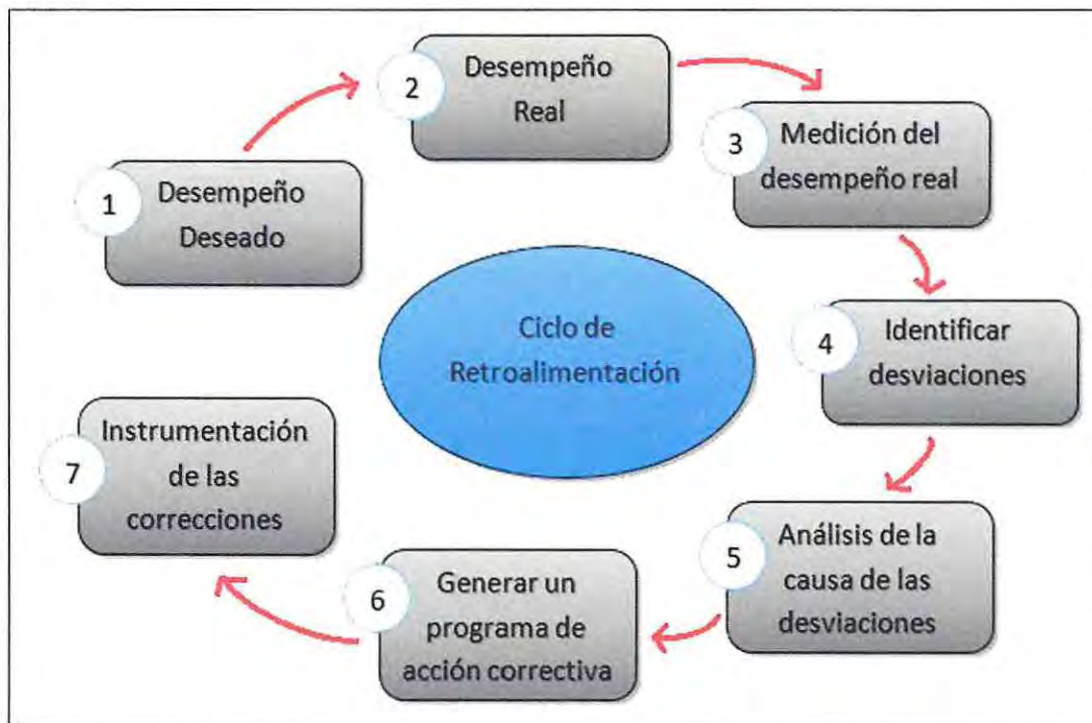
Julio	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	14	0	4	4	100%
	AIR CANADA	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	5	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	21	0			
Agosto	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	8	0	1	1	100%
Sept.	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3	1	3	3	100%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	0			
Octubre	AIR CANADA	1	1	1	1	100%
Nov.	AIR CANADA	6	0	5	5	100%
	AIR CANADA	15	1			
	AIR CANADA	2	1			
	AIR CANADA	1	1			
	AIR CANADA	8	1			
Dic.	AIR CANADA	5	1	3	3	100%
	AIR CANADA	5	1			
	AIR CANADA	1	0			
Anual				34	32	94,444%

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlig Logistic.

Según la tabla anterior, el promedio anual sería de un 94,444%, esto se traduce en que de un total de 34 operaciones correspondientes al período 2015 desde Buenos Aires, Argentina, con destino final Santiago de Chile, la empresa Röhlig obtuvo un nivel de cumplimiento del 94,444%, con un total de 32 pedidos entregados a tiempo.

Este indicador de gestión se traduce en una herramienta para la organización al momento de hacer un análisis de la gestión realizada durante el año 2015. El que se puede utilizar como feedback o retroalimentación. En esta situación la organización puede realizar un análisis de los meses abril y junio del año 2015, ya que durante estos meses el cumplimiento disminuyó en relación al resto. Además, se puede determinar cuáles son las empresas transportistas que no cumplieron con la fecha establecida, cuáles son las razones por las que la mercancía tardó más de un día en llegar a Santiago, qué consecuencias tuvieron estas demoras con respecto a la relación empresa-cliente, entre otros.

CUADRO 7: CICLO DE RETROALIMENTACIÓN



Elaboración propia a partir de información obtenida de Administración y Control, Luz Esther Álvarez, <http://es.slideshare.net/videoconferencias/administracin-y-control-8279872>, Agosto 2016.

De acuerdo a la imagen anterior, el proceso de retroalimentación consta de siete pasos. Para el caso Röhlig, la empresa debe estimar un desempeño deseado, asumiendo cierto porcentaje de retraso, para efectos de este ejemplo, el desempeño deseado será mayor o igual a un 95%. El siguiente paso es verificar el desempeño real, durante el período evaluado el desempeño real fue de 94,444%. A continuación, se debe realizar una medición del desempeño real y, en este caso no se alcanzó el desempeño esperado por un 0,556%. Para identificar las desviaciones se analiza el momento del envío de la mercancía. En el ejemplo, durante los meses de abril y junio se registraron dos envíos que demoraron dos días, en un envío que generalmente demora horas en llegar a destino, la causa de este retraso se detalla como sobrecarga de avión, esto se produce cuando la aerolínea utiliza aviones llamados COMBI, los que transportan pasajeros y carga a la vez, la aerolínea estima el peso que cada pasajero llevará como equipaje y estima la capacidad de carga que tendrá el vuelo, no obstante, en algunas ocasiones los pasajeros llevan más equipaje de lo esperado, en consecuencia, la aerolínea debe disminuir la cantidad de carga que transportará, dejando carga programada para dicho vuelo esperando por el próximo servicio. Para continuar con la retroalimentación el siguiente paso es analizar la causa de estas desviaciones. La aerolínea desea conseguir el máximo beneficio, es decir, no realizar un vuelo con espacio ocioso, pero la empresa se expone a disminuir su nivel de cumplimiento. Luego los directivos de la organización realizan un programa de acción para corregir estas desviaciones, las que para este ejemplo fueron desviaciones mínimas, en este caso se debe determinar si a la empresa le

conviene seguir trabajando con la aerolínea en este tramo en particular, u ofrecer compensaciones a clientes que se vean afectados por estos retrasos, entre otros. Y, finalmente, las correcciones serán implementadas. Este proceso se debe repetir constantemente para determinar los procesos que están funcionando bien y los que están retrasando los pedidos, para identificar causas y tomar las medidas adecuadas para entregar un mejor servicio al cliente.

ii. Ontime line count (OLC): Número de líneas puntuales.

Porcentaje de operaciones en que la compañía aérea cumple con el tiempo que se deberían demorar, Tiempo Estimado TE (promedio calculado en base a la media de tiempo de tránsito del período anterior), sobre el total de pedidos (Total P) realizados por la compañía aérea o transportista.

CUADRO 8: CÁLCULO KPI ONTIME LINE COUNT (OLC)

$$\frac{\text{Tiempo Estimado (TE)}}{\text{Total P}} = X$$
$$X * 100\%$$

Fuente: Elaboración propia. A partir de información extraída desde KPI Library. Véase en bibliografía

(KPI Library (OLC), 2016).

Según la tabla número 3 (Pág. 77) el transportista “Latam Airlines Group S.A.” realizó, desde el Aeropuerto Sao Paulo Guarulhos, Brasil (BRGRU) hacia Santiago de Chile (CLSCL), un total de 103 operaciones aéreas, cumpliendo en el tiempo estimado (TE) con 58 vuelos a tiempo.

CUADRO 9: EJEMPLO KPI ONTIME LINE COUNT (OLC)

$$\frac{58}{103} = 0,5631$$
$$0,5631 * 100\% = 56,31\%$$

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlrig Logistic.

Entonces, el transportista “Latam Airlines Group S.A.” tiene una puntualidad del 56,31% en el período 2015, con origen BRGRU, destino CLSCL.

Según la tabla número 3 (Pág. 77), las líneas aéreas “Sky airline”, “Gol transporte aéreo”, “Tampa cargo S.A.” son líneas completamente puntuales, con un porcentaje de puntualidad del 100% en el período. No obstante, se debe analizar la cantidad de bultos y cantidad de envíos que realizó cada empresa.

TABLA 3: KPI ONTIME LINE COUNT (OLC)

Período 2015

Origen BRGRU, Destino CLSCL

TE: Tiempo Estimado.

Llegada	Transportista	TT	LATAM TE: 0	SKY TE: 0	GOL TE: 0	TAMPA TE: 0
Enero	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	SKY AIRLINE	1		OK		
	SKY AIRLINE	1		OK		
Febrero	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
Marzo	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	SKY AIRLINE	1		OK		
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	SKY AIRLINE	0		OK		
	GOL TRANSPORTE AEREO S.A.	2			OK	
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
GOL TRANSPORTE AEREO S.A.	0			OK		
Abril	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	SKY AIRLINE	0		OK		
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
Mayo	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			

	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
Junio	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	SKY AIRLINE	0		OK		
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	SKY AIRLINE	0		OK		
	SKY AIRLINE	0		OK		
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
Julio	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	SKY AIRLINE	1		OK		
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	SKY AIRLINE	0		OK		
	SKY AIRLINE	0		OK		
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	GOL TRANSPORTE AEREO S.A.	1			OK	
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK				
Agosto	SKY AIRLINE	0		OK		
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			

	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	SKY AIRLINE	1		OK		
	SKY AIRLINE	0		OK		
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
Septiembre	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	SKY AIRLINE	0		OK		
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	SKY AIRLINE	0		OK		
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
Octubre	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	SKY AIRLINE	1		OK		
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	SKY AIRLINE	0		OK		
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK			
Noviembre	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	SKY AIRLINE	0		OK		
	SKY AIRLINE	0		OK		
	TAMPA CARGO S.A.	1				OK
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	TAMPA CARGO S.A.	0				OK
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado			
	SKY AIRLINE	1		OK		
	SKY AIRLINE	0		OK		

Diciembre	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado								
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	retrasado								
	TAMPA CARGO S.A.	0						OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK								
	TAMPA CARGO S.A.	0						OK			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK								
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	0	OK								
	GOL TRANSPORTE AEREO S.A.	1					OK				
TAMPA CARGO S.A.	0						OK				
				OK	Total	OK	Total	OK	Total	OK	Total
				58	103	22	22	4	4	5	5
				KPI OLC		KPI OLC		KPI OLC		KPI OLC	
				56,31%		100,00%		100,00%		100,00%	

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlrig Logistic.

Pese a los porcentajes obtenidos en este análisis, se deben considerar otros factores. LATAM Airlines Group S.A. ofrece a la empresa Röhlrig un crédito de 30 días para el pago de flete, gastos de desconsolidación y otros gastos asociados. Además, esta línea aérea posee un mayor itinerario de vuelos diarios a diferentes destinos en comparación a otras líneas aéreas, por lo que Röhlrig tiene mayor capacidad para ofrecer al cliente el horario que más le acomode.

3.3.2. CUSTOMER SERVICE'S KPI

i. Customer defection rate (CDR): Tasa de deserción del cliente.

Porcentaje de clientes que compran en un período y no vuelven a comprar en el siguiente período.

Este indicador determina cuáles son los clientes que realizan la recompra, por tanto, se suma la cantidad de empresas que realizan recompra en el siguiente período en

relación al total de empresas que compraron en el primer período evaluado y, finalmente, el resultado se lleva a porcentaje.

CUADRO 10: CÁLCULO KPI CUSTOMER DEFECTION RATE (CDR)

$$\frac{\text{Empresas que realizan recompra en el 2º período evaluado}}{\text{Empresas que realizaron compra en 1er período evaluado}} = X$$
$$X * 100\%$$

Fuente: Elaboración propia. A partir de información extraída desde KPI Library. Véase en bibliografía

(KPI Library (CDR), 2016)

En la tabla número 4 (Pág. 82) se muestran los datos utilizados para el cálculo final de KPI tasa de deserción del cliente (CDR), respecto de los clientes que compraron el servicio que presta Röhlrig el primer trimestre del año 2015 (meses enero, febrero y marzo), en comparación de los clientes que volvieron a comprar durante el 2do trimestre del año 2015 (meses abril, mayo y junio).

En la primera columna se enumeran los clientes que compraron durante el 1er semestre 2015, en la segunda columna se determina si el cliente realizó recompra durante el 2do semestre, esto se determina con un “SI” (cliente vuelve a comprar en el segundo período) o con un “NO” (cliente no vuelve a comprar en el segundo período).

TABLA 4: KPI CUSTOMER DEFECTION RATE (CDR)

	Compra	Recompra
	1er trimestre	2do trimestre
1	AGENCIA Y SUMINISTROS SPA	SI
2	ALICIA CASTRO FUENTES // ARTE SPA	NO
3	ALSTOM GRID CHILE S.A.	SI
4	ANDRITZ CHILE LTDA.	SI
5	ARCHIVERT S.A.	NO
6	AUTOMOTORES GILDEMEISTER S.A.	SI
7	BEIERSDORF S.A.	NO
8	CARGOLAND CHILE LTDA	NO
9	CHILE MODA SPA	SI
10	CINTAC S.A.I.C.	NO
11	COMERCIAL E INDUSTRIAL NM (CHILE) S.A.	SI
12	COMERCIAL SINSEF LTDA.	SI
13	COMERCIALIZADORA NEUMÁTICOS RIENZI LTDA	NO
14	ELECTRONICA INDUSTRIAL SOCOMEL LTDA.	NO
15	EMERSON ELECTRIC CHILE LTDA.	NO
16	EMPRESAS CARLOS CAPURRO	NO
17	EQUIMED ELECTRONICA LTDA.	NO
18	ETN CHILE SPA	SI
19	EVERCRISP SNACK PRODUCTOS DE CHILE S.A.	SI
20	HAR-FIT SPA	SI
21	INGENIERIA Y MAQUINARIAS S.A.	NO
22	INNOVA ECO S.P.A.	NO
23	EMPRESAS JORDAN S.A.	NO
24	LABORATORIO BIOSANO S.A.	NO
25	LABORATORIO DURANDIN S.A.I.	NO
26	METALURGICA INDUSTRIAL TOBALABA S.A.	NO
27	PEDRO DAGORRET S.A.	NO
28	PILASI Y ERRAZURIZ LTDA	NO
29	POLIETILENOS BIOPLASTIC CHILE LTDA.	SI
30	ROSENBERGER SUDAMERICA LTDA.	SI
31	SCHENCK PROCESS AUSTRAL S.A	NO
32	SIKA S.A. CHILE	NO
33	SISTEMAS CONTRA INCENDIOS EUROCOMERCIAL LTDA	NO
34	SOC. COMERCIAL CODIMAP LTDA.	NO
35	SOC. DE INVERSIONES DJ LTDA.	NO
36	SOC. IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA GK LTDA.	NO
37	SOC. PARTS SUPPLY LTDA.	SI
38	SOC. PLASPAK MAQUINARIAS LTDA.	SI
39	SUMINOX LTDA.	NO

40	VETO Y CIA LTDA	SI
41	VICHERAT Y PRADENAS LTDA.	NO

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlig Logistic.

A continuación, se exhibe el cálculo de los resultados expuestos en la tabla número 5 (Pág. 84). En este caso de un total de 41 clientes que compraron los servicios de la compañía el primer trimestre de 2015, 26 de aquellos volvieron a comprar los servicios de Röhlig en el segundo trimestre:

CUADRO 11: EJEMPLO KPI CUSTOMER DEFECTION RATE (CDR)

$$\frac{26}{41} = 0,63415$$

$$0,63415 * 100\% = 63,415\%$$

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlig Logistic.

Por lo tanto, según los cálculos realizados, se determinó que durante este período la tasa de deserción de clientes fue de un 63,415%, a continuación, se exhiben los resultados finales de este KPI.

TABLA 5: RESULTADO FINAL KPI CUSTOMER DEFECTION RATE (CDR)

Tasa de Recompra	Tasa de Deserción
15	26
36,585%	63,415%

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlig Logistic.

3.3.3. REAL WEIGHT'S KPI

i. Increase rate (IR): Tasa de Crecimiento.

Este indicador se basa en la cantidad de bultos y peso o en volumen de la mercancía en las operaciones realizadas por Röhlig Logistic Chile Ltda. La información obtenida mediante este KPI, entrega a la organización una herramienta para conocer el crecimiento de su volumen de carga trimestral en comparación con el período anterior o desde un punto inicial del que se desee comenzar la medición, planteando metas concretas para evaluar trimestralmente y definir estrategias de crecimiento.

Para entender de mejor manera este KPI, es necesario aclarar cómo la aerolínea lleva a cabo el cálculo de la tarifa aplicable en base a la relación peso/volumen de la mercancía.

La compañía aérea lleva a cabo el pesaje de cada bulto en su bodega, confirmando que lo declarado por la persona o empresa embarcadora sea correcto y cumpla con todos los protocolos de embalaje de mercancías, ya sea carga que realice tramo nacional o internacional, más toda la documentación correspondiente dependiendo el tipo de carga.

Para efectos del cálculo de la tarifa a aplicar, una vez verificado el peso, la aerolínea realiza la medición en centímetros de el o los bultos.

El cálculo del volumen utilizado por Röhlig se basa siempre en la siguiente fórmula:

Largo (cm) x ancho (cm) x alto (cm) / 6000 (corresponde al peso volumétrico en kg)

Si el peso verificado es mayor al volumen, entonces la tarifa será aplicada sobre el peso de la mercancía expresado en kilogramos. Si, por el contrario, el resultado del cálculo de esta medición arroja un volumen superior al peso de la mercancía, el cobro se realizará sobre el peso volumétrico expresado en kilogramos de la misma.

EJEMPLO N° 1: PESO > VOLUMEN

Una empresa necesita enviar un compresor de aire desde Santiago de Chile, a un cliente ubicado en la ciudad de Valdivia, Chile. Para esta operación consigue una caja de cartón con las dimensiones del compresor, estas son: largo 45 cm, ancho 40 cm, alto 70 cm. Según la balanza de pesaje de la bodega el peso de la mercancía es de 52 kilogramos. Por lo tanto, el resultado sería el siguiente:

Peso: 52 Kilogramos.

Peso según volumen: $(45 \times 40 \times 70) / 6000 = 21$ kg.

Con estos resultados, la aerolínea cobrará una tarifa sobre el mayor valor, para este caso los 52 kg. Lo que representará el peso sobre el que se aplicará la tarifa.

EJEMPLO N° 2: VOLUMEN > PESO

Una empresa necesita enviar un escritorio de madera el cual no es desarmable, desde Santiago de Chile, a un socio de negocios ubicado en la ciudad de Punta Arenas, Chile. Para esta operación consigue confeccionar un embalaje a base de cajas de cartón, cubriendo toda la superficie de dicho escritorio, las medidas finales son: largo 190cm,

ancho 65 cm, alto 80 cm. Según la balanza de pesaje de la bodega el peso de la mercancía es de 84 kilogramos. Por lo tanto, el resultado sería el siguiente:

Peso: 84 Kilogramos.

Factor de cobro según volumen, expresado en kilogramos:

$$(190 \times 65 \times 80) / 6000 = 164,66 \text{ kg.} = 165 \text{ kg.}$$

Con estos resultados, la aerolínea cobrará una tarifa sobre el mayor valor, para este caso los 165 kg. Lo que representará el peso sobre el que se aplicará la tarifa.

A continuación, en el siguiente cuadro se presenta el cálculo del KPI INCREASE RATE (IR)

CUADRO 12: CÁLCULO KPI INCREASE RATE (IR)

$$\frac{\bar{x} \text{ Peso Aplicable Trimestre}}{\bar{x} \text{ Peso Aplicable Trimestre Base}} = X$$
$$X * 100\%$$

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de este KPI es medido en porcentaje y se basa en el promedio del peso aplicable cobrado por la aerolínea, esto pues representa el valor que le interesa a la compañía aérea. Para demostrar los alcances de este indicador, se ejemplificará mediante un caso práctico basado en los servicios que Röhlig entrega a sus clientes al interior del departamento aéreo, específicamente en el servicio de carga consolidada de origen Miami, USA a Iquique, Chile.

CASO N°1: SERVICIO CONSOLIDADO USMIA-CLIQQ

Röhlig ha desarrollado un negocio junto a clientes de la zona franca de Iquique, el que consiste en el traslado de carga valorada, con origen en Miami, USA (USMIA) y destino Iquique, Chile (CLIQQ). La mayoría, consiste en artículos tecnológicos de última generación. La operación comienza con el retiro de los productos desde la bodega de los productores en Miami, para luego, ser llevados hasta la bodega de Röhlig en origen. Una vez arribadas las mercancías de los distintos proveedores a la bodega se realiza la consolidación de la carga y la emisión de la guía aérea. Dependiendo de la línea aérea a utilizar, se envía la carga desde Miami a Santiago de Chile en un avión carguero con un determinado tiempo de tránsito.

Al momento del arribo del avión, la carga es internada en la bodega que presta servicios a la aerolínea, una vez que se interna la carga, se emiten las papeletas con la información de la mercancía, considerando cada guía aérea y, además los bultos recibidos, indicando su peso unitario.

El trabajo en bodega es clave en esta operación, la pérdida o extravío de un bulto no permite el cierre del vuelo. Para el cierre de la operación se debe entregar la información a la autoridad aduanera y a la aerolínea. Una vez que el manifiesto de carga coincida con la información de recepción de carga que entregará la bodega, el cierre del vuelo será realizado. De lo contrario, se realiza un operativo que permita aclarar cualquier diferencia o duda entre la información proporcionada por la aerolínea ante la Aduana y confirmada por la bodega respectiva. Cualquier antecedente es respaldado y

registrado ya sea por: deterioro de embalaje, re-parchado, daño de carga, pérdida o hurto, entre otros factores durante el proceso de internación.

Para las mercancías provenientes desde Miami hacia la Zona Franca de Iquique aún no existen vuelos directos, en consecuencia, es necesario realizar los siguientes procedimientos logísticos: una vez que la internación en bodega es finalizada y notificada por la línea aérea, Röhlig debe retirar la documentación y entregarla a la Agencia de Aduana del cliente para que pueda tramitar ante la Aduana de Chile la Declaración de Tránsito Interno (DTI). Según la normativa aduanera vigente, para el tránsito de mercancías con destino Zona Franca, la Aduana de Chile autoriza el transbordo de la carga pasando de una bodega a otra para llegar a su destino final.

Al obtener la autorización, la mercancía es trasladada desde la bodega en que fue internada hacia la bodega de la aerolínea que llevará la mercancía en el tramo nacional desde el Aeropuerto Arturo Merino Benítez ubicado en Santiago, hacia el Aeropuerto Internacional Diego Aracena de Iquique.

Se menciona este servicio de consolidado, debido a que, de acuerdo a las estadísticas de carga 2015 de Röhlig, se pueden determinar los volúmenes de mercancía que se movieron desde Miami, Estados Unidos hasta la zona Franca de Iquique en la zona norte de Chile. Éstos representan flujos importantes de carga para Röhlig, además es un servicio que durante el año 2015 se ha incrementado significativamente.

El análisis de esta información a través de KPI Real Weight; Porcentaje de Crecimiento, podría resultar beneficioso para mejorar la administración y mejorar movimientos de volúmenes de carga a nivel internacional y a nivel local.

Durante la realización de este indicador se detectaron servicios de transporte similares ofrecidos por dos aerolíneas: Atlas Air y Centurion Air Cargo Inc., ambas compañías trabajan con Röhlrig y son competidores directos en relación al traslado internacional de la mercancía que llega a Chile desde Miami.

En este caso se detecta que ambas compañías aéreas buscan este volumen de carga. De acuerdo a la información entregada por Röhlrig, se negoció con ambas compañías durante el año 2015, sin embargo, la negociación se basó en datos blandos; proyecciones de volúmenes de carga y fundamentalmente en la retroalimentación que existe con los clientes finales respecto al posible crecimiento del negocio.

Para llevar a cabo un análisis más certero respecto los volúmenes de carga, se ha realizado un análisis de la estadística anual y mensual de los volúmenes con origen Miami y destino final Zona Franca de Iquique, considerando el número de bultos unitarios, su peso total mensual expresado en kilogramos, también el peso aplicable considerado por la aerolínea en la relación peso-volumen, el promedio de carga que la empresa traslado cada trimestre para conocer finalmente el porcentaje de crecimiento en relación al aumento del volumen aplicable del segundo trimestre comparativamente al trimestre anterior o a uno base.

Durante el año 2015 la evolución en el nivel de carga ha aumentado considerablemente, el año comenzó con 10.4 toneladas el mes de enero hasta alcanzar un promedio mensual que se consolida y varía mes a mes sobre las 20 toneladas, sin embargo, el fin de este indicador es entregar el porcentaje de crecimiento que ha experimentado este servicio, a continuación, su base de cálculo:

CUADRO 13: EJEMPLO KPI INCREASE RATE (IR)

CÁLCULO CRECIMIENTO PRIMER TRIMESTRE

$$\frac{\bar{x} \text{ Peso Aplicable } 1^{\circ} \text{ Trimestre (11.915 Kg)}}{\bar{x} \text{ Peso Aplicable Mes Base (10.501 Kg)}} = 1,135$$

$$X * 100\% = 113,5$$

Variación del trimestre base de: 13,5 %

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlig Logistic.

Primero, se calcula el porcentaje de crecimiento inicial en base al peso aplicable del mes de enero, para luego conocer las variaciones futuras sobre el mes base.

Por lo tanto, se determina que durante el 1° Trimestre se logró un crecimiento en base al mes inicial de un 13,5%.

El siguiente paso es realizar el mismo cálculo para los trimestres posteriores:

CUADRO 14: EJEMPLO KPI INCREASE RATE (IR)

CÁLCULO CRECIMIENTO SEGUNDO TRIMESTRE

$$\frac{\bar{x} \text{ Peso Aplicable } 2^{\circ} \text{ Trimestre (28.934 Kg)}}{\bar{x} \text{ Peso Aplicable } 1^{\circ} \text{ Trimestre (11.915 Kg)}} = 2,428$$

$$X * 100\% = 242,8$$

Variación del trimestre base de: 142,8 %

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlig Logistic.

CUADRO 15: EJEMPLO KPI INCREASE RATE (IR)

CÁLCULO CRECIMIENTO TERCER TRIMESTRE

$$\frac{\bar{x} \text{ Peso Aplicable } 3^{\circ} \text{ Trimestre (24.702 Kg)}}{\bar{x} \text{ Peso Aplicable } 2^{\circ} \text{ Trimestre (28.934 Kg)}} = 0,854$$

$$X * 100\% = 85,4$$

Variación del trimestre base de: -14.6 %

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlig Logistic.

CUADRO 16: EJEMPLO KPI INCREASE RATE (IR)

CÁLCULO CRECIMIENTO CUARTO TRIMESTRE

$$\frac{\bar{x} \text{ Peso Aplicable } 4^{\circ} \text{ Trimestre (23.893 Kg)}}{\bar{x} \text{ Peso Aplicable } 3^{\circ} \text{ Trimestre (24.702 Kg)}} = 0,967$$

$$X * 100\% = 96,7$$

Variación del trimestre base de: -3.3 %

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlig Logistic.

TABLA 6: CRECIMIENTO TRIMESTRAL

Período 2015

	Promedio Aplicable (kg)	KPI % Crecimiento	% Variación
1° Trimestre	11.915	113,5%	13,5%
2° Trimestre	28.934	242,8%	142,8%
3° Trimestre	24.702	85,4%	-14,6%
4° Trimestre	23.893	96,7%	-3,3%

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlig Logistic.

A continuación, se presenta el volumen de carga mensual de este servicio y el cálculo del KPI Increase Rate (IR).

TABLA 7: VOLÚMENES DE CARGA ORIGEN ESTADOS UNIDOS, MIAMI, DESTINO CHILE, IQUIQUE. USMIA-CLIQQ

Período 2015

	N° Bultos	Peso bruto Kg.	Peso Aplicable	Crecimiento	Promedio	% Crecimiento
ENERO	228	10.429	10.501	100,0%	11.915	113,5%
FEBRERO	281	12.693	13.068	124,4%		
MARZO	227	12.175	12.175	115,9%		
ABRIL	443	20.143	20.662	173,4%	28.934	242,8%
MAYO	816	39.365	40.111	336,7%		
JUNIO	479	24.692	26.030	218,5%		
JULIO	500	24.305	24.354	84,2%	24.702	85,4%
AGOSTO	494	24.085	24.383	84,3%		
SEPTIEMBRE	578	25.085	25.369	87,7%		
OCTUBRE	487	24.419	24.498	99,2%	23.893	96,7%
NOVIEMBRE	582	21.942	22.137	89,6%		
DICIEMBRE	642	24.865	25.044	101,4%		
USMIA – IQQ	5.757	264.198	268.330	134,6%	22.361	-

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlig Logistic.

El análisis de las operaciones 2015 muestra un gran crecimiento durante los dos primeros trimestres, el crecimiento supera claramente el 100% inicial superando cualquier expectativa que la compañía pudiese haber tenido y logrando duplicar el volumen el segundo trimestre.

Las variaciones observadas se hacen negativas durante los dos últimos trimestres, el porcentaje del tercer trimestre arroja la variación más alta, esto debido al gran alza que alcanzo el volumen particularmente el mes de mayo, sin embargo, se logra mantener un volumen estable durante estos dos trimestres.

Durante el segundo semestre (tercer y cuarto trimestre) el volumen se ha mantenido cercano, en promedio a las 24 toneladas, lo que para las compañías aéreas hace un volumen estable para los envíos cargueros provenientes desde Miami a Santiago de Chile.

Se puede concluir que durante el año 2015 el número de importaciones realizadas con destino final Iquique, Chile, asciende a 266, con 5.757 bultos transportados, los que suman 264.198 kilogramos de peso bruto, además el aplicable de estas transacciones internacionales se estima en 268.330 kilogramos.

Para Röhlig la oportunidad de mantener un flujo de carga constante entrega la ventaja frente a dos compañías que poseen el servicio de transporte de carga Miami a Santiago, interesados en adquirir este volumen mensual.

A lo largo del año la carga fue entregada tanto a la aerolínea Atlas Air como a Centurion Air Cargo Inc., en los siguientes cuadros se puede apreciar la distribución de las cargas con destino Iquique por cada aerolínea y su porcentaje de participación.

**TABLA 8: MERCANCÍA IMPORTADA MEDIANTE TRANSPORTISTA
CENTURION AIR CARGO INC.**

Período 2015

	N° Operaciones	N° Bultos	Peso bruto Kg.	Aplicable	% Participación
USMIA - IQQ	90	2.081	101.295	103.947	78%
USMIA - SCL	43	181	10.612	12.510	9%
OTROS	25	72	15.056	16.670	13%
CENTURION AIR CARGO INC	158	2.334	126.963	133.126	100%

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlig Logistic.

**TABLA 9: MERCANCÍA IMPORTADA MEDIANTE TRANSPORTISTA
ATLAS AIR**

Período 2015

	N° Operaciones	N° Bultos	Peso bruto Kg.	Aplicable	% Participación
USMIA - IQQ	176	3.676	162.903	164.384	83%
USMIA - SCL	124	497	18.025	24.937	13%
OTROS	7	828	8.811	9.029	5%
ATLAS AIR	307	5.001	189.739	198.349	100%

Fuente: Elaboración propia. A partir de sistema Softcargo, Röhlig Logistic.

Los cuadros confirman los volúmenes entregados a cada aerolínea durante el año 2015, para la compañía la oportunidad en este caso radica en la posibilidad de entregar la totalidad de la carga a una sola compañía aérea para la obtención tanto de una mejor tarifa como de un mejor servicio al cliente final. La coordinación entre las compañías podría buscar el incremento del volumen de carga importada, entregando en conjunto mejores condiciones al cliente final para propiciar el crecimiento del negocio.

Se debe considerar también, la posibilidad de negociar con la aerolínea que realiza el tramo nacional, ya que toda la carga es trasladada a Iquique por medio de transporte aéreo. Las dos compañías aéreas realizando el servicio, en este caso, Santiago – Iquique, son Latam Airlines Group S.A y la compañía Sky Airlines. Ambas ofrecen el servicio a Röhlig, sin embargo, actualmente poseen una asociación estratégica y se encuentran trabajando con Sky Airlines S.A.

En conclusión, con el desarrollo de este KPI se pueden analizar tres puntos importantes:

Se puede conocer el promedio de volumen de carga por trimestre, el que representa una gran oportunidad tanto para Röhlig como para la aerolínea que realiza tanto el servicio de transporte internacional cómo el tramo nacional, el crecimiento de este volumen permite a Röhlig aumentar su poder de negociación frente a estas compañías aéreas.

El análisis de este KPI, especialmente el porcentaje de crecimiento de este negocio, permite una herramienta de medición real, por lo que es posible verificar si las estrategias que se están implementando están siendo efectivas y se expresan en las variaciones de este indicador. Además, es posible crear un plan de estrategias y/o políticas de desarrollo con objetivos medibles como, por ejemplo: establecer un crecimiento trimestral del 12% por medio de una estrategia de disminución de tarifa o no superar una variación negativa sobre los dos dígitos porcentuales.

Será responsabilidad de la compañía determinar las políticas y estrategias que permitan cumplir los objetivos al corto y mediano plazo para este servicio, la

importancia de conocer el flujo de carga que se posee en todas sus dimensiones, le permitirá abrir nuevas oportunidades y junto a esto mirar las que ya posee con una visión distinta, con estadísticas y cifras certeras respecto a la gestión desarrollada durante determinados periodos de tiempo.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES DEL CASO RÖHLIG

Luego de recopilar información y de realizar el cálculo de los indicadores propuestos, los resultados deben ser analizados.

Business dictionary define el análisis de datos como:

"El proceso de evaluación de datos utilizando el razonamiento analítico y lógico para examinar cada componente de los datos obtenidos. Este tipo de análisis es sólo uno de los muchos pasos que deben realizarse cuando se realiza un experimento de investigación. Los datos de diversas fuentes son reunidos, revisados y analizados para formar una conclusión." (Business dictionary, 2016)

Por tanto, el siguiente paso es dar importancia y significado a los valores numéricos obtenidos. La principal característica del análisis de datos es que éste debe ser objetivo.

En el primer KPI ODP (tiempo de entrega y retiro), se determinó que el nivel de cumplimiento de una carga proveniente de Buenos Aires, Argentina, con destino Santiago de Chile, durante el período 2015 fue de un 94,444%. El cliente final que utilizó este servicio tuvo un alto grado de satisfacción en relación a los tiempos de tránsito de la carga. Además, la alta tecnología utilizada por Röhlig y sus agentes permiten entregar un servicio eficaz.

Con respecto al KPI OLC, que determina cuales son las líneas aéreas con mayor puntualidad en sus servicios, donde destacan líneas aéreas con un 100% de puntualidad en sus envíos, como Sky Airlines, Gold Transportes Aéreo S.A, entre otras. La medición de estos resultados permite a los directivos de la organización identificar las oportunidades que se presentan en el mercado, como la de realizar alianzas estratégicas con las aerolíneas que poseen altos niveles de cumplimiento y de puntualidad en sus

servicios, para así, prestar un mejor servicio al cliente final y fortalecer el servicio reconocido que Röhlig posee. Estos datos, además, son útiles para identificar cuáles son los mejores servicios de cada aerolínea según origen y destino específicos, para enfocar la búsqueda de clientes regulares y ofertar un servicio de alta calidad.

Para diferenciar clientes mercenarios y clientes fidelizados, se utiliza el KPI CDR, el cual establece la tasa de deserción de clientes que compraron en un período y no volvieron a comprar en el siguiente período. De esta manera, la empresa posee la capacidad de enfocar esfuerzos administrativos y de venta en clientes que representan una oportunidad de fidelización y disminuir o tomar otras medidas con cliente mercenarios que buscan precios convenientes en el momento que más les acomode, además, la empresa tiene las herramientas para mantener el nivel de satisfacción de aquellos clientes que ya se encuentran fidelizados y confían en el servicio prestado por la compañía.

El KPI IR busca entregar a la empresa una herramienta de medición con respecto al crecimiento del volumen de carga importada de un determinado período a otro. La obtención de esta información fomenta la creación de posibles nuevas alianzas estratégicas, ya sea, entre forwarder y cliente, o entre forwarder y aerolínea.

La importancia de identificar las fortalezas y debilidades que posee la compañía, se traduce en las capacidades que ésta posee para poder aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece y considerar qué tan peligrosas son las amenazas que existen en el entorno de la misma.

En una organización es primordial tener una forma de retroalimentación o feedback de todos los procesos que dicha organización lleva a cabo. Esto permite que la empresa se mantenga en el camino adecuado, es decir, que la empresa mantenga el foco en los objetivos. De esta forma, la compañía puede conocer cual o cuales son las actividades que ayudan y las que no, a cumplir los objetivos de la organización. En el caso de Röhlig, el análisis de los datos obtenidos en este informe, le permiten descubrir cuáles fueron las actividades que retrasaron el proceso del servicio prestado. Cada compañía asigna importancia a los indicadores, según sus criterios organizacionales.

Según el Search Data Center el análisis de datos se utiliza para:

"El análisis de datos se usa para determinar si el sistema existente protege los datos efectivamente, opera eficientemente y cumple con las metas de la organización". Véase en bibliografía (Search Data Center, 2016)

Las empresas deben estar constantemente al tanto del entorno cambiante, además, debe conocer detalladamente sus fortalezas y debilidades, tener en cuenta la percepción de stakeholders o grupos de interés, así como el nivel de satisfacción al cliente actual. Si se trata de una empresa importadora o exportadora, entonces ésta empresa debe estar al pendiente del panorama actual internacional.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones abren sus fronteras y se involucran en el comercio exterior. Según el informe anual 2014-2015 de la DIRECON, el intercambio comercial chileno en 2014 obtuvo una tasa de crecimiento de 2% real, el total de intercambio comercial alcanza los US\$147.834 millones, donde el 92,4% de los países con los que se realizó el comercio exterior fue con aquellos que poseen acuerdos

comerciales vigentes con Chile. Esta política comercial favoreció considerablemente el comercio exterior de nuestro país, ya que entre el período de 2009 a 2014 el intercambio internacional de bienes y servicios se expandió un 8,5% anual.¹⁵ Es por esta razón que las empresas de logística internacional como Röhlig Logistic Chile Ltda. han crecido considerablemente, aumentando año a año los volúmenes de envío y recepción de carga internacional.

Una empresa en constante crecimiento necesita tener un registro eficiente y eficaz de las operaciones realizadas, lo que le permite actuar rápidamente frente al mercado cambiante y le da la posibilidad de planificar ante variaciones futuras.

Se requiere recolección de información detallada, clara, actualizada y objetiva de las operaciones realizadas y en proceso, para una correcta planificación de la demanda futura y de las estrategias a corto, y largo plazo de la empresa.

Los métodos de obtención de información son claves para el desarrollo de la organización. En el caso de la empresa analizada, se recolecta información superficialmente, pero los datos recaudados no son suficientes para una planificación certera.

Además de la obtención de la información, se requieren ejecutivos que sean capaces de clasificar correctamente estos datos, para así utilizarlos de la forma más beneficiosa para la organización.

El análisis de la información debe ser realizado, idealmente, por el supervisor de operaciones aéreas. Los datos obtenidos, ayudan a los directivos a tomar decisiones

¹⁵ Información extraída de Informe comercio exterior 2014-2015 DIRECON. Véase en bibliografía (DIRECON)

respecto de los objetivos a largo y corto plazo. El próximo paso, es tomar decisiones, como destacar o resaltar las actividades que ayudan a cumplir objetivos, a prestar un servicio más eficiente y eficaz y así satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes, también se podría realizar un análisis más profundo sobre las actividades que disminuyen el nivel de cumplimiento de objetivos generales de la organización, así como también se podría tomar la decisión de reparar o quitar áreas débiles de la compañía.

En este caso Röhlig sólo analiza los resultados finales de las operaciones, el principal objetivo de la proposición de indicadores de gestión es conseguir una óptima administración, para lograr esto no sólo se deben considerar los resultados finales, sino que también se debe analizar resultados y procesos mediante KPI.

Röhlig posee una instancia regular para evaluar la gestión realizada cada trimestre, donde se reúnen supervisores y altos directivos, no obstante, no utilizan información certera. Este informe propone la continuación de estas reuniones, en las que supervisores entreguen sus informes de análisis de la información utilizando los indicadores de gestión propuestos anteriormente.

Además, el sistema softcarga utilizado por Röhlig es suficiente para la recolección correcta de datos.

Pese a que los supervisores deben estar capacitados para realizar análisis de datos, se podrían hacer capacitaciones en esta área, para mejorar la eficiencia y eficacia, y así, aprovechar al máximo la información obtenida.

El negocio aéreo destaca por sus características únicas, rapidez y confiabilidad, muchos de los envíos que se realizan a lo largo de todo el mundo permiten abrir nuevos negocios, el movimiento de personas también es un factor muy importante para la conectividad y los negocios internacionales. El mundo de hoy se considera una aldea global, la globalización es parte de nuestras vidas a diario y el mundo aéreo no sólo en movimiento de carga, sino que conectando personas, organizaciones y gobiernos.

“Podemos apreciar cómo ha avanzado este rubro, desde la primera aerolínea que surcó los cielos en 1919 uniendo Berlín a Leipzig y a Weimar con un servicio regular de pasajeros en un avión bombardero refaccionado, hasta hoy en día que contamos con una amplia gama de aerolíneas a lo largo de todo el mundo, con flotas de aviones con altos estándares de calidad y tecnología”.¹⁶

El negocio aéreo seguirá uniendo al mundo y las empresas forwarders seguirán trabajando en favor del movimiento de carga, creando nuevos negocios y haciendo crecer el intercambio de mercancías entre países y gobiernos, y así derribando fronteras y uniendo al mundo cada día más.

Finalmente se han propuesto cinco indicadores que permiten mejorar el análisis estadístico de la gestión realizada para esta empresa forwarder, específicamente en su unidad de importación aérea. Dependerá única y exclusivamente de este eslabón de la cadena logística, analizar e implementar mecanismos como los propuestos en la gestión al interior de la compañía con miras en conocer mejor sus características productivas y las oportunidades que tanto el mercado como la gestión propia son capaces de entregar.

¹⁶ Información extraída del Capítulo 10, Transportes Aéreos del libro Historia de comunicaciones. Véase en bibliografía (Bridges)

BIBLIOGRAFÍA

- Aduana digital. (Julio de 2016). Obtenido de <https://aduanasdigital.gob.do/1900/07/08/el-conocimiento-de-embarque-bl-bill-of-lading/>
- Bridges, V. (s.f.). *Historia de las comunicaciones, Capítulo 10, Transportes Aéreos*.
- Business dictionary. (Julio de 2016). Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/data-analysis.html>
- Capítulo I. Servicio Nacional de Aduanas. (2007). *SNA*. Obtenido de Capítulo I: Normas Generales de las Normas Legales: <http://www.aduana.cl/capitulo-i-normas-generales/aduana/2007-02-15/151856.html>
- Cargo Leader International. (mayo de 2016). *Cargo Leader International*. Obtenido de <http://www.cargoleaderinternacional.es>
- Daniella de Luca. (2014). Apuntes DFI. *Distribución Física Internacional*.
- Departamento de Estudios de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. (2015). *Reporte Trimestral COMERCIO EXTERIOR DE CHILE ENERO – SEPTIEMBRE 2015*.
- DGAC. (25 de Mayo de 2006). *Misión Corporativa DGAC*. Obtenido de <https://www.dgac.gob.cl/portalweb/dgac/acercaDeLaDGAC/quienesSomos>
- DIRECON. (Febrero 2016). *Reporte Trimestral enero diciembre 2015*. Depto de Estudios de Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile.
- DIRECON Gobierno de Chile. (s.f.). *DIRECON*. Obtenido de <http://www.direcon.gob.cl/glosario/>
- DIRECON. (s.f.). *Informe anual comex 2014-2015*. Obtenido de <https://www.direcon.gob.cl/2015/07/informe-anual-de-comercio-exterior-de-chile-2014-2015/>
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2015). *Informe de Panorama Económico Mundial*.
- Global Desk. (s.f.). *Glosario Global Desk*. Obtenido de <http://www.globaldesk.cl/u/web/guest/glosario>

- Hardy y Cía Ltda. (01 de octubre de 2015). *Sitio oficial Hardy y Cía Ltda.* Obtenido de <http://www.hardy.cl/>
- Harvard Business School Publishing Corporation. (2009). *Measuring Performance*. Harvard Business Press.
- Incoterms DIRECON. (mayo de 2016). *Incoterms*. Obtenido de <https://www.direcon.gob.cl/preguntas-frecuentes/incoterms-o-modalidades-de-venta/>
- Ingeniería industrial online. (enero de 2016). Obtenido de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producci%C3%B3n/indicadores-de-producci%C3%B3n/>
- ISIDORA. Servicio Nacional de Aduanas. (2007). *SNA*. Obtenido de Trámites en Línea, Manifiesto de Carga, Aéreo, Isidora Normativa Manifiesto Aéreo: <http://www.aduana.cl/manifiesto-aereo/aduana/2007-05-10/095837.html>
- KPI Library (CDR). (Julio de 2016). Obtenido de <http://kpilibrary.com/kpis/customer-defection-rate>
- KPI Library (ODP). (Junio de 2016). Obtenido de <http://kpilibrary.com/kpis/ontime-delivery-and-pickup-load-stop-and-shipment-2>
- KPI Library (OLC). (Junio de 2016). Obtenido de <http://kpilibrary.com/kpis/ontime-line-count>
- KPI Library (TT). (Junio de 2016). Obtenido de <http://kpilibrary.com/kpis/transit-time>
- Ley Chile. (05 de 01 de 2016). *Código Aeronáutico Civil*. Obtenido de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30287>
- Ministerio de Hacienda, sobre Zonas Francas. (1977). *DFL N°431*.
- Real Academia Española. (13 de 03 de 2016). *Rae*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=YErIG2H>
- Resolución Exenta N°2750. Servicio Nacional de Aduanas. (s.f.). *SNA*. Obtenido de Normas Legales, Jurisprudencia, Resolución Exenta N°2750: <http://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20080402/pags/20080402182415.html>

- Rol del Servicio. Servicio Nacional de Aduanas. (2007). *SNA*. Obtenido de Quienes Somos, Rol del Servicio: <https://www.aduana.cl/rol-del-servicio/aduana/2007-02-26/093542.html>
- SAG. (s.f.). *Exportaciones, SAG*. Obtenido de <http://www.sag.cl/ambitos-de-accion/exportaciones-0>
- Search Data Center. (Julio de 2016). Obtenido de <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Analisis-de-Datos>
- SICEX. (s.f.). *Glosario de Términos*. Obtenido de <https://www.sicexchile.cl/portal/web/sicex/glosario-de-terminos>
- Softcargo. (10 de 01 de 2016). *Softcargo*. Obtenido de www.softcargo.com.uy
- Valenzuela, R. (s.f.). *Capítulo IV, Logística de distribución física internacional*.
- Valenzuela, R. (s.f.). *Capítulo V. Logística de Distribución Física Internacional*.
- Valenzuela, R. (s.f.). *Comercio Exterior: Todos lo hacen, ¿y yo sé?*
- Vivek Gupta, K. Prashanth, Padmini Dittakavi, Senthil Ganesan, Margaret L. Williams, Mark N. Frolick, James W. Candler, Prashanth C. Palvia, Jane Thompson, Steven Zeltmann, Chad Bruso, James Valentine, Bingguand Li, Michael Riley, Binshan Lin y Ershi Qi. (2007). *Grandes Casos Empresariales: El estilo FedEx. Claves para obtener ventaja competitiva*. Barcelona: Ediciones Deusto.

ANEXOS

Cálculo KPI ODP

KPI ODP: Origen ATLNZ, Destino CLSCL

Llegada	Transportista	Bultos	TT	Total P	P a T	KPI ODP
Abril	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	1	1	1	1	100%
Mayo	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	1	6	1	0	0%
Junio	AIR FRANCE	1	1	3	3	100%
	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	1	1			
	AIR CANADA	1	1			
Julio	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	8	0	1	1	100%
Septiembre	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	1	0	1	1	100%
Noviembre	TAMPA CARGO S.A.	1	1	1	1	100%
Diciembre	AIR CANADA	1	0	1	1	100%
Anual						85,71%

Origen BRGRU, Destino CLSCL

Llegada	Transportista	Bultos	TT	Total P	P a T	KPI ODP
Enero	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0	7	1	14%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	14	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	SKY AIRLINE	16	1			
	SKY AIRLINE	3	1			
Febrero	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0	6	2	33%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
Marzo	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	8	0	10	7	70%
	SKY AIRLINE	7	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	144	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	SKY AIRLINE	2	0			
	GOL TRANSPORTE AEREO S.A.	1	2			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	GOL TRANSPORTE AEREO S.A.	42	0			
Abril	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	7	0	12	8	67%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	SKY AIRLINE	3	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	Mayo	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1			
LATAM AIRLINES GROUP S.A.		1	0			
LATAM AIRLINES GROUP S.A.		5	1			
LATAM AIRLINES GROUP S.A.		9	0			
LATAM AIRLINES GROUP S.A.		6	0			
LATAM AIRLINES GROUP S.A.		2	0			
LATAM AIRLINES GROUP S.A.		2	0			
LATAM AIRLINES GROUP S.A.		5	0			
LATAM AIRLINES GROUP S.A.		1	0			

	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
Junio	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0	16	11	69%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	SKY AIRLINE	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	9	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	SKY AIRLINE	1	0			
	SKY AIRLINE	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	13	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3	1			
Julio	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	4	0	15	11	73%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3	0			
	SKY AIRLINE	53	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	0			
	SKY AIRLINE	1	0			
	SKY AIRLINE	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	GOL TRANSPORTE AEREO S.A.	134	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	8	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
LATAM AIRLINES GROUP S.A.	21	0				
Agosto	SKY AIRLINE	1	0	15	12	80%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	6	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	10	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	273	0			
	SKY AIRLINE	6	1			
	SKY AIRLINE	7	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	6	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			

	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
Septiembre	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	11	0	9	6	67%
	SKY AIRLINE	3	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	SKY AIRLINE	6	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
Octubre	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1	11	3	27%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	10	1			
	SKY AIRLINE	2	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	SKY AIRLINE	5	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	5	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	11	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	5	1			
Noviembre	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3	1	14	4	29%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	SKY AIRLINE	15	0			
	SKY AIRLINE	8	0			
	TAMPA CARGO S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	6	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	7	1			
	TAMPA CARGO S.A.	2	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	SKY AIRLINE	4	1			
SKY AIRLINE	3	0				
Diciembre	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1	9	6	67%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	1			
	TAMPA CARGO S.A.	3	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	TAMPA CARGO S.A.	5	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	29	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	GOL TRANSPORTE AEREO S.A.	38	1			
	TAMPA CARGO S.A.	1	0			
Anual						55%

134

78

58%

KPI ODP: Origen ATHOH, Destino CLSCL

Llegada	Transportista	Bultos	TT	Total P	P a T	KPI ODP
Enero	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	4	2	1	50%
	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	1	1			
Febrero	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1	2	2	100%
	AIR CANADA	1	1			
Abril	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	5	1	1	1	100%
Mayo	AIR FRANCE	1	0	3	3	100%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	1			
	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	2	1			
Junio	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1	1	1	100%
Julio	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	1	1	2	2	100%
	AIR CANADA	1	1			
Agosto	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	1	1	1	1	100%
Septiembre	IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPAÑA	1	1	3	3	100%
	IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPAÑA	1	1			
	IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPAÑA	1	1			
Octubre	UNITED AIRLINES	2	1	6	6	100%
	UNITED AIRLINES	1	1			
	UNITED AIRLINES	1	1			
	UNITED AIRLINES	1	1			
	UNITED AIRLINES	2	1			
	UNITED AIRLINES	1	1			
Noviembre	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	1	1	13	12	92%
	DELTA AIR LINES INC.	3	2			
	LUFTHANSA CARGO AG	5	1			
	IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPAÑA	1	1			
	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	1	0			
	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	3	0			
	UNITED AIRLINES	1	1			
	UNITED AIRLINES	1	1			
	AIR CANADA	1	0			
	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	3	1			
	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	12	0			
	TAMPA CARGO S.A.	3	1			
	IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPAÑA	1	0			
Diciembre	TAMPA CARGO S.A.	1	1	5	5	100%
	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	2	1			
	AIR CANADA	1	0			
	AIR CANADA	1	0			
	AIR FRANCE	3	1			
Anual						94,76%

Origen BRVCP, Destino CLSCL

Llegada	Transportista	Bultos	Tiempo de Tránsito	Total P	P a T	KPI ODP
Enero	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	16	1	5	4	80%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	6			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	11	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	81	1			
Febrero	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	10	1	7	7	100%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	14	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	6	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	4	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	16	0			
Marzo	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	43	2	4	3	75%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	17	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	34	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	34	0			
Abril	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3	0	9	9	100%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	22	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	56	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	23	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	17	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	11	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	0			
Mayo	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	13	1	8	7	88%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	26	5			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	13	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	25	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	18	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
Junio	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0	6	6	100%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	4	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	46	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	16	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	10	1			
Julio	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1	10	10	100%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	16	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	12	0			

	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	10	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	6	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	12	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
Agosto	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0	10	9	90%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	7	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	37	2			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	25	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	5	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	27	1			
Septiembre	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3	1	9	8	89%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	51	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	18	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	29	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	20	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	22	2			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	31	1			
Octubre	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	13	0	16	16	100%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	14	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	12	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	9	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	9	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
Noviembre	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0	12	11	92%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	12	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	13	2			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	1			

	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	9	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	13	1			
Diciembre	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	1	20	20	100%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	8	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	12	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	13	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	10	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	11	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	7	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	20	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	11	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	14	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	8	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	14	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	6	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	6	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	1	0			
	Anual			116	110	93%

KPI ODP: Origen ARBUE, Destino CLSCL

Llegada	Transportista	Bultos	Tiempo de Tránsito	Total P	PaT	KPI ODP
Enero	AIR CANADA	1	1	1	1	100%
Febrero	AIR CANADA	6	0	2	2	100%
	AIR CANADA	19	1			
Marzo	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	1	1	5	5	100%
	AIR CANADA	8	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	4	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	11	1			
	AIR CANADA	6	1			
Abril	AIR CANADA	13	1	3	2	67%
	AIR CANADA	13	1			
	AIR CANADA	8	2			
Mayo	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3	0	3	3	100%
	AIR CANADA	11	0			
	AIR CANADA	16	1			
Junio	AIR CANADA	17	2	3	2	67%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	23	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	20	0			
Julio	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	14	0	4	4	100%
	AIR CANADA	1	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	5	0			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	21	0			
Agosto	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	8	0	1	1	100%
Septiembre	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3	1	3	3	100%
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	1			
	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2	0			
Octubre	AIR CANADA	1	1	1	1	100%
Noviembre	AIR CANADA	6	0	5	5	100%
	AIR CANADA	15	1			
	AIR CANADA	2	1			
	AIR CANADA	1	1			
	AIR CANADA	8	1			
Diciembre	AIR CANADA	5	1	3	3	100%
	AIR CANADA	5	1			
	AIR CANADA	1	0			
Anual				34	32	94,444%

Shipment: KPI Ontime Delivery and Pickup (ODP)

		Tiempo del ciclo del pedido (Lead Time)																
	Origen	Destino	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic	Media Anual	Total P	P a T	KPI ODP
1	ARBUE	CLSCL	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	34	32	94%
2	ATHOH	CLSCL	3	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	39	37	95%
3	ATLNZ	CLSCL	-	-	-	1	6	1	0	-	0	-	1	0	1	9	8	86%
4	BRGRU	CLSCL	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	134	78	55%
5	BRVCP	CLSCL	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	116	110	93%
6	CHZRH	CLSCL	-	1	1	-	-	-	-	1	1	1	0	1	1	9	9	100%
7	CZPRG	CLSCL	3	1	1	-	2	-	-	-	1	1	-	1	1	9	7	78%
8	DEBRE	CLSCL	-	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	21	19	90%
9	DEDUS	CLSCL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	63	62	98%
10	DEFRA	CLSCL	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	325	286	88%
11	DEHAJ	CLSCL	-	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	46	38	83%
12	DEHAM	CLSCL	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	56	48	86%
13	DEMUC	CLSCL	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	65	55	85%
14	DENUE	CLSCL	-	2	1	-	1	1	-	1	1	-	2	1	1	17	15	88%
15	DESTR	CLSCL	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	110	93	85%
16	ESBCN	CLSCL	-	2	4	4	6	3	3	3	3	3	2	2	3	27	21	78%
17	FIHEL	CLSCL	3	4	3	3	4	2	5	4	4	6	2	3	4	16	12	75%
18	FRCDG	CLSCL	2	3	-	3	-	2	-	-	-	2	1	-	2	10	5	50%
19	FRPAR	CLSCL	2	2	-	-	2	-	4	-	-	2	7	5	3	8	4	50%
20	FRSXB	CLSCL	2	5	4	4	-	-	1	-	2	3	3	-	3	18	12	67%
21	FRTL5	CLSCL	-	-	1	-	-	-	-	1	1	1	1	0	1	10	10	100%
22	GBBHM	CLSCL	-	5	-	3	5	5	3	-	4	3	2	4	4	15	12	80%
23	GBLHR	CLSCL	2	-	3	-	3	2	1	3	3	-	3	5	3	21	19	90%
24	HKHKG	CLSCL	4	3	3	4	4	-	-	4	-	-	-	4	4	12	9	75%
25	ILTLV	CLSCL	2	1	3	3	2	5	7	1	4	1	1	0	2	33	24	73%
26	ITMIL	CLSCL	3	2	3	3	4	3	3	4	4	2	2	1	3	47	43	91%
27	MXMEX	CLSCL	-	2	2	-	1	2	2	0	1	-	-	1	1	11	7	64%
28	NLAMS	CLSCL	-	1	-	2	20	1	5	2	-	-	3	2	5	10	9	90%
29	SEARN	CLSCL	4	3	-	3	-	4	3	3	3	-	2	4	3	14	9	64%
30	THSIA	CLSCL	-	4	4	4	4	-	5	3	-	3	-	-	4	16	13	81%
31	TWTPE	CLSCL	-	4	-	-	2	2	4	-	2	4	2	-	3	8	5	63%

32	USATL	CLSCL	2	2	2	3	2	3	1	-	1	1	1	1	2	39	34	87%
33	USJFK	CLSCL	2	2	1	1	1	2	-	1	4	0	1	1	2	23	22	96%
34	USLAX	CLSCL	1	-	1	4	3	-	1	-	2	2	1	-	2	12	10	83%
35	USMIA	CLSCL	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	174	132	76%
36		CLIQQ	1	2	2	1	1	2	1	2	3	2	2	2	2	272	233	86%
37	USNYC	CLSCL	5	2	-	3	1	1	-	-	1	1	2	1	2	14	11	79%
38	USORD	CLSCL	-	-	5	4	4	2	0	4	3	4	3	4	3	30	16	53%
39	USSFO	CLSCL	3	-	-	-	3	3	3	3	2	4	-	-	3	14	9	64%

Cotizaciones confirmadas 1er Trimestre, ÁREA IMPORTACION AÉREA

N° COTI	FECHA	STATUS	EMPRESA	
14020054	18/02/2015	CON	AGENCIA Y SUMINISTROS SPA	5
14020064	21/02/2015	CON	AGENCIA Y SUMINISTROS SPA	
14030036	12/03/2015	CON	AGENCIA Y SUMINISTROS SPA	
14030037	12/03/2015	CON	AGENCIA Y SUMINISTROS SPA	
14030101	28/03/2015	CON	AGENCIA Y SUMINISTROS SPA	
14010083	23/01/2015	CON	ALICIA CASTRO FUENTES // ARTE SPA	1
14010106	30/01/2015	CON	ALSTOM GRID CHILE S.A.	1
14030067	19/03/2015	CON	ANDRITZ CHILE LTDA.	1
14010094	28/01/2015	CON	ARCHIVERT S.A.	1
14010064	17/01/2015	CON	AUTOMOTORES GILDEMEISTER S.A.	10
14010096	28/01/2015	CON	AUTOMOTORES GILDEMEISTER S.A.	
14010110	30/01/2015	CON	AUTOMOTORES GILDEMEISTER S.A.	
14020002	03/02/2015	CON	AUTOMOTORES GILDEMEISTER S.A.	
14020010	04/02/2015	CON	AUTOMOTORES GILDEMEISTER S.A.	
14020015	05/02/2015	CON	AUTOMOTORES GILDEMEISTER S.A.	
14020026	11/02/2015	CON	AUTOMOTORES GILDEMEISTER S.A.	
14020044	13/02/2015	CON	AUTOMOTORES GILDEMEISTER S.A.	
14030065	19/03/2015	CON	AUTOMOTORES GILDEMEISTER S.A.	
14030105	28/03/2015	CON	AUTOMOTORES GILDEMEISTER S.A.	
14020066	24/02/2015	CON	BEIERSDORF S.A.	1
14010100	29/01/2015	CON	CARGOLAND CHILE LTDA	1
14020008	04/02/2015	CON	CHILE MODA SPA	3
14020009	04/02/2015	CON	CHILE MODA SPA	
14030059	18/03/2015	CON	CHILE MODA SPA	
14020014	05/02/2015	CON	CINTAC S.A.I.C.	1
14010026	09/01/2015	CON	COMERCIAL E INDUSTRIAL NM (CHILE) S.A.	1
14020079	28/02/2015	CON	COMERCIAL SINSEF LTDA.	1
14020036	13/02/2015	CON	COMERCIALIZADORA NEUMÁTICOS RIENZI LTDA	1
14030075	21/03/2015	CON	ELECTRONICA INDUSTRIAL SOCOMEL LTDA.	1
14010107	30/01/2015	CON	EMERSON ELECTRIC CHILE LTDA.	2
14020003	03/02/2015	CON	EMERSON ELECTRIC CHILE LTDA.	
14010058	16/01/2015	CON	EMPRESAS CARLOS CAPURRO	1
14030056	17/03/2015	CON	EQUIMED ELECTRONICA LTDA.	1
14030084	25/03/2015	CON	ETN CHILE SPA	1
14030063	19/03/2015	CON	EVERCRISP SNACK PRODUCTOS DE CHILE S.A.	1
14030093	26/03/2015	CON	HAR-FIT SPA	1
14010053	15/01/2015	CON	INGENIERIA Y MAQUINARIAS S.A.	1
14030068	19/03/2015	CON	INNOVA ECO S.P.A.	1
14010036	10/01/2015	CON	EMPRESAS JORDAN S.A.	1
14020045	13/02/2015	CON	LABORATORIO BIOSANO S.A.	1
14030025	11/03/2015	CON	LABORATORIO DURANDIN S.A.I.	1
14030095	27/03/2015	CON	METALURGICA INDUSTRIAL TOBALABA S.A.	1
14030060	18/03/2015	CON	PEDRO DAGORRET S.A.	1
14010054	15/01/2015	CON	PILASI Y ERRAZURIZ LTDA	2
14020005	03/02/2015	CON	PILASI Y ERRAZURIZ LTDA	

14030064	19/03/2015	CON	POLIETILENOS BIOPLASTIC CHILE LTDA.	1
14010007	03/01/2015	CON	ROSENBERGER SUDAMERICA LTDA.	5
14010035	10/01/2015	CON	ROSENBERGER SUDAMERICA LTDA.	
14020041	13/02/2015	CON	ROSENBERGER SUDAMERICA LTDA.	
14020048	14/02/2015	CON	ROSENBERGER SUDAMERICA LTDA.	
14030018	07/03/2015	CON	ROSENBERGER SUDAMERICA LTDA.	
14020028	11/02/2015	CON	SCHENCK PROCESS AUSTRAL S.A	3
14020004	03/02/2015	CON	SCHENCK PROCESS AUSTRAL S.A	
14030058	18/03/2015	CON	SCHENCK PROCESS AUSTRAL S.A	
14020076	28/02/2015	CON	SIKA S.A. CHILE	1
14010061	16/01/2015	CON	SISTEMAS CONTRA INCENDIOS EUROCOMERCIAL LTDA.	1
14020029	12/02/2015	CON	SOC. COMERCIAL CODIMAP LTDA.	1
14010079	22/01/2015	CON	SOC. DE INVERSIONES DJ LTDA.	2
14010091	27/01/2015	CON	SOC. DE INVERSIONES DJ LTDA.	
14020046	14/02/2015	CON	SOC. IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA GR LTDA.	1
14030108	31/03/2015	CON	SOC. PARTS SUPPLY LTDA.	1
14030046	14/03/2015	CON	SOC. PLASPAK MAQUINARIAS LTDA.	2
14030094	26/03/2015	CON	SOC. PLASPAK MAQUINARIAS LTDA.	
14010003	02/01/2015	CON	SUMINOX LTDA.	1
14010017	06/01/2015	CON	VETO Y CIA LTDA	1
14010012	06/01/2015	CON	VICHERAT Y PRADENAS LTDA.	3
14010067	17/01/2015	CON	VICHERAT Y PRADENAS LTDA.	
14030016	06/03/2015	CON	VICHERAT Y PRADENAS LTDA.	

Cotizaciones confirmadas 2do Trimestre, ÁREA IMPORTACION AÉREA

N° COTI	FECHA	STATUS	EMPRESA	
14040071	23/04/2015	CON	+ LABORATORIO MAVER S.A.	2
14050055	23/05/2015	CON	+ LABORATORIO MAVER S.A.	
14040050	14/04/2015	CON	AGENCIA Y SUMINISTROS SPA	2
14050016	08/05/2015	CON	AGENCIA Y SUMINISTROS SPA	
14040062	21/04/2015	CON	ALSTOM GRID CHILE S.A.	2
14040070	23/04/2015	CON	ALSTOM GRID CHILE S.A.	
14050052	20/05/2015	CON	ANDRITZ CHILE LTDA.	1
14040019	07/04/2015	CON	AUTOMOTORES GILDEMEISTER S.A.	1
14050025	12/05/2015	CON	BEKA S.A.	1
14040037	10/04/2015	CON	CHILE MODA SPA	1
14050003	02/05/2015	CON	COMERCIAL E INDUSTRIAL NM (CHILE) S.A.	1
14060012	04/06/2015	CON	COMERCIAL FESANCO S.A.	1
14040076	24/04/2015	CON	COMERCIAL PACIFIC LTDA	1
14060024	05/06/2015	CON	COMERCIAL SERCOFLEX LTDA.	1
14040005	01/04/2015	CON	COMERCIAL SINSEF LTDA.	2
14050071	29/05/2015	CON	COMERCIAL SINSEF LTDA.	
14050067	28/05/2015	CON	ENVASES DEL PACIFICO S.A.	1
14040089	28/04/2015	CON	EQUIPMENT LTDA.	1
14040088	28/04/2015	CON	ETN CHILE SPA	4
14060058	13/06/2015	CON	ETN CHILE SPA	
14060059	13/06/2015	CON	ETN CHILE SPA	
14060065	17/06/2015	CON	ETN CHILE SPA	
14040077	24/04/2015	CON	EVERCRISP SNACK PRODUCTOS DE CHILE S.A.	1
14050062	27/05/2015	CON	HAR-FIT SPA	3
14050064	27/05/2015	CON	HAR-FIT SPA	
14060034	09/06/2015	CON	HAR-FIT SPA	
14060057	12/06/2015	CON	INMOBILIARIA LIBUN LTDA.	1
14050061	26/05/2015	CON	INPACT S.A.	1
14060061	16/06/2015	CON	KSB CHILE S.A.	1
14040030	08/04/2015	CON	LIEBHERR CHILE SPA	1
14060068	17/06/2015	CON	MANUFACTURA DE CALZADOS SAN MIGUEL LTDA.	1
14040013	03/04/2015	CON	POLIETILENOS BIOPLASTIC CHILE LTDA.	4
14050069	28/05/2015	CON	POLIETILENOS BIOPLASTIC CHILE LTDA.	
14060054	12/06/2015	CON	POLIETILENOS BIOPLASTIC CHILE LTDA.	
14060076	19/06/2015	CON	POLIETILENOS BIOPLASTIC CHILE LTDA.	
14050015	08/05/2015	CON	PROQUIEL LTDA.	1
14060019	05/06/2015	CON	RAM SPA	1
14040069	22/04/2015	CON	ROSENBERGER SUDAMERICA LTDA.	2
14050050	20/05/2015	CON	ROSENBERGER SUDAMERICA LTDA.	
14060032	06/06/2015	CON	SAN JUAN S.A	1
14040087	28/04/2015	CON	SENSUS CHILE S.A.	3
14050019	09/05/2015	CON	SENSUS CHILE S.A.	
14060017	04/06/2015	CON	SENSUS CHILE S.A.	
14040041	10/04/2015	CON	SOC. DE MANUFACTURA DE EQUIPOS DENTALES LTDA.	2
14050018	09/05/2015	CON	SOC. DE MANUFACTURA DE EQUIPOS DENTALES LTDA.	

14050073	29/05/2015	CON	SOC. DISTRIBUIDORA DE ACERO INOXIDABLE LTDA.	1
14050036	14/05/2015	CON	SOC. PARTS SUPPLY LTDA.	2
14050060	26/05/2015	CON	SOC. PARTS SUPPLY LTDA.	
14060077	19/06/2015	CON	SOC. PLASPAK MAQUINARIAS LTDA.	1
14040031	09/04/2015	CON	TECNOLOGIA PARA EL LABORATORIO LTDA.	2
14040059	17/04/2015	CON	TECNOLOGIA PARA EL LABORATORIO LTDA.	
14050013	08/05/2015	CON	TELEFONIA CELULAR JIMENEZ & MUJICA Y CIA. LTDA	6
14050051	20/05/2015	CON	TELEFONIA CELULAR JIMENEZ & MUJICA Y CIA. LTDA	
14050076	30/05/2015	CON	TELEFONIA CELULAR JIMENEZ & MUJICA Y CIA. LTDA	
14050077	30/05/2015	CON	TELEFONIA CELULAR JIMENEZ & MUJICA Y CIA. LTDA	
14060006	03/06/2015	CON	TELEFONIA CELULAR JIMENEZ & MUJICA Y CIA. LTDA	
14060016	04/06/2015	CON	TELEFONIA CELULAR JIMENEZ & MUJICA Y CIA. LTDA	
14060050	11/06/2015	CON	VETO Y CIA LTDA	3
14060056	12/06/2015	CON	VETO Y CIA LTDA	
14060084	24/06/2015	CON	VETO Y CIA LTDA	
14050058	23/05/2015	CON	VIDEOKOP INGENIERIA Y TELECOMUNICACIONES S.A	1

Compra		Recompra	CDR	
1er trimestre		2do trimestre	Recompra	Deserción
1	AGENCIA Y SUMINISTROS SPA	SI	15	26
2	ALICIA CASTRO FUENTES // ARTE SPA	NO	36,585%	63,415%
3	ALSTOM GRID CHILE S.A.	SI		
4	ANDRITZ CHILE LTDA.	SI		
5	ARCHIVERT S.A.	NO		
6	AUTOMOTORES GILDEMEISTER S.A.	SI		
7	BEIERSDORF S.A.	NO		
8	CARGOLAND CHILE LTDA	NO		
9	CHILE MODA SPA	SI		
10	CINTAC S.A.I.C.	NO		
11	COMERCIAL E INDUSTRIAL NM (CHILE) S.A.	SI		
12	COMERCIAL SINSEF LTDA.	SI		
13	COMERCIALIZADORA NEUMÁTICOS RIENZI LTDA	NO		
14	ELECTRONICA INDUSTRIAL SOCOMEL LTDA.	NO		
15	EMERSON ELECTRIC CHILE LTDA.	NO		
16	EMPRESAS CARLOS CAPURRO	NO		
17	EQUIMED ELECTRONICA LTDA.	NO		
18	ETN CHILE SPA	SI		
19	EVERCRISP SNACK PRODUCTOS DE CHILE S.A.	SI		
20	HAR-FIT SPA	SI		
21	INGENIERIA Y MAQUINARIAS S.A.	NO		
22	INNOVA ECO S.P.A.	NO		
23	EMPRESAS JORDAN S.A.	NO		
24	LABORATORIO BIOSANO S.A.	NO		
25	LABORATORIO DURANDIN S.A.I.	NO		
26	METALURGICA INDUSTRIAL TOBALABA S.A.	NO		
27	PEDRO DAGORRET S.A.	NO		
28	PILASI Y ERRAZURIZ LTDA	NO		
29	POLIETILENOS BIOPLASTIC CHILE LTDA.	SI		
30	ROSENBERGER SUDAMERICA LTDA.	SI		
31	SCHENCK PROCESS AUSTRAL S.A	NO		
32	SIKA S.A. CHILE	NO		
33	SISTEMAS CONTRA INCENDIOS EUROCOMERCIAL LTDA	NO		
34	SOC. COMERCIAL CODIMAP LTDA.	NO		
35	SOC. DE INVERSIONES DJ LTDA.	NO		
36	SOC. IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA GK LTDA.	NO		
37	SOC. PARTS SUPPLY LTDA.	SI		
38	SOC. PLASPAK MAQUINARIAS LTDA.	SI		
39	SUMINOX LTDA.	NO		
40	VETO Y CIA LTDA	SI		
41	VICHERAT Y PRADENAS LTDA.	NO		

CODIGOS CIUDAD IATA MÁS USADOS

PAIS	CIUDAD	COD.
DINAMARCA	AARHUS	AAR
EMIRATOS ARABES	ABU DHABI	AUH
HOLANDA	AMSTERDAM	AMS
BELGICA	ANTWERPEN	ANR
PANAMA	BALBOA	BLB
USA	BALTIMORE	BWI
THAILANDIA	BANGKOK	BKK
ESPAÑA	BARCELONA	BCN
CHINA	BEIJING	BJS
ESPAÑA	BILBAO	BIO
ALEMANIA	BREMEN	BRE
INGLATERRA	BRISTOL	BRI
COLOMBIA	BUENEVENTURA	BUN
PERU	CALLAO	CLX
MEXICO	CIUDAD DE MEXICO	MXM
PANAMA	CRISTOBAL	CRS
CHINA	DALIAN	DLC
EMIRATOS ARABES	DUBAI	DXB
IRLANDA	DUBLIN	DUB
SUECIA	ESTOCOLMO	STO
INGLATERRA	FELIXTOWE	FXT
HOLANDA	FLUSHING	FFF
USA	FREEPORT	FRP
POLONIA	GDYNIA	GDY
USA	GLOCESTER	GLC
SUECIA	GOTEMBURGO	GOT
MEXICO	GUADALAJARA	GLJ
ECUADOR	GUAYAQUIL	GYE
CANADA	HALIFAX	HFX
ALEMANIA	HAMBURGO	HAM
HONG KONG	HONG KONG	HKG
USA	HOUSTON	HOU
INDONESIA	JAKARTA	JKT
ARABIA SAUDITA	JEDDAH	JED
TAIWAN	KAOHSIUNG	KHH
TAIWAN	KEELUNG	KEE
JAPON	KOBE	UKB
KUWAIT	KUWAIT	KWI

VENEZUELA	LA GUAIRA	LAG
ESPAÑA	LAS PALMAS	LPA
FRANCIA	LE HAVRE	LEH
PORTUGAL	LISBOA	LIS
INGLATERRA	LIVERPOOL	LPL
ITALIA	LIVORNO	LIV
USA	LONG BEACH	LGB
USA	LOS ANGELES	LAX
FILIPINAS	MANILA	MNL
MEXICO	MANZANILLO	MZA
PANAMA	MANZANILLO	MZL
ESPAÑA	MARIN	MRI
FRANCIA	MARSELLA	MAR
USA	MIAMI	MIA
MEXICO	MONTERREY	MRY
CANADA	MONTREAL	MTL
JAPON	NAGOYA	NGO
USA	NEW JERSEY	NWY
USA	NEW ORLEANS	NOL
USA	NEW YORK	NYC
USA	NEWARK	NWK
USA	NORFOLK	NLK
JAPON	OSAKA	OSA
NORUEGA	OSLO	OSL
USA	PHILADELPHIA	PHL
GRECIA	PIREUS	PIR
USA	PORT EVERGLADES	PEV
MALASIA	PORT KELANG	KEA
VENEZUELA	PUERTO CABELLO	PBL
COSTA RICA	PUERTO CALDERA	PLD
COSTA RICA	PUERTO LIMON	PTL
GUATEMALA	PUERTO QUETZAL	PQZ
LITUANIA	RIGA	RIX
R.DOMINICANA	RIO HAINA	RHA
HOLANDA	ROTTERDAM	RTM
USA	SAN DIEGO	SAN
COSTA RICA	SAN JOSE	SJO
PUERTO RICO	SAN JUAN	SJU
EL SALVADOR	SAN SALVADOR	SSR
R.DOMINICANA	SANTO DOMINGO	SDG
KOREA	SEOUL	SEL
PORTUGAL	SETUBAL	SET

EMIRATOS ARABES	SHARJAH	SHJ
INGLATERRA	SHERNESS	SHS
SINGAPORE	SINGAPORE	SIN
RUSIA	ST.PETERSBURG	LED
TAIWAN	TAIPEI	TPE
ESPAÑA	TARRAGONA	TAR
ESPAÑA	TENERIFE	TCE
JAPON	TOKYO	TYO
CANADA	TORONTO	TOR
ITALIA	VADO	VDO
ESPAÑA	VALENCIA	VLC
CANADA	VANCOUVER	VAN
ESPAÑA	VIGO	VGO
USA	WILMINGTON	WIL
CHINA	XINGANG	HSG
JAPON	YOKOHAMA	YOK

3. REGISTRO DE AGENTES DE CARGA Y TRANSITARIOS

3.1 **ESTABLÉCESE** el Registro de Agentes de Carga y Transitarios en el Servicio Nacional de Aduanas y las normas que regulan sus obligaciones y facultades, desde el punto de vista del ejercicio de la potestad aduanera.

3.2 Los Agentes de Carga y Transitarios deberán acreditarse ante el Servicio Nacional de Aduanas a través del Departamento de Fiscalización de Agentes Especiales de la Subdirección de Fiscalización. Estos postulantes, una vez acompañados los antecedentes y habiéndose verificado el cumplimiento de los requisitos legales y administrativos, serán autorizados mediante Resolución de Autorización y Registro del Director Nacional de Aduanas e incorporados al registro que estará a cargo del citado Departamento.

3.3 La nómina de Agentes de Carga y Transitarios autorizados ante el Servicio Nacional de Aduanas, con indicación de las personas autorizadas para efectuar sus respectivas tramitaciones y el plazo de vencimiento hasta el cual se encuentran habilitados, estará publicada en la página Web del Servicio Nacional de Aduanas, para efectos de su consulta por los interesados.

4. PROCEDIMIENTO GENERAL

4.1 Para solicitar la autorización y registro, se debe presentar una solicitud formal en tal sentido ante la Dirección Nacional (Subdirección de Fiscalización), acompañada de los antecedentes indicados en el numeral siguiente, según correspondan.

4.2 La solicitud de inscripción en el registro será revisada por el Departamento de Agentes Especiales de la Subdirección de Fiscalización, dentro de un plazo máximo de 20 días hábiles contados desde la fecha de recepción de la totalidad de los antecedentes requeridos, al término del cual se comunicará al solicitante el resultado de su solicitud, informándole además, en el caso de que cumpla con todos los requisitos para ser autorizada su inscripción en el registro nacional, el monto de la garantía que debe rendir para que sea emitida la Resolución de inscripción y registro respectiva.

4.3 Una vez que dicha garantía haya sido presentada y rendida a conformidad ante el Servicio, se dictará la Resolución respectiva por el Director Nacional de Aduanas, dentro de los 10 días hábiles siguientes, autorizando dicha inscripción y registro y el consecuente inicio de operaciones por el interesado.

4.4 La solicitud de inscripción será rechazada cuando el solicitante no cumpla con alguno de los requisitos establecidos en la Ordenanza de Aduanas, en esta resolución o por otros motivos fundados cuando exista una causal que haga aconsejable su denegación.

<https://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20080402/pags/20080402182415.html>

5. REQUISITOS Y ANTECEDENTES.

5.1 Para solicitar su registro y autorización para operar ante el Servicio Nacional de Aduanas, se deberán presentar los antecedentes y cumplir los requisitos que se indican:

5.1.1 Personas Jurídicas:

a) Copia autorizada de la escritura de constitución de la persona jurídica y modificaciones, de sus respectivos extractos debidamente inscritos y de sus publicaciones en el Diario Oficial.

b) Certificado de vigencia de la persona jurídica, emitido por el Conservador de Bienes Raíces y Comercio respectivo.

c) Personería del Gerente General o Representante Legal. Se debe acreditar personería suficiente para actuar en juicio activa y pasivamente y, además, para obligar y representar a la empresa en sus gestiones ante el Servicio de Aduanas.

d) Fotocopia de la Patente Municipal vigente, legalizada ante Notario.

e) Acreditación de la o las personas autorizadas para suscribir presentaciones, aperturas de Conocimientos de Embarque, Guías Aéreas o documentos similares, efectuar tramitaciones ante

la aduana, suscribir solicitudes de modificación o aclaración de esas presentaciones y documentos, mediante poder notarial otorgado por el representante legal en el que conste nombre, RUT y firma de los autorizados.

En el caso de empresas recién constituidas, fotocopia de la Solicitud de Iniciación de Actividades ante el Servicio de Impuestos Internos, legalizada ante Notario.

Domicilio de la o las oficinas de atención al público de la agencia o su representación en Chile.

Certificado de Antecedentes para Fines Especiales del representante o representantes legales, socios, directores y administradores, según corresponda. Tratándose de sociedades anónimas abiertas, no será necesario presentar certificado respecto de los accionistas.

5.1.2 Personas Naturales:

Domicilio de la o las oficinas de atención al público de la agencia.

- b) Certificado de antecedentes para fines especiales.
- c) Fotocopia Patente Municipal al día, legalizada ante Notario.
- d) En el caso de persona natural con reciente inicio de actividades, fotocopia de la Solicitud de Iniciación de Actividades ante el Servicio de Impuestos Internos, legalizada ante Notario.
- e) Acreditación de la o las personas autorizadas para suscribir presentaciones, aperturas de Conocimientos de Embarque, Guías Aéreas o documentos similares, efectuar tramitaciones ante la aduana, suscribir solicitudes de modificación o aclaración de esas presentaciones y documentos, mediante poder notarial otorgado por el representante legal en el que conste nombre, RUT y firma de los autorizados.

6. GARANTIAS

6.1 Se deberá presentar garantía ante el Servicio Nacional de Aduanas, la que consistirá en Póliza de Seguro o Boleta Bancaria, ambas vigentes por un año, de tipo global y renovable anualmente por el mismo período, por el monto que determine la Dirección Nacional de Aduanas de acuerdo al patrimonio y movimiento que se estima efectuará el Agente de Carga o Transitario. Esta garantía asegurará el pago de multas y de todo cargo que pudiere resultar en su contra, con motivo del ejercicio de su actividad ante la Aduana.

En el caso de constituir la garantía a través de una Póliza de Seguro, ésta deberá incluir expresamente la cláusula de renuncia del asegurador a su derecho de poner término al contrato de seguro por falta de pago de las primas convenidas por el riesgo. La mencionada cláusula no será exigida en caso que se presente una Póliza de Seguros cuya prima total haya sido pagada íntegramente.

La caución podrá ser modificada posteriormente si se advierte un incremento importante en el número de operaciones que efectúe el Agente de Carga o Transitario. En todo caso, el monto de la caución citada no podrá ser inferior a 20 UTA para los Transitarios o freight forwarder o a 10 UTA para los Agentes de Carga, ni superior a 90 UTA en ambos casos, considerando para ello, el patrimonio de la empresa y la cantidad prevista de operaciones que realizará, conforme a los rangos establecidos para ello en la Resolución N° 2603, de fecha 19.07.2002.

6.2 Una vez presentada dicha garantía, quedará depositada en la Subdirección Administrativa de la Dirección Nacional de Aduanas para su custodia.

6.3 Dictada la Resolución de Autorización y Registro, el Agente de Carga o Transitario quedará habilitado para iniciar sus operaciones. Para tal efecto, el Departamento de Fiscalización de Agentes Especiales de la Subdirección de Fiscalización incorporará la información correspondiente en el registro, así como en la página web del Servicio.

7. OPERACIONES QUE PUEDEN REALIZAR

Los Agentes de Carga y Transitarios una vez registrados ante el Servicio Nacional de Aduanas y rendida la garantía correspondiente, podrán realizar sus respectivas operaciones en las áreas

portuarias, aeroportuarias, avanzadas aduaneras, en los recintos de depósito aduanero y dentro de la zona primaria aduanera de cualquier aduana del país, con las siguientes facultades:

7.1 Transitarios o Freight Forwarder: Apertura de Conocimientos de Embarque, Guías Aéreas o documentos que hagan sus veces, pudiendo emitir los correspondientes documentos de transporte Hijos o Nietos; efectuar modificaciones a los Conocimientos de Embarque, Guías Aéreas o Cartas de Porte, emitidos por su intermedio o por sus representados, debiendo requerir, en este último caso, autorización expresa del emisor mediante fax, correo o correo electrónico, o copia modificada del documento; consolidación o desconsolidación de contenedores, paletas u otros elementos de embalaje análogos; efectuar las operaciones y tramitaciones de transbordos directos en zona primaria de aduana, de las cargas de cuyo flete a destino son responsables y, en general, realizar presentaciones relacionadas con sus operaciones ante la Aduana. Todo lo anterior deberá ser ejecutado con estricta sujeción a lo dispuesto en Compendio de Normas Aduaneras, Resolución N° 1300/2006 y demás normas legales y reglamentarias.

Tratándose de cargas en que se señale como representante en Chile a alguna persona que no esté registrada en los términos de la presente resolución, como medida excepcional y en base a la presentación que previamente se efectúe de la solicitud de registro respectivo, el Director Regional o Administrador de Aduanas podrá aceptar excepcionalmente y por única vez, la intervención del representante para la apertura de la Guía Aérea o Conocimiento de Embarque y la desconsolidación de la carga. En caso de faltar uno o más antecedentes a esa solicitud el interesado deberá completarlos posteriormente, dentro del plazo de 15 días corridos, efectuado lo cual, tanto la solicitud como sus antecedentes agregados serán enviados por la Aduana al Departamento de Fiscalización de Agentes Especiales, para su autorización y correspondiente registro.

7.2. Agentes de Carga: Efectuar todas las operaciones necesarias para la gestión de la carga o descarga de la mercancía, en los procesos del embarque o desembarque de los envíos internacionales, por cuenta de terceros.

8. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

8.1 El personal de los Agentes de Carga y Transitarios que labore en zonas primarias, deberá contar con tarjeta de identificación proporcionada por la empresa a que está vinculado, en la que conste el número de la resolución de Aduana que la autoriza.

La presentación y tramitación de la documentación aduanera señalada precedentemente, sólo se efectuará por las personas debidamente acreditadas ante el Servicio Nacional de Aduanas, conforme a lo dispuesto en los numerales 5.1.1 a 5.1.3 anteriores.

8.2 Para los efectos de lo señalado en el Numeral 5.1.3 d), será responsabilidad del Transitario o Freight Forwarder, comunicar directamente al Departamento de Fiscalización de Agentes Especiales de la Subdirección de Fiscalización o por intermedio de la Aduana de jurisdicción, la o las representaciones de embarcadores extranjeros adicionales que represente y cualquier otro cambio de representatividad que se produzca.

8.3 Cualquier modificación que afecte el cumplimiento de los requisitos establecidos para registrarse como Agente de Carga o Transitario, deberá ser comunicada oportunamente al Departamento de Fiscalización de Agentes Especiales de la Subdirección de Fiscalización.

La misma obligación regirá respecto de los antecedentes de acreditación de personal autorizado para actuar en representación del Agente de Carga o Transitario y los cambios posteriores de los mismos.

8.4 Los Agentes de Carga y los Transitarios o freight forwarder, deberán mantener los registros circunstanciados, en forma manual o computacional, y los archivos de las declaraciones que tramiten, de su documentación de base y, en general, de la documentación correspondiente a las operaciones aduaneras que efectúen, por el lapso de cinco años, en la forma indicada por el artículo 7 de la Ordenanza de Aduanas, a disposición del Servicio Nacional de Aduanas.

8.5 Las infracciones aduaneras que se cometieren en el ejercicio de su actividad, serán sancionadas conforme a lo dispuesto en el Libro III de la Ordenanza de Aduanas.

9. JURISDICCIÓN DISCIPLINARIA

Las personas naturales o jurídicas acreditadas como Agentes de Carga o Transitarios, sus socios, representantes y empleados quedarán sujetos a la jurisdicción disciplinaria del Director Nacional de Aduanas, de acuerdo con lo prescrito en el artículo 24, inciso segundo, de la Ordenanza de Aduanas, en los mismos términos previstos en el artículo 202 de la citada Ordenanza, en lo que es pertinente a los operadores de carga.

Esta jurisdicción disciplinaria se ejercerá para sancionar los actos de incumplimiento de las obligaciones inherentes a sus cargos, sin perjuicio de la responsabilidad tributaria, civil y penal que pudiera hacerse efectiva por los hechos que configuran dicho incumplimiento. Para una mejor comprensión de esta norma legal disciplinaria, inserta en el Libro IV de la Ordenanza de Aduanas sobre los despachadores de aduana, se transcribe el texto completo del artículo 202 citado anteriormente:

Los despachadores, los apoderados especiales y los auxiliares que tengan registrados o hayan debido registrar ante la Aduana estarán sujetos a la jurisdicción disciplinaria del Director Nacional para sancionar el incumplimiento de las obligaciones inherentes a sus cargos, sin perjuicio de la responsabilidad tributaria, civil y penal que pudiere hacerse efectiva por los hechos que configuran dicho incumplimiento. Todo lo cual se entiende sin menoscabo de las facultades disciplinarias y preventivas que la ley entrega a otras autoridades u organismos.

El Director Nacional de Aduanas, en el ejercicio de su jurisdicción disciplinaria, de oficio o a petición de parte interesada, podrá aplicar las siguientes medidas:

- a) Amonestación verbal;
- b) Amonestación escrita, dejándose constancia en el respectivo registro;
- c) Multa, con máximo de 25 Unidades Tributarias Mensuales;
- d) Suspensión del ejercicio de la función, y

e) Cancelación de la licencia, nombramiento o permiso.

La sanción de multa es compatible con cualquiera de las demás medidas disciplinarias señaladas.

Se considerarán motivos para aplicar a un despachador, a un apoderado especial o a un auxiliar las medidas de suspensión del ejercicio de su cargo o de cancelación de su licencia, nombramiento o permiso, según sea la gravedad de los hechos en que consiste la infracción, los siguientes:

1. La negligencia o incompetencia profesional reiterada.
2. La realización de actos de cualquier naturaleza destinados a burlar los efectos de las disposiciones cuyo cumplimiento y fiscalización corresponde al Servicio Nacional de Aduanas.
3. El notable abandono de sus funciones y la delegación ilegal, en forma completa o parcial, de sus atribuciones.
4. La conducta negligente para cautelar los intereses públicos, especialmente en lo que se refiere a los resguardos que debe tomar para el pago oportuno por parte de sus mandantes de los gravámenes aduaneros.
5. El retardo culpable en los pagos que deba efectuar a la Aduana cuando haya sido provisto de fondos por su mandante.
6. El comportamiento incorrecto en sus relaciones con la aduana o con sus mandantes.
7. La comisión de cualquier falta, si ha sido sancionada en los últimos tres años con más de dos medidas disciplinarias, habiendo sido una de ellas la de multa o suspensión.
8. En general, el incumplimiento de sus deberes. El Director apreciará en conciencia la gravedad de los hechos que constituyen la infracción al cumplimiento de dichos deberes y deberá imponer la sanción por resolución.

En todo caso, serán causales de cancelación de licencia, nombramiento o permiso, las siguientes:

1. La condena por sentencia firme en los delitos de cohecho, fraude al Fisco, falsificación documentaria o cualquier otro cometido con ocasión de sus funciones, como asimismo la condena por los delitos de contrabando o fraude aduanero;

2. Haber sido objeto de medidas disciplinarias de suspensión por más de dos veces durante los últimos cinco años, siempre que la nueva infracción fuere grave;

3. El hecho de constituir una sociedad o de celebrar una convención con empresas transportadoras internacionales de mercancías, con otros sujetos del comercio marítimo, aéreo o terrestre, con instituciones bancarias o financieras, con encargados de recintos de depósito aduanero o con otras personas o empresas semejantes, si dicha sociedad o convención implica una intermediación de parte de dichas personas entre el agente y su comitente.

Se presumirá que existe tal convención por el hecho de que alguna de esas personas, sus socios o trabajadores ofrezcan a un comitente el servicio de un Agente de Aduana y éste efectúe el despacho, y

4. Cuando el Director Nacional lo estime conveniente para el interés general y así lo disponga por resolución fundada.

El Director Nacional de Aduanas, antes de resolver sobre la aplicación de una medida disciplinaria, dispondrá en la forma que estime más conveniente, los actos de procedimiento que aseguren al afectado la oportunidad de formular sus descargos y rendir las pruebas que estime necesarias para su defensa.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 203, la suspensión preventiva que se decrete como medida de buen servicio, no podrá exceder de quince días, salvo las prórrogas que concediere el Director Nacional hasta completar un plazo máximo de dos meses.

No podrá suspenderse preventivamente a un Agente de Aduana por el no pago, en lo que excede de su caución, de cargos formulados por sumas dejadas de percibir por el Fisco en relación a un despacho ya terminado.

Los despachadores, los apoderados especiales y los auxiliares que tengan registrados o hayan debido registrarse ante la Aduana, podrán apelar ante la Junta General de Aduanas de la resolución que aplique sanciones de suspensión del ejercicio de la función y de cancelación de la licencia, nombramiento o permiso, que les haya sido impuesta por el Director Nacional de Aduanas en el ejercicio de su *jurisdicción disciplinaria* que sobre ellos le confiere el artículo anterior. En este recurso podrá ser parte el Servicio Nacional de Aduanas.

La apelación deberá interponerse dentro del plazo de diez días, contado desde la fecha de notificación de dicha resolución y se concederá sólo en su efecto devolutivo cuando la resolución apelada disponga la sanción de cancelación de la licencia, nombramiento o permiso.

10. UNIDAD ENCARGADA DEL REGISTRO Y FISCALIZACIÓN

Corresponderá al Departamento de Fiscalización de Agentes Especiales, de la Subdirección de Fiscalización de la Dirección Nacional, llevar el registro a que se refiere el numeral 3 de esta Resolución, en forma centralizada y fiscalizar el correcto desempeño de los Agentes de Carga y Transitarios, ya sea directamente o a través de las unidades de Fiscalización de las Aduanas.

11. VIGENCIA

La presente resolución regirá a contar de la fecha de su publicación en el Diario Oficial.

III. MODIFÍCASE, en lo que sea contrario a este texto, la Resolución N° 2603, de fecha 19 de Julio del año 2002, que regula en forma general la aplicación de los montos de las garantías que deben rendir los Agentes de Carga y Transitarios.

IV. DISPOSICIÓN TRANSITORIA

Los Agentes de Carga y Transitarios, que actualmente se encuentran registrados ante la Dirección Nacional de Aduanas, dispondrán de un plazo de seis meses, contados desde la fecha de vigencia de la presente Resolución, para inscribirse y registrarse conforme a los requisitos y condiciones establecidas en el presente cuerpo normativo.