



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

**“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS Y PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN
APLICADOS POR UNA EMPRESA DE SERVICIOS DEL SECTOR
MARÍTIMO PORTUARIO”**

Autor

PAMELA ELIZABETH RIQUELME DIAZ

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

PROFESOR GUIA: JOHN REYNOLDS B.

Viña del Mar, Junio 2011

AGRADECIMIENTOS

Luego de largos y arduos cuatro años de estudio he finalizado esta hermosa carrera e informe de práctica, es por esta razón que no puedo dejar de agradecer a aquellas personas que han aportado para que hoy tenga un final fructífero de mis días como estudiante.

Primero agradecer a mi profesor guía John Reynolds, por aceptarme y estar bajo su dirección, aconsejarme sobre el desarrollo del informe y siempre tener la disposición y voluntad para resolver mis dudas y guiarme en todo aquello que solicité.

Segundo a todas aquellas personas con las cuales compartí, no solo en el ámbito académico, sino también sentimental, especialmente al Señor Martín Vialla de Soleyrol. Estas personas fueron un punto clave en estos años por su apoyo, amor, comprensión y por su capacidad de sostenerme y apoyarme en momentos difíciles.

Finalmente agradecer a mi madre, Marcela Díaz por incentivar me a estudiar y contar siempre con su apoyo y empuje para lograr mis metas.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
INDICE.....	3
INTRODUCCION.....	7
CAPITULO I ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA.....	9
1. Descripción de la Empresa.....	9
1.1 Identificación de la Empresa.....	9
1.2 Reseña Histórica.....	12
1.3 Staff.....	13
1.4 Características de Compañía.....	14
1.4.1 Misión.....	14
1.4.2 Principales Políticas.....	14
1.5 Servicios.....	15
1.5.1 Agencia de Exportación y Cabotaje.....	15
1.5.1.1 Departamento de Comercio Exterior.....	16
1.5.1.2 Departamento de Operaciones de Embarque.....	17
1.5.2 Operaciones Portuarias.....	18
1.5.2.1 Estiba y Desestiba de Naves.....	18
1.5.2.2 Operación de Contenedores.....	19
1.5.3 Agencia de Naves Jorge Carle Arias.....	20

1.6 Mercado	22
2. Descripción de las funciones realizadas.....	23
2.1 Trabajo Desarrollado.....	23
2.2 Ubicación dentro de la organización.....	24
2.3 Razones que impulsan el tema a desarrollar.....	.25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	27
3. Objetivos.....	27
3.1 Objetivos generales.....	27
3.2 Objetivos específicos.....	27
4. Operación Portuaria.....	28
5. Estiba y Desestiba.....	29
6. Unidades Estratégicas de Negocios.....	31
7. Análisis Foda.....	32
8. Matriz de Producto/Mercado.....	33
9. Estrategias Genéricas de Porter.....	35
10. Administración según Henry Fayol.....	37
11. Holding.....	42

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ESTIBA Y

DESESTIBA DE NAVES.....	43
12. Objetivos del Procedimiento.....	43
13. Esquema del Procedimiento.....	43
14. Fases del Procedimiento.....	44
14.1 Fase I.....	44
14.2 Fase II.....	45
14.3 Fase III.....	49
14.4 Fase IV.....	51

CAPÍTULO IV: APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PRINCIPIOS DE

ADMINISTRACION EN LA EMPRESA CARLE Y COMPAÑIA.....	56
15. Unidades Estratégicas de Negocios.....	56
16. Análisis Foda.....	60
17. Matriz de producto y mercado. Matriz Ansoff.....	68
18. Estrategias Genéricas de Porter.....	71
19. Aplicación del modelo de Henry Fayol.....	72
19.1 Principios de Administración de Henry Fayol.....	74
19.2 Proceso Administrativo.....	79
19.2.1 Planificación.....	79
19.2.2 Organización.....	86

Análisis de las Estrategias y Principios de Administración aplicados por una empresa de servicios del Sector Marítimo Portuario

19.2.3 Mando.....	90
19.2.4 Control.....	94
19.2.5 Coordinación.....	98
CAPITULO V: CONCLUSIONES.....	99
BIBLIOGRAFIA.....	101
ANEXOS.....	104

INTRODUCCIÓN

Chile ha transitado por la senda de las exportaciones de bienes por más de 30 años, ésta senda impulsó a las instituciones y al sector privado conocer las exigencias de los mercados internacionales, para así aprovechar las ventajas competitivas de los productos nacionales, tanto en gestión empresarial como en calidad e instrumentos públicos relacionados con la exportación.

En la actualidad se han abierto nuevas oportunidades a empresas debido a la madurez que ha logrado el proceso exportador y a la apertura de nuevos mercados. Como consecuencia a las progresivas exigencias de un mundo globalizado, la diferenciación, permanencia y penetración en este mercado, dependen de manera preponderante del valor agregado que sean capaces de poner las empresas en el proceso de exportación. Es en este punto donde la prestación de servicios adquiere relevancia, puesto que la predisposición actual en el mundo es la propuesta de productos tanto como de soluciones.

Debido a la importancia que tiene lo anteriormente mencionado es que el presente Informe de Práctica pretende exponer y desarrollar las distintas prestaciones que la empresa Carle & Cía ofrece en el proceso de exportación de bienes. Para ello es necesario describir de forma clara el modo de operar que tienen las diferentes agencias

que posee la empresa, presentando los actores que intervienen en ella, procedimientos y documentos que exigen en la exportación de bienes.

Además se estudiará la empresa desde sus inicios, teorizando lo que en ese lugar se ha desarrollado, es decir, se definirán las estrategias de crecimiento que se han implementado, junto con un análisis estratégico de la empresa para poder conocer más de ella, y determinar sus características. Por otro lado se expondrá el tema de la administración aplicando los principios de Henry Fayol, y se aplicarán los cuatro procesos de la administración.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA

1. Descripción de la Empresa

1.1 Identificación de la empresa

La empresa está constituida como un holding, los que se crean para controlar muchas empresas, donde cada una es independiente de la otra, pero en manos de una persona se encuentra la mayor cantidad del capital. Se consideran una forma de integración y colaboración empresarial. Pueden ser aplicados a todo tipo de empresas y sectores económicos, pudiendo partir desde el patrimonio de una familia o holding conformados por empresas estatales.

Carle & Cía con el transcurso de los años ha creado empresas que son jurídicamente independientes y que ofrecen servicios a clientes que desean exportar sus productos, estibar o desestibar su carga, consolidar o desconsolidar contenedores y por último atender a la nave en todo lo que requiera.

Lo anterior permite ofrecer un sistema integral, que incluye desde la elaboración de documentos a la entrega o recepción de contenedores en el puerto, asegurando a sus clientes buena coordinación de sus embarques o descargas. Por ejemplo, llega un cliente para ser asistido en su exportación, y es la Agencia de Exportación, quién los ayuda realizando todos los documentos necesarios, recibiendo la carga en el puerto y tramitando los papeles requeridos

para ingresarla. Luego se deja la carga al costado de la nave y es en ese instante donde la Agencia de Estiba y Desestiba comienza a actuar, pues el encargado de operaciones empieza a estibar una vez que se toma conocimiento de la carga para ordenarla.

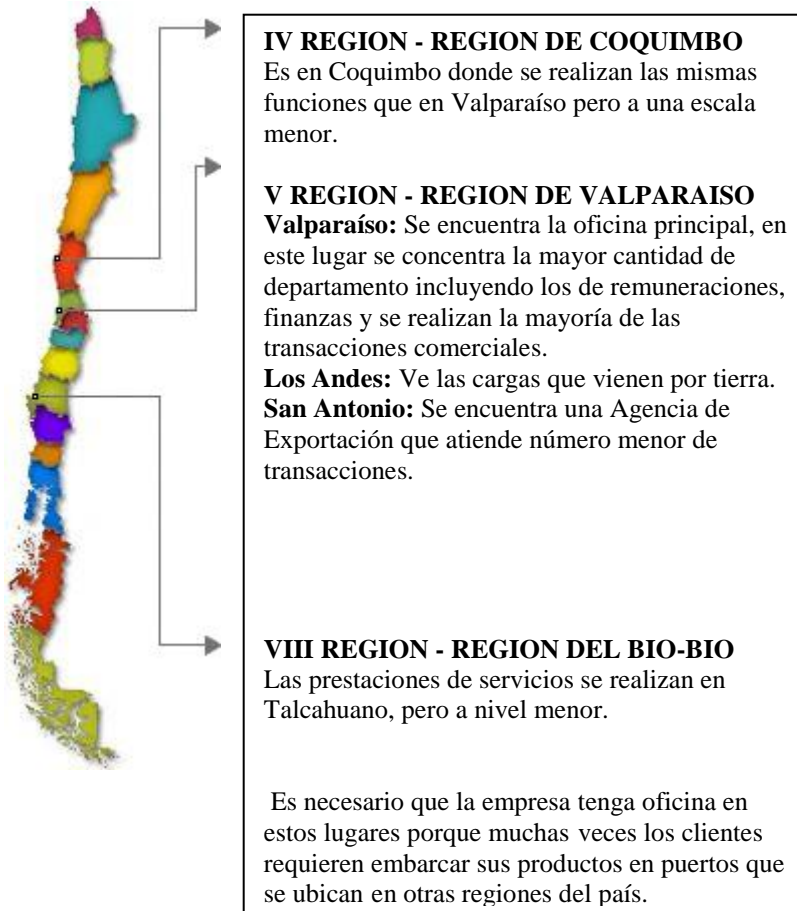
Por último llegado el buque, es la Agencia de Naves que le avisa a la Autoridad Marítima para recepcionar la nave y así coordinar con los prácticos el atraque de éste.

Como podemos ver se logra mantener el control de buena parte de las operaciones que se realizan en la exportación de mercancías. Esto permite disminuir costos y obtener mayores beneficios, como por ejemplo ahorrarse mano de obra, cubrir todo el espectro involucrado en la exportación. Destacar que todos los beneficios y recursos que la empresa obtenga de estas prestaciones van a una sola persona, al mismo grupo, no por separado.

Razón social de estas agencias son:

- Agencia de Exportación y Cabotaje 84.270.000-0
- Operaciones Portuarias “Estiba y Desestiba Jorge Carle y Cía Ltda.”
79.860.250-0
- Agencia de Naves “Agencia de Naves Jorge Carle Arias”. 04.291.184-4

Dentro de las oficinas que posee podemos mencionar:



1.2. Reseña Histórica

Carle & Cía inicia el año 1974, donde su fundador Jorge Carle Arias, forma su primera empresa de servicios, “Agencia de Exportación Jorge Carle y Cía. Ltda.”. Esta fue una gran idea, ya que al comenzar los años 80 incrementó la exportación de frutas en nuestro país, por lo tanto la empresa se creó en un excelente momento, instante donde comenzaron a requerir aún más los servicios especializados en el sector portuario.

Desde sus inicios la empresa se caracterizó por la entrega de un excelente servicio marítimo y portuario a este mercado que se estaba ampliando.

Gracias a la gran visión comercial, que Don Jorge Carle había desarrollado, apostó al crecimiento de los exportadores hortofrutícolas, ampliando su oferta de servicios a los de Estiba y Desestiba, aportando calidad y tecnología al creciente mercado exportador. La decisión de aportar excelente tecnología y calidad, años más tarde lo llevarían a diferenciarse en el competitivo mundo de las agencias de exportación y cabotaje.

A medida que transcurrían los años y la empresa iba prosperando decidió iniciar como Agente Portuario de Naves y como Operador de Contenedores, ampliando aún más su oferta de servicios marítimos.

En el presente brinda una extensa gama de servicios que conforman un Sistema Integral, donde el cliente para realizar sus transacciones comerciales trata con una sola empresa, haciendo sus negociaciones más expeditas, generando así una

mejor relación comercial y mayor confianza hacia sus servicios. En todas sus operaciones portuarias, Carle & Cía. entrega calidad, junto con soluciones a las necesidades de sus clientes.

1.3. Staff

Gerencia

- Jorge Carle Arias: Gerente General
- Jorge Carle Fernández: Sub Gerente General
- Armando Morales Barrientos: Gerente de Administración y Finanzas

Agenciamiento de Naves

- Álvaro Luco Meza: Agente General
- Pablo Arias Gjurinovic: Gerente Comercial
- Leoncio Henríquez Contreras: Jefe de Recepción y Despacho de Naves

Operaciones Portuarias

- Jorge Darrouy Palacios: Gerente de Operaciones
- Raúl Cataldo Stolle: Jefe de Operaciones

Servicios de Embarque

- Odette Carle Fernández: Jefe Departamento Documental
- Gonzalo Arancibia Carvallo: Jefe de Operaciones de Embarqu

1.4 Características de la Empresa

1.4.1 Misión

“Entregar a sus clientes un servicio de calidad que satisfaga eficientemente sus requerimientos y necesidades”.

De esta manera la compañía se ha propuesto mejorar constantemente sus procesos, renovando su tecnología, certificándose bajo estándares de calidad. Asimismo se ha preocupado de fortalecer los vínculos con personas de distintas áreas de operaciones, fortificando su compromiso con el entorno y las personas, pues mantener estos vínculos saneados permiten un mejor desempeño laboral y un mayor compromiso por parte de sus colaboradores.

1.4.2 Principales Políticas

- Garantizar a sus clientes confianza en sus operaciones comerciales por medio de la calidad y seguridad.

- Generar una excelente prestación de servicios, esto se consigue gracias a la vasta experiencia adquirida a través de los años y el contacto directo con sus clientes de Chile y el Mundo.

1.5. Servicios

Los servicios se refieren a “todas las prestaciones intangibles, que pueden proporcionarse a través de objetos físicos u otros medios como personas, lugares, actividades¹”.

En el caso de Carle & Cía, ofrece servicios de Estiba y Desestiba, Atención de la nave y ayuda en la Exportación, donde se requieren personas que trabajen, maquinarias que ayuden a realizar las operaciones, entre otros.

A continuación se detallará cada uno de los servicios que ofrece esta compañía.

1.5.1 Agencia de Exportación y Cabotaje

Creada en 1974, agencia que atiende a proveedores o clientes que embarcan sus productos a otros puntos del país o al extranjero, se ocupa de la transferencia de mercancías a nivel nacional (cabotaje) y a nivel internacional (exportación).

Esta Agencia se subdivide en dos para realizar sus tareas:

¹ Kotler Phillip. Dirección de la Mercadotecnia. Edición 7ª. Ed. Prentice Halla, México, 1993.

1.5.1.1 Departamento de Comercio Exterior

Departamento encargado de gestionar todos los trámites documentales, legales y reglamentarios, que permiten la salida de las mercancías del país, tanto por vía marítima como aérea y terrestre.

El departamento ejecuta las siguientes tareas:

- Reserva espacios (booking).
- Chequeo booking: Cantidad contenedores o cargas break Bulk, temperatura, ventilación, viaje, armador, confección.
- Cartas de Temperaturas.
- Matriz B/L preliminar, cuando se requiera, por ejemplo si carga a Estados Unidos necesitará esta información previa.
- B/L definitivo: se indican los datos reales embarcados: cantidad (bodega o contendor), tipo mercancía, kilos bruto. Ésta información se obtiene de los datos ingresados por el departamento de Operaciones de Embarque al sistema.
- Emisión del Dus.
- Emisión y tramitación de Certificados Fitosanitarios.
- Certificación para productos de mar (Sernapesca).
- Emisión y Tramitación de Certificados de Origen.

- Una vez finalizada toda la operación documental, se envía al exportador la documentación requerida.

1.5.1.2 Departamento de Operaciones de Embarque

Se ocupa de ejecutar trámites operativos para la llegada y recepción oportuna de las cargas en los principales puertos del país. Realizan sus trámites fuera de las oficinas de Carle, pues ejecutan sus funciones dentro del puerto, se encargan de la recepción de la carga propiamente tal, vigilando que se cumplan todos los procesos correspondientes según los destinos, además de velar por que la carga esté lista para su embarque, al costado de la nave, en el horario adecuado, y así entregarla a la agencia de estiba quién la ordenará y cargará dentro de la nave.



1.5.2 Operaciones Portuarias

Desde 1981 Carle & Cía. ofrece asistencia a las distintas necesidades operacionales y logísticas de sus clientes. Es por eso que crea nuevas agencias y expande su negocio. Dentro de las operaciones portuarias se pueden identificar:

1.5.2.1 Estiba y Desestiba de Naves: Se encarga de realizar las operaciones portuarias de manipulación de las mercancías.

La desestiba se realiza una vez que el buque está amarrado en el puerto, se hace con el fin que las mercancías, que el barco transporta, sean ubicadas de forma correcta en las zonas y áreas de carga, siempre rigiéndose por las normas de seguridad aplicables en cada operación.

La estiba es cuando se recoge la mercancía del puerto y es colocada en el buque para luego ser trasladada al puerto de destino.

- ✓ Estiba y Desestiba de Cargas Break Bulk (Frutas, Bobinas, Tubos y concentrado de cobre entre otros) en bodega.
- ✓ Estiba y Desestiba de Contenedores. Lleno las frutas en contenedores.

- ✓ Estiba y Desestiba de Cargas Proyecto (Maquinarias, Vehículos, Equipos).



1.5.2.2 Operación de Contenedores

- ✓ Consolidado y Desconsolidado de Contenedores en Puertos.
Se refiere a cargar o descargar los containers dentro de la planta o puerto.
- ✓ Emisión y Tramitación de Títulos de Admisión Temporal de Contenedores (TACTs). Solicitado para que el camión pueda transitar por la calle, entrar y salir del puerto sin problemas, debido a que un camión cargado no puede andar sin permiso. El TACTs es un documento electrónico aduanero.
- ✓ Almacenaje, Movimiento y Transporte de Contenedores Full y Vacíos.

✓ Inspección y Reparación de Equipos.

Estos servicios se realizan en estrecha coordinación con organismos públicos y privados involucrados, con el propósito de optimizar los costos y minimizar los tiempos de espera.



1.5.3 Agencia de Naves Jorge Carle Arias

Creada en Octubre de 1992 con la intención de ofrecer servicios altamente profesionales que cumplan con la demanda nacional e internacional en el intercambio comercial en diferentes puertos de Chile. Se preocupa de atender todos los requerimientos que una nave solicite.

La Agencia de Nave ofrece los siguientes servicios a sus clientes:

Análisis de las Estrategias y Principios de Administración aplicados por una empresa de servicios del Sector Marítimo Portuario

- Atención de Naves como Agentes Portuarios y Protectores. Realizan funciones como coordinar con el puerto la disponibilidad de sitios para la llegada de la nave, a través de una planificación naviera, atender la nave en sus necesidades funcionales como requerimiento de lubricantes, recibir a la nave con representantes de organismos imprescindibles para cumplir con las normas por ejemplo debe ir un marino (persona de la autoridad marítima), SAG (fiscalizará las provisiones que el buque trae), Servicio de Salud, Policía de Investigaciones (departamento de extranjería que revisa los papeles de la tripulación para asegurarse que entran al país de forma legal).
- Documentación Aduanera para servicios de importación y exportación.



1.6 Mercado

Un mercado, según Kotler, es “un conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor²”.

Siempre éste dependerá de la cantidad de personas que tengan una necesidad, los recursos para satisfacerla y anhelan intercambiar estos recursos por lo que deseen ellos.

Respecto a los mercados que Carle abarca, son Rusia y Estados Unidos, donde el producto que se exporta principalmente es fruta, aunque si el cliente lo requiere puede exportar otras mercancías. También puede llegar a lugares donde ellos lo soliciten, este caso se da en menor cantidad. Dentro de sus principales clientes se encuentra:

- ✓ Pacific seaway: Va a Estados Unidos (puerto Wilmington) y Europa, principalmente España, Inglaterra e Italia.
- ✓ Seatrade: Exporta a Rusia en el puerto San Petersburgo.
- ✓ Unifrutti: Sus exportaciones van destinadas a los Emiratos Árabes al puerto de Abudabí.



² Kotler Phillip. Dirección de la Mercadotecnia. Obra citada.

2. Descripción de las funciones realizadas

2.1. Trabajo desarrollado

- Citación de carga: Para citar la carga se requiere un número de operación que es dado por el puerto. Para esto la persona encargada de citar la carga llama al puerto y entrega los datos de la nave, como nombre, fecha de arribo, cantidad de pallet o contenedores. Luego se ingresa a la página de zeal y se registra las cantidades de carga, altura máxima del pallet y la hora de su arribo al costado de la nave.
- Generar libro final de estiba para ser entregado al cliente: Cuando se realiza una operación portuaria se requieren ciertos documentos que deben entregarse al cliente y además guardar una copia como respaldo de la agencia. Dentro de la carpeta van los siguientes documentos:
 - ✓ Mate`s Receipt: Indican las cantidades reales embarcadas por exportador.
 - ✓ Plano final de Estiba de la carga³:(debe indicar Nave, viaje, fecha).
 - ✓ Listado de contenedores embarcados.
 - ✓ Plano de Contenedores.
 - ✓ Resumen por Puerto de Descarga (cuando el destino es a más de un puerto).
- Hacer modificaciones en el programa de estiba: Al exportar se producen cambios de último momento como en el peso o cantidad de cajas

³ Anexo 1: Planimetría (Plano de la Estiba).

embarcadas, por lo tanto estas reformas deben ser registradas en un software, que es de Estiba.

- Ingresar al sistema de estiba las tarjas que no fueron registradas directamente al PC en el puerto.
- Armar carpeta del buque: Cada buque tiene su carpeta donde se registran documentos que sirven para respaldar el trabajo realizado por el Jefe de Operaciones. Dentro de los documentos que se archivan están: Certificado No Damage⁴, Certificado de Bolsas de Aire, planos de sensores⁵, entre otros.

2.2 Ubicación dentro de la Organización

La práctica se realizó durante el verano del año 2009, en la oficina central de la empresa Carle & Cía., ubicada en Valparaíso.

Las tareas se ejecutaron en el Departamento de Operación Portuaria de la Agencia de Estiba y Desestiba. El cargo desempeñado fue de asistente administrativo, donde el jefe directo fue el señor Rodrigo Muñoz, encargado de supervisar mi trabajo.

Al iniciar el período de práctica, se realizó una inducción para conocer el funcionamiento de la compañía, la que consistió en explicar las funciones a realizar, detallando la forma de ejecutar estas tareas que futuramente fueron

⁴ Anexo 2: No Damage Certificate.

⁵ Anexo 3: Plano de Sensores.

encomendadas, junto con eso se presentaron a los integrantes de la Oficina y se relato una breve reseña histórica de la compañía.

2.3 Razones que impulsan el tema a desarrollar

Realizar la Práctica Profesional en esta agencia permitió conectarme con todo aquello que fue estudiado durante los cuatro años de carrera, y poner en práctica lo aprendido en estos años de estudio. La empresa me vinculó directamente con el interesante mundo del transporte marítimo y los mercados internacionales.

La carrera de Negocios Internacionales nos da distintas visiones del mundo de los negocios que pude constatar al trabajar en esta compañía.

En primer lugar nos entrega conocimientos del mundo de la exportación e importación y todo lo que esto abarca, materia que pude vivir al ejercer mi trabajo. Por otro lado nos entrega conocimientos de la administración de una empresa, si bien es cierto no realicé labores de administración, pude ver como lo hacían los demás y cuales podían ser las falencias que denotaban en su trabajo, pese al descubrimiento de ciertas falencias, fue imposible mostrarles mi visión pues era solamente una alumna en práctica.

Respecto al tema a desarrollar en este informe, me motiva hacerlo el hecho de que un punto importante de lo aprendido en la universidad, no fui capaz de realizar porque no se conectaba con mi área de trabajo y es el marketing junto con la administración, es por eso que en el presente informe desarrollaré

algunas estrategias que la empresa ha utilizado durante estos últimos años para expandirse en el mercado, además de aplicar los principios administrativos de Henry Fayol, para así ver que tan buena es la administración que están desarrollando los altos mandos de la empresa.

Mi interés nace en la necesidad intrínseca que tengo de poner en práctica todas las áreas que fueron desarrolladas en la universidad con más profundidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

3. Objetivos

3.1. Objetivos generales

Describir los servicios que ofrece una agencia de exportación que tiene implementado un sistema integral. Además de analizar los principios administrativos y estrategias que aplica esta empresa de servicios del sector Marítimo Portuario.

3.2. Objetivos específicos

- Explicar el funcionamiento de cada servicio que ofrece la empresa.
- Determinar las Unidades Estratégicas de Negocio de la empresa.
- Analizar la estrategia de crecimiento que la empresa ha desplegado durante sus años de existencia, junto con la Matriz Producto/Mercado.
- Realizar un análisis foda.
- Mostrar las falencias vistas durante la práctica, junto con desarrollar los principios administrativos de Henry Fayol.
- Explicar detalladamente el procedimiento que se efectúa en la operación de Estiba y Desestiba.

4. Operación Portuaria

Chile es un país que ha cambiado y mejorado su política económica a través de los años, desde la década de los 70, cuando poseía un sistema político proteccionista y producía aquello que consumía, pasando por la liberación del comercio en el gobierno de Augusto Pinochet y finalizando hoy en día con una mayor apertura del comercio exterior.

Lo anterior trae como consecuencia una mejora en la eficiencia y eficacia de las operaciones portuarias, debido al aumento del intercambio comercial. Es en este punto donde operaciones portuarias toman real importancia.

Operación Portuaria abarca todo un proceso que contiene numerosos matices, es una fase que conlleva aspectos administrativos previos al atraque, procedimientos que se realizan en el momento que el buque arriba al puerto, manipulación de las mercancías, servicios prestados a los pasajeros, entre otras. En todas estas actividades participan una serie de agentes especializados, donde su objetivo es optimizar el resultado de las operaciones, intentando lograr un mínimo costo y un máximo rendimiento. Dentro de las actividades que componen las operaciones portuarias adquiere un rol preponderante la manipulación de mercancías en su paso por el puerto, desde el transporte marítimo al terrestre o viceversa. Entre sus operaciones principales se pueden mencionar: Estiba y Desestiba, Recepción e Inspección de cargas, Paletizado y Despaletizado de cargas, Consolidación y

Desconsolidación de contenedores, entre otras. Todas las operaciones portuarias son reguladas con la finalidad de poder garantizar la calidad, condiciones de seguridad, precio razonable y respeto al medio ambiente.



5. Estiba y Desestiba

Se define la Estiba⁶ como “conjunto de operaciones materiales necesarias para la colocación adecuada de las mercancías dentro del buque”. Por Desestiba se entiende como la operación contraria de la Estiba es decir la “Remoción de la

⁶ No especificado, Operaciones y Servicios Portuarios,
http://www.apmarin.com/download/216_opsp1.pdf, 16 .02.2011, 15 :03 PM.

carga y su entrega al equipo de descarga para extraer de la bodega del buque la mercancía previamente estibada"⁷

Dentro de los objetivos principales de ambas, se encuentra el proteger a la tripulación, al buque y la mercancía de desperfectos o daños, además de colocar la carga por orden de rotación del viaje y realizar la carga y descarga de forma rápida y segura.



⁷ No especificado, Operaciones y Servicios Portuarios. Ya citada.

6. Unidades Estratégicas de Negocios (UEN⁸)

Se entiende como “un conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico”⁹ y presentan ciertas características que la definen como tal:

- ✓ Es un conjunto de negocios que pueden organizarse independientemente del resto de la compañía.
- ✓ Posee una competencia propia, la cual intenta superar o igualar.
- ✓ Tiene a una persona propia encargada de la planificación estratégica y el logro de los objetivos.

Cada Unidad Estratégica de Negocios presenta dimensiones que pueden identificarse dentro de una compañía. Primero un público objetivo que atenderá, segundo las necesidades que se satisfarán, y por último tiene tecnología que permiten cumplir con las necesidades que su público objetivo solicite.

La finalidad principal de reconocer las UEN dentro de la empresa, es poder planificar y coordinar estrategias para ayudar a la división en el logro de los objetivos. Cada unidad presenta planes e ideas a la organización, ésta las revisa y así determina si invertir, mantener o desinvertir. Cada unidad a medida que pasa el tiempo cambia según su potencial de beneficios, es decir en un tiempo cierta UEN

⁸ Unidades Estratégicas de Negocio.

⁹ Kotler Phillip. Dirección de la Mercadotecnia. Obra citada.

fue exitosa y daba muchos dividendos, pero transcurridos los años, por cambios en el mercado pueden decaer y convertirse en una unidad que ofrece menos ganancias.

7. Análisis FODA

Creada a principios de la década de los setenta, posibilita el análisis de la situación competitiva de una empresa, mediante el reconocimiento de las características internas de una compañía. Lo anterior se debe a que identifica las características internas por medio de la especificación de las fortalezas y debilidades de una organización, además de las características o situaciones externas a través de la descripción de las oportunidades y amenazas que una compañía pueda tener. Cabe destacar que las situaciones internas son controlables, pues es posible actuar directamente sobre ella, a diferencia de las externas que no lo son, ya que es difícil poder modificarla.

En síntesis este análisis nos muestra la situación actual en la que se encuentra la organización, permitiendo examinar la interacción entre las características propias del negocio y el entorno en el cuál ésta compite, obtener un diagnóstico preciso, al definir las ventajas competitivas que posee y a la vez apoyar el diseño de la estrategia más conveniente para ella en función del mercado y sus propias características.

8. Matriz de Producto/Mercado:

Herramienta de marketing creada por el Señor Igor Ansoff, la cual fue publicada por primera vez en 1957 en un artículo llamado “Estrategias para la Diversificación” en Harvard Business Review.

Permite identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocios de una organización, ayudando a orientar a la empresa para desarrollarse en el futuro, evaluando opciones y eligiendo la que mejor se adapte a su situación.

Compuesta por dos dimensiones, productos y mercados, sobre estas dimensiones se pueden formar cuatro estrategias de crecimiento:

- **Penetración de Mercado:** Persigue un consumo mayor de los productos que posee actualmente la empresa en los mercados actuales. Buscan cambiar clientes fortuitos en regulares, y clientes regulares en de volúmenes, a través de descuentos por volúmenes o tarjetas donde se acumulan puntos.
- **Desarrollo de Mercado:** Pretende vender los productos que en el presente produce la empresa, pero en nuevos mercados. Intentan capturar clientes de sus competidores, introducir el producto en mercados extranjeros, o en otro punto geográfico.
- **Desarrollo de Producto:** Crea nuevos productos y los vende en mercados actuales. Estos nuevos productos pueden ser accesorios, agregaciones o productos totalmente nuevos, intentan a menudo vender estos productos a clientes regulares.

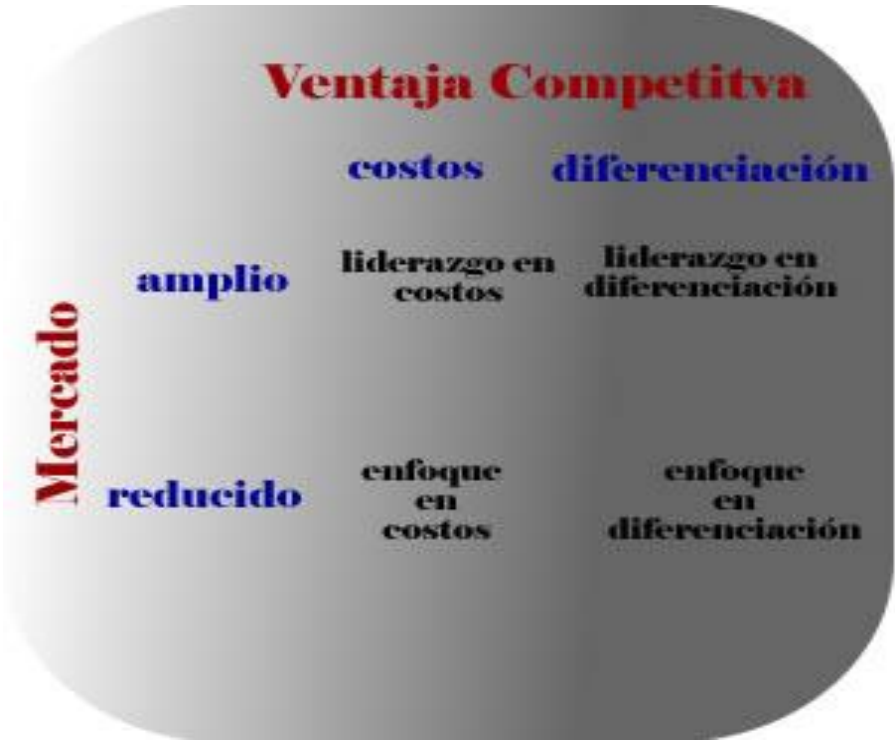
- **Diversificación:** La compañía crea nuevos productos e intenta introducirlos en nuevos mercados. Esta diversificación puede hacerse de cuatro maneras:
 - ✓ **Diversificación Horizontal:** Empresa encuentra nuevos productos o servicios que sean atractivos para sus clientes actuales, aunque no estén relacionados tecnológicamente con la línea actual de productos.
 - ✓ **Diversificación Concéntrica:** Se diversifica la empresa en nuevos negocios que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con los negocios actuales, con el fin de atraer nuevos grupos de clientes.
 - ✓ **Diversificación Conglomerada:** Ocurre cuando la empresa adquiere nuevos negocios que no tienen relación con los negocios actuales, con la tecnología, ni con los mercados actuales.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

9. Estrategias Genéricas de Porter:

En el año 1980, Michael Porter, profesor de la Universidad Harvard Business School, publica un libro llamado “Competitive Strategy”. En este libro describe la estrategia competitiva que debe tener una empresa para crear una defendible posición dentro de la industria, las cuales tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa. La ventaja o estrategia competitiva que debiera tener una empresa, tendría que ser a través de:

- ✓ Liderazgo en costos: Consiste en poder vender los productos en precios unitarios bajos, mediante la reducción de costos. Se recomienda utilizar esta ventaja en mercados masivos que esté compuesto por consumidores que sean sensibles a los precios o cuando a los consumidores no le importa la diferencia entre una u otra marca.
- ✓ Diferenciación: Lo importante es vender un producto único y original, que logre distinguirse de la competencia y que sea difícil de imitar. Se prefiere usar cuando los consumidores no son sensibles al precio.
- ✓ Enfoque: La idea es enfocar los esfuerzos a vender o producir productos que satisfagan las necesidades y gustos de un determinado grupo de consumidores.



10. Administración según Henry Fayol

Henry Fayol es el fundador de la escuela clásica de la administración, pues fue el primero en sistematizar su comportamiento. Éste pensaba que las prácticas administrativas que son aceptadas siguen ciertos patrones, los que se pueden analizar e identificar. Fayol se interesaba por toda la organización, enfocándose en la administración, la cual tenía 14 principios fundamentales. Estos principios son:

- **División del trabajo:** Se refiere a que mientras más gente trabaje en un organismo social, es mejor, puesto que las tareas se pueden dividir, además mientras más pequeño sea el número de tareas que una persona haga, mayor enfoque tiene y mejor es su rendimiento.
- **Autoridad:** Debe existir un líder que tenga la responsabilidad de dirigir a su grupo, dando órdenes y verificando que éstas se cumplan.
- **Disciplina:** Todos los empleados deben respetar y obedecer las normas de la organización. La disciplina es consecuencia de la capacidad de liderazgo.
- **Unidad de mando:** El personal debe recibir órdenes de un solo superior.
- **Unidad de dirección:** Las operaciones de la organización, que tengan el mismo objetivo, deben tener un solo plan y ser dirigidas por un solo gerente.
- **Subordinación del interés particular al interés general:** Todo el personal debe tener algún interés por mejorar el rendimiento de la empresa.
- **Remuneración del personal:** Es necesario que todos los trabajadores reciban un salario justo por sus servicios.

- Centralización: Hace referencia al grado, hasta el cual se involucran los subordinados en la toma de decisiones.
- Jerarquía: Se refiere a la línea de autoridad de una organización, en la actualidad es representada por el organigrama de una empresa.
- Orden: Las personas y materiales de trabajo deben estar en el momento exacto y en el lugar preciso.
- Equidad: Todos los administradores deben ser justos y amables con sus subordinados.
- Estabilidad del personal: Una alta rotación del personal, puede desembocar en una causa de ineficiencia.
- Iniciativa: Todo el personal debe tener la libertad de crear y desarrollar planes, aún cuando puedan cometer errores.
- Unión del Personal: Se refiere a aprender a trabajar en equipo, y a edificar la armonía y unidad dentro de la empresa.

Podemos mencionar además que desde fines del siglo XIX, se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes:

- Planificación: Incluye elegir y fijar las misiones, además de las políticas, reglas y estrategias de la organización. Es importante porque sin éstas, los gerentes no saben hacia dónde dirigir sus metas, ni como alcanzarlas, además carecen del horizonte para poder guiar a sus subalternos en el logro de los objetivos.

En conclusión su propósito es disminuir el riesgo al fracaso, evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa, administrar con eficiencia los recursos de ésta para así asegurar el éxito en el futuro.

- **Organización:** Se determinan los recursos y actividades requeridas para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Además se refiere a crear una estructura organizacional bien definida, la cual es generalmente representada por el organigrama de una empresa.

Junto a lo anterior tenemos la cultura organizacional, el cual es el patrón de comportamiento general, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Ésta es dada por los gerentes de nivel superior, donde se vuelven normas sus creencias y formas de percibir las situaciones

- **Mando:** Es poder influir en las personas para que éstas cumplan las metas definidas. Incluye mandar, motivar e influenciar a los empleados para que realicen tareas esenciales. El mando contiene:
 - ✓ **Motivación:** Es una característica de la Psicología Humana, que contribuye al grado de compromiso de una persona, incluye factores que canalizan la conducta humana hacia un sentido comprometido. Los gerentes pueden motivar a sus empleados haciendo que éstos se sientan importantes y útiles, reconociendo sus necesidades sociales, de tal forma que se sientan parte de la organización.

- ✓ Liderazgo: “Es un proceso de influir y dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo”.¹⁰ Podemos identificar distintos tipos de poderes que favorecen el liderazgo, los poderes se refieren a “la capacidad de afectar o influir sobre la conducta de los miembros de un grupo social”.¹¹
- Poder legítimo: Posición jerárquica que da la organización a los miembros para tomar decisiones.
 - Poder de recompensa: Es la capacidad que un administrador posee para motivar y premiar aquellas buenas conductas individuales.
 - Poder coercitivo: Habilidad para sancionar y castigar, aquellas conductas de los miembros de un grupo, que no corresponden.
 - Poder de experto: Conocimiento y experiencias, además del dominio técnico, que dotan al poseedor para influir en la conducta de otros.
 - Poder de Información: Manejo de información selectiva y restringida, que permite al tenedor dirigir una determinada situación hacia un objetivo.
 - Poder de referencia: Es el poder psicosocial que le entrega al individuo la capacidad de influir en otros. Por ejemplo el Papa o el Presidente de la República.

¹⁰ Harold Koontz, Una Perspectiva Global. Edición 12ª. Ed MacGraw, 2003.

¹¹ Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, 10ª, Ed. Pearson Educación, México 2004.

- Control: Según Stephen Robbins, define el control como "un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente".¹²

El control hace referencia a los mecanismos que se utilizan para que, tanto las conductas como desempeños, se cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa, es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel.

Además podemos encontrar distintos tipos de control organizacional, dependiendo del momento de su aplicación, éstos son controles preventivos, concurrentes y posteriores. En el presente informe nos enfocaremos a los terceros, los que se llevan a cabo después de una acción, con el propósito de determinar las causas de cualquier desviación que se produzca respecto al plan original.

- Coordinación: Fayol la incluye como un elemento de la administración, mientras otros autores clásicos la incluyen como un principio.

Éste es un proceso que consiste en integrar todas las actividades de los departamentos independientes con el fin de conseguir los objetivos que tiene la organización con eficiencia, si ésta no existiera dentro de la empresa, los empleados perseguirían los intereses de su departamento, no el de la organización completa.

¹² Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional. Obra citada.

11. Holding

Es una organización económica que logra controlar muchas compañías, las que les permiten tener un intervención sobre distintos factores del mercado¹³. Es una forma de colaboración o integración empresarial.

Tiene grandes beneficios si se logra controlar sectores de un mismo mercado, esto asegurará que las empresas tengan acceso directo a las materias primas, financiación, logística, entre otras.

Un ejemplo de lo provechoso que puede llegar a ser puede ser es cuando una empresa que fabrica zapatos, tenga otra empresa que elabore el cuero, otra que ensamble u otra que fabrique los cordones. Todos los recursos que se saquen de estas empresas circulan en el Holding y la rentabilidad que se obtiene va al mismo grupo, no por separado.

Podemos concluir que puede controlar toda la cadena del proceso de un servicio, permitiendo disminuir los riesgos y maximizar las ganancias.

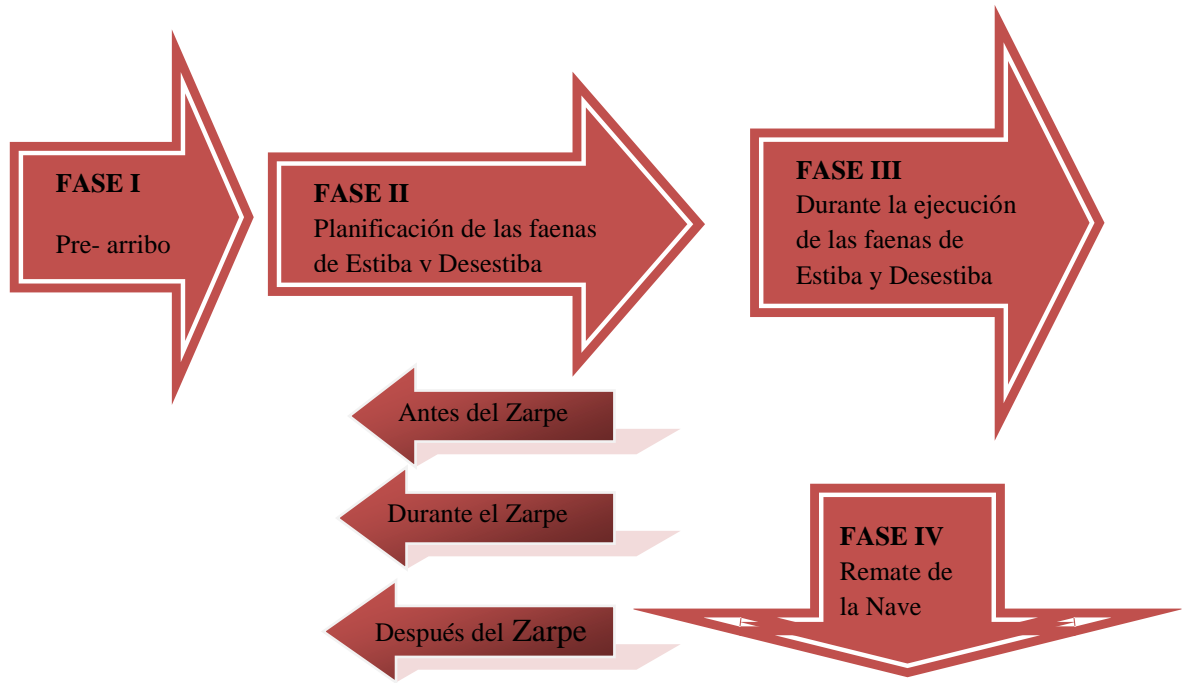
¹³ <http://www.gerencie.com/holding.html>. 26.02.2011. 05:02 AM.

CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE LA ESTIBA Y DESESTIBA DE NAVES

12. Objetivos del Procedimiento

El objetivo de este procedimiento es atender de forma eficiente los requerimientos de estiba y/o desestiba de la Nave, lo cual incluye organizar, coordinar, planificar y ejecutar las actividades propias de esta faena. El responsable del cumplimiento y mantención de este procedimiento es el Jefe de Operaciones. A continuación se detallará cada fase de esta práctica.

13. Esquema del Procedimiento



14. Fases del Procedimiento

14.1 FASE I:

Pre Arribo: Se reciben las instrucciones de los Agentes de Naves y de los Exportadores/Operadores, los que deben tener a lo menos la siguiente información:

- Del Agente de Naves
 - ✓ Característica de la Nave
 - ✓ Fecha, hora, sitio de atraque y turnos estimados de trabajo
 - ✓ ETA (Fecha de llegada de la nave).
 - ✓ Objetivo de la estadía en puerto (Embarque o Desembarque de mercancías).
- Del Exportador/Operador de la Nave
 - ✓ Pre-plano de estiba: Pre plano de las bodegas y entrepuentes que posee un buque para así distribuir la carga entre éstos. Incluye contenedores a embarcar o desembarcar desde la nave, debe contener Fecha, N° de viaje y Nave. Cada vez que éste sea modificado o alterado, se debe entregar uno nuevo, corregido por el comando de la nave ya que su modificación puede afectar los cálculos de estabilidad del buque.
 - ✓ Pedida de Carga: Indica las cantidades de carga, altura máxima del pallet y hora de su arribo al costado de la nave. Debe contener la Fecha, N° de viaje y Nave.

14.2 FASE II:

Se planifica la faena de estiba y desestiba de la nave:

- Designación de los supervisores para la atención de la faena.
 - Supervisor de Cubierta: Supervisa aquello que se carga en bodegas.

Sus funciones son:

- ✓ Planear la operación que se va a desarrollar en la nave y cubierta.
 - ✓ Solicitar, junto con el supervisor de muelle, al personal, maquinarias e insumos que se ocuparán en la faena.
 - ✓ Chequear, al inicio de la faena, el personal, maquinarias e insumos que fueron solicitados con anterioridad.
 - ✓ Coordinar con el comando de nave, bodegas y cámaras las operaciones que se llevarán a cabo.
 - ✓ Chequear estiba y trincas en bodegas y cubierta.
 - ✓ Confeccionar diferentes certificados por ejemplo: certificado de no daño a la nave, trinca, bolsas de aire.
 - ✓ Hacer firmar al comando de la nave todos los certificados.
 - ✓ Confeccionar al remate de la nave un informe de operaciones.
- Supervisor de Muelle: Recepcionar las cargas que llegan al muelle, al costado de la nave.

Sus funciones son:

- ✓ Planificar operación a desarrollar en la nave.
- ✓ Solicitar, junto con el supervisor de cubierta, al personal, maquinarias e insumos que se ocuparán en la faena.
- ✓ Chequear, al inicio de la faena, el personal, maquinarias e insumos solicitados con anterioridad.
- ✓ Verificar la carga disponible y solicitarla de acuerdo al pre-plano de estiba.
- ✓ Llevar el control de medidas de pallets y espacios disponibles en la nave.
- ✓ Confeccionar el informe de grúas horquilla ocupadas en la nave y el plano de medidas si es éste solicitado.
- ✓ Devolver insumos sobrantes a galpón de materiales.

- Supervisor de Documentos: Trabaja en la oficina del puerto (dentro de éste).

Sus funciones son:

- ✓ Recopilar información sobre la nave e ingresarla al PC.
- ✓ Preparar y enviar a la nave libros de tarjas, planos, certificados que serán utilizados.

- ✓ Entregar las instrucciones correspondientes al personal que desarrolla labores documentales, por ejemplo al planimetrista, responsable de distribuir en forma correcta la carga a bordo y hacer el dibujo de su ubicación dentro de las bodegas, y a los tarjadores, registran la cantidad o tonelaje de mercancías movilizadas.
- ✓ Liquidar con embarcadores los DUS, éste es el Documento Único de Salida a través del cual la aduana certifica la salida legal de las mercancías o servicios al exterior. Se indica cantidad de cajas, pallets, kilos, lugar de estiba.
- ✓ Confección final del libro de estiba y transmisión de datos electrónicos al Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), en caso que la nave vaya a Estados Unidos.
- Supervisor de Contenedores (en caso que sea necesario consolidar)
Sus funciones son:
 - ✓ Recibir del cliente las instrucciones de la faena a realizar.
 - ✓ Contactar con compañía estibadora la hora y el día de stacking.
(espacio para recepcionar carga).
 - ✓ Programar las faenas con:
 - Proveedores de maquinaria (grúas horquilla, portacontenedores).

- Transportistas (camiones).
 - Departamento de Nombrada (solicitar personal).
 - Pañol, para solicitar materiales e insumos.
 - Emporval, se programa la faena y se pide área y conexión.
 - ✓ Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), si fuera necesario.
 - ✓ Chequear los insumos, materiales y personal.
 - ✓ Liquidar la documentación, por ejemplo: órdenes, DUS, cartas de temperaturas, etc).
 - ✓ Realizar la liquidación de gastos en un documento llamado Liqcont, además de la lista de contenedores llamado Listcont.
-
- Determinar y solicitar por radio o vía telefónica al Encargado de Nombrada la cantidad de personal por especialidad que se necesita para el primer turno de trabajo.
 - Se determina y solicita por radio o vía telefónica la maquinaria, materiales e insumos (tablas, clavos, bolsas de aire, entre otros) que se utilizarán en el primer turno de trabajo.

14.3 FASE III:

Durante la ejecución de faenas (Estiba y/o Desestiba)

- Los supervisores de Muelle y Cubierta son responsables de distribuir el personal en sus puestos de trabajo, efectuar el alistamiento y prueba de la maniobra de la nave y del embarque de grúas Horquilla.
- El supervisor de Cubierta obtiene la firma del Capitán para certificados de arribo según formularios:
 - ✓ Cargo Gear Certificate: Certificado que avala el buen estado en que se encuentran los equipos de la nave, como maquinarias, plumas o grúas.
 - ✓ Damage Claims: Certifica que la parte mecánica del buque se encuentra en óptimas condiciones.
 - ✓ Resistance of Gratings¹⁴: Certifica que los pisos de la nave está en buen estado.

Cabe destacar que los certificados nombrados anteriormente sirven para que el departamento de estiba se respalde en caso que ocurra algún suceso en el buque y no sean ellos culpados.

- Durante la faena, los tarjadores registran la carga embarcada, llenando el documento “Formulario de Tarja” o usando capturador.
- Durante la estiba a bordo de la nave el planimetrista distribuye y registra en el documento “Registro de Planimetría”, la posición final de los pallets

¹⁴ Anexo 4: Resistance of Gratings.

en las respectivas cámaras. Además completa el plano de sensores (medición de temperatura) cuando corresponda.

- El supervisor de muelle controla los saldos de carga embarcada por bodega acorde con la “pedida de carga” establecida por el Exportador y Operador. Se producen saldos de carga pues muchas veces sucede que en una bodega no alcanza a ir toda la mercancía, entonces la mercancía restante debe situarse en otro lugar.
- El supervisor de cubierta es responsable de estibar la carga embarcada, revisar sus trincas y programar con el Capitán y/o Primer Piloto de la Nave la estiba de los contenedores a embarcar en cubierta.
- El supervisor de Documentos al término de cada turno debe proporcionar a la Agencia de Naves el documento “Resumen de Embarque”, el cual indica el tonelaje embarcado y las observaciones relevantes durante el turno.
- El Jefe de Operaciones en directa coordinación con los Supervisores de Muelle y Cubierta, a lo menos cuatro horas antes del término de cada turno, programa y solicita el personal y maquinaria del próximo turno.
- El supervisor de Documentos es responsable de controlar, registrar la carga embarcada y emitir toda la documentación asociada a la faena requeridas por los exportadores, armadores, autoridades y para el control interno de Carle & Cía.

- En caso de daños a la carga o a la estructura de la nave, containers u otros equipos, se procede a la confección del formulario “ Informe de Siniestro¹⁵”, el cual lo confeccionará el supervisor de muelle o de nave, dependiendo del lugar en que se haya producido el daño.
- Si es necesario la extensión de turnos de trabajo, el Jefe de Operaciones designará a la persona de su área para que solicite la prolongación de faenas vía internet o personalmente a la Capitanía de Puerto.

14.4 FASE IV:

Remate de la Nave

- Antes del Zarpe
 - El supervisor de cubierta presenta la carga estibada en cubierta para la Inspección de Trinca y corrige cualquier observación en esta materia.
 - El supervisor de Cubierta confecciona y obtiene la firma y timbre del Capitán y/o Primer Piloto de la Nave, en los siguientes documentos:
 - ✓ Certificado de Estiba y Trinca (Stowage and Shoring).
 - ✓ Certificado de No Daños a la Nave (No Damage).
 - ✓ Certificado de Bolsas de Aire

¹⁵ Anexo 5: Informe de Siniestro.

- El supervisor de documentos confecciona, liquida y obtiene la firma y timbre del Capitán y/o Primer Piloto de la Nave, en los siguientes documentos:
 - ✓ Relación de Hechos. Statement of Facts, liquidan MATE'S RECEIPT, los cuales indican las cantidades reales embarcadas por exportador.
 - ✓ Entrega al comando de la Nave los siguientes documentos:
 - Plano final de Estiba de la carga (debe indicar Nave, viaje, fecha).
 - Recapitulación por exportador en bodega.
 - Recapitulación por exportador en contenedores.
 - Listado de contenedores embarcados.
 - Plano de Contenedores.
 - Resumen por Puerto de Descarga (cuando el destino es a más de un puerto).
 - Recibo de la Entrega Documentos de la Nave (para mantener registros).

- Durante del Zarpe. Las tareas que se explicarán a continuación deben realizarse dentro de 24 horas.

- El supervisor de Cubierta confecciona y entrega según sea aplicable los siguientes documentos para los Exportadores/Operadores:
 - ✓ Certificado de Bolsas de Aire y Pre-eslingado.
 - ✓ Certificado de Espacios Vacíos y Pallets montados. Espacios vacíos quedan cuando las bodegas no van full y quedan metros cuadrados libres. Pallet montados se refiera cuando viene un pallets montado sobre otro.
 - ✓ Informe de Operaciones. Detalle de todo lo ocupado en el buque, mano de obra y materiales se hace para cobrar al cliente.
- El supervisor de Muelle hace devolución a Bodega de los materiales e insumos sobrantes no ocupados y confecciona el “Registro de Grúas Horquillas utilizadas”. En el Informe de Operaciones interno queda registrada la cantidad de insumos utilizados en la nave durante su estadía en puerto.
- El Supervisor de Documentos entrega la siguiente documentación, como se indica:
 - ✓ Al Terminal:
 - Resumen total de embarque por turno.
 - Resúmenes de contenedores embarcados.
 - Resumen de lo embarcado por exportador.
 - Plano final de estiba.

- ✓ A la Agencia de Naves:
 - Resúmenes de lo embarcado por puerto de destino.
 - Listado de contenedores.
 - El plano de Estiba.
 - Resumen de lo embarcado por exportador.
 - Plan de contenedores.
 - Originales de DUS liquidado.
 - Mate's Receipt originales con timbre y firma del capitán o primer piloto de la nave.

- ✓ A los exportadores/Operadores
 - El plano de Estiba.
 - Resumen de lo embarcado por exportador.
 - Listado de contenedores.
 - Plan de contenedores.
 - Resumen por exportador en contenedores.
 - Resumen por puerto de descarga (si hay más de un puerto de destino).
 - Resumen total de embarque por turno y tarjas.
 - Resumen de palletización.
 - Archivo en planilla Excel indicando folios de pallets embarcados.

- Después del Zarpe: Funciones que deben realizarse dentro de 48 horas.
 - Cambios de datos de la carga embarcada, por ejemplo: cantidad de cajas, pallets, kilos. Cualquier cambio detectado por el exportador debe ser informado para que se modifique la documentación emitida e incorporar las correcciones necesarias.
 - Gestión de aprobación de los documentos remitidos al SAG/USDA. En caso de observaciones se deben corregir antes de 48 horas después del zarpe de la nave.
 - Confección del “Libro de Estiba” y su remisión vía electrónica y/o valija a la Agencia de Naves, al Exportador/Operador y Gerencia de Carle & Cía dentro de 72 horas después del zarpe de la nave. Al USDA se remite vía electrónica. Este recopila los siguientes documentos ya elaborados:
 - Plano de Estiba
 - Recapitulaciones por exportadores
 - Plano de consignatario
 - Listado de contenedores
 - Plano de contenedores
 - Planimetría lineal o por áreas

CAPÍTULO 4: APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION EN LA EMPRESA CARLE Y COMPAÑIA

15. Unidades Estratégicas de Negocios

El principal objetivo de identificar las Unidades Estratégicas de Negocios es asignar a las mismas objetivos de planificación estratégica y recursos apropiados. Es por esa razón que a continuación se determinarán cuales son.

Luego de investigar la empresa Carle & Cía, podemos concluir que presenta 3 unidades estratégicas bien definidas. Se llega a esta conclusión debido a que cada una de ellas cumple con las características necesarias para formar una UEN.

En primer lugar es un negocio que tiene una planificación distinta al resto de la empresa, contando con grupos de empleados que ejecutan las funciones respectivas en cada una de las tres agencias que tiene, desarrollando y organizando de distinta forma cada negocio. Por ejemplo cuenta con personal y procedimientos de ejecución distintos, tiempos de ejecución de tareas diferentes en cada división.

En segundo lugar cada una de sus tres divisiones posee distintas competencias, e intentan constantemente diferenciarse de ellas para así posicionarse en la mente de los consumidores.

Análisis de las Estrategias y Principios de Administración aplicados por una empresa de servicios del Sector Marítimo Portuario

Dentro de sus principales competidores podemos mencionar:

AGENCIAS	COMPETIDORES
Agencia de Exportación y Cabotaje	<ul style="list-style-type: none">• Rossi• Omar Barrera
Agencia de Estiba y Desestiba	<ul style="list-style-type: none">• Famex• San Francisco
Agencia de Naves	<ul style="list-style-type: none">• Inchcape• Agental






Análisis de las Estrategias y Principios de Administración aplicados por una empresa de servicios del Sector Marítimo Portuario

Además tiene su propio director que planifica y organiza las estrategias que se implementarán durante una faena.

AGENCIAS	DIRECTOR
Agencia de Exportación y Cabotaje	Jorge Carle Fernández
Agencia de Estiba y Desestiba	Jorge Darrouy
Agencia de Naves	Álvaro Luco

Finalmente cada unidad posee la tecnología necesaria con la cual puede realizar sus funciones, es imprescindible destacar que la tecnología que cada unidad presenta no es mucha debido a que al ofrecer un servicio, su más importante capital son sus empleados.

AGENCIAS	TECNOLOGÍAS
Agencia de Exportación y Cabotaje	<ul style="list-style-type: none">• Software que permiten estar en línea y así saber la ubicación exacta de las

	<p>cargas desde que el camión llega a la zeal.</p>
Agencia de Estiba y Desestiba	<ul style="list-style-type: none">• Capturadores • Horquillas (más de 100) • Grúas Spreader • Traspaleta (potencia de hasta 2.000 kilos) 
Agencia de Naves	<ul style="list-style-type: none">• Lanchas  (se ocupan en la recepción de la nave)

Por lo tanto podemos concluir que cada unidad de negocios presenta su propia clientela a la cual van destinados distintos servicios que son encargados de proveer cada división y que gracias a la planificación que el director provee se puede realizar un trabajo de forma eficiente dejando satisfecho al cliente.

16. Análisis FODA

Nos proveerá de información necesaria para implementar acciones y medidas correctivas para así generar un mejor servicio.

AMBIENTE EXTERNO: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Amenazas:

- Cambios adversos en el tipo de cambio: es el caso del dólar que mientras más baja, perturba con más potencia a los exportadores, afectando en forma directa a la empresa debido a que los exportadores al ganar menos en la exportación, por lo bajo que el dólar se encuentra, prefieren vender su producto en el país, desistiendo de la exportación, y quedándose carle con menos clientes.
- Se licite Empresa Portuaria Valparaíso (EPV): Ésta es una empresa autónoma del Estado, la cual llamó a licitación con el fin de que las empresas interesadas puedan invertir y hacer progresar al puerto, ya sea en infraestructura como en tecnología. Esto perjudica enormemente a Carle puesto que esta parte del puerto pasa a manos privadas, por ende el dueño de la concesión determinará con quién trabaja, y por supuesto trabajará con su agente, en la totalidad de las faenas que se desarrollan en sus recintos. Como es él, el dueño o concesionario, es éste quién fija las condiciones, valores y quienes ejecutan las operaciones. Por eso que no le convendría a Carle esta situación, puesto que aumentarían sus costos, por ejemplo en este momento la empresa es lo mínimo que utiliza los

servicios que ofrece TPS¹⁶, ya que al hacerlo debe ocupar los movilizados de TPS, grúas Horquillas, Pórticos, entre otros, aún teniendo los propios.

- Conflictos políticos que pudiera afectar el desempeño de la Agencia.

Oportunidades:

- Tomar la concesión del puerto San José: Éste es un puerto que se está construyendo en Quintero y la empresa tiene todas las posibilidades de obtener la licitación, para ello ha realizado un proyecto que debe presentar junto a su equipo de trabajo y conseguir la aprobación del Ministerio de Transporte. Destacar que este puerto es exclusivamente frutero con 4 sitios de atraque.
- Nuevos TLC firmados: que permitan ingresar a los exportadores a otros mercados y así tener más clientes que necesiten del servicio de la empresa.
- Unirse a una gran empresa que ofrezca servicios de asesoría en la exportación similares a los que ofrece Carle y que compartan el mismo tamaño, juntarse y así lograr ser una gran compañía capaz de aplacar a los grandes.

¹⁶ TPS : Terminal Pacífico Sur

AMBIENTE INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas:

- Gran experiencia en la exportación Hortofrutícola: lo que les permiten diferenciarse de sus competidores gracias al excelente servicio que prestan, servicio que fueron perfeccionando al pasar los años.
- Imagen de calidad gracias a la certificación ISO 9001:2008: permite aumentar la credibilidad y confianza de sus clientes, puesto que garantizan que los servicios que se entregan estén respaldados por la máxima calidad.
- Capacitación a sus trabajadores a través del Sence¹⁷: el pilar más importante de una empresa de servicios son sus trabajadores y los conocimientos que ellos poseen. Es necesario capacitar a sus empleados en Comercio Exterior, inglés, Seguridad al Personal, Cuidado medio ambiental.

Debilidades:

- Falta de jefatura idónea en puestos medios y superiores: debido a que es una empresa familiar muchas veces no se contratan a las personas por sus capacidades intelectuales sino por los lazos afectivos que tienen con ellas y son estas personas puestas en cargos importantes para manejar el desarrollo de los servicios, y al no estar bien capacitados cometen errores que pueden dañar la

¹⁷Sence : Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

imagen de la compañía. Además destacar que esta falta de jefatura idónea afecta las finanzas de Carle, pues debido a errores del personal se ha tenido que pagar multas en la Aduana, producto del mal confeccionamiento de documentos en los trámites aduaneros, por ejemplo se ha llegado a acumular multas durante un año de \$1.200.000.

- **Sueldos Bajos:** La compañía no recompensa a las personas que se destacan en sus trabajos, existe un clima de insatisfacción en la empresa, ya que las remuneraciones que ésta paga, están por debajo del promedio del mercado. Ésto perjudica la motivación del personal a la hora de realizar sus tareas ya que no ven necesario esforzarse por el trabajo realizado puesto que la compañía no les retribuye de la manera que ellos esperan.
- **Planificación Estratégica Corporativa inapropiada:** Es importante que la compañía lleve a cabo las actividades de planeación más importantes, como por ejemplo:
 - ✓ Identificar las Unidades Estratégicas de Negocios
 - ✓ Analizar y Valorar la Cartera de Negocios
 - ✓ Identificar Nuevas Áreas de Negocios

Tener claro y bien definido lo anterior, le permitirá obtener una orientación hacia sus metas y dirigirse de forma más eficiente hacia la ampliación del negocio.

Síntesis del Foda

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios diversos en el tipo de cambio. ✓ Licitación de EPV. ✓ Conflictos políticos que pudiera afectar el desempeño de la Agencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar la concesión del Puerto San José. ✓ Nuevos TLC firmados. ✓ Unirse a una empresa que ofrezca servicios de asesoría en la exportación similares a los que ofrece Carle.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gran experiencia en la exportación Hortofrutícola. ✓ Imagen de calidad gracias a la certificación ISO 9001:2008. ✓ Capacitación a sus trabajadores a través del sence. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de Jefatura idónea en puestos medios y superiores. ✓ Sueldos bajos. ✓ Planificación Estratégica Corporativa .

Combinación de las estrategias:

Estrategias FO (fortalezas/oportunidades):

Desarrollar y potenciar constantemente la imagen que tiene la empresa, resaltando la calidad y experiencia adquirida. Para lograrlo debiera ofrecer a sus clientes un servicio post venta de asistencia y solución a los que no hayan quedado conformes con sus servicios y a la vez aprovechar la instancia de hacer una encuesta para consultarles sobre el servicio ofrecido, si quedaron conforme o no y así podrá percatarse de aquellas equivocaciones que impiden la entrega de un servicio en forma perfecta.

Además debe aprovechar la posibilidad de obtener la concesión del Puerto de Quintero y atraer nuevos clientes valiéndose de su excelente imagen.

Estrategias DO (debilidades/oportunidades):

Tenemos la gran oportunidad de aumentar el número de clientes, lo que traerá como consecuencia un incremento tanto en el trabajo a realizar como en los beneficios económicos para la empresa. Si bien es cierto que ampliar el número de clientes también requiere una gran inversión, podría de todas formas incentivar a sus trabajadores sin la necesidad de desembolsar grandes sumas de dinero, por ejemplo a través de un sistema de bonos cuando se cumplen las metas en los tiempos establecidos, sobretodo en período de temporada alta.

También debieran realizar pruebas a la jefatura dejando solo a personas idóneas para el cargo, y darle la oportunidad a personas con cargos inferiores para acceder a puestos de jefatura. Esto permitirá obtener mayor satisfacción de parte del personal, asunto importantísimo a la hora de realizar una labor.

Por último se deberá estructurar mejor la definición de la misión, objetivos y visión de la empresa para que así toda la organización sepa hacia dónde dirigir sus metas y estén orientados cuando deban tomar decisiones.

Estrategias FA (fortalezas/amenazas):

En caso que ocurran situaciones que perjudiquen a la empresa se puede contar con la fidelidad de los clientes. Hay que tener en cuenta que muchas veces un cliente prefiere un servicio seguro en manos de expertos en vez de un servicio barato que esté a cargo de personas que no se preocupan de ellos.

Gracias a la sólida imagen y gran calidad que ofrece, es que sus clientes les son fieles, y puede captar nuevos debido a su buena reputación, permitiéndole enfrentar de buena manera los inconvenientes en tiempos de crisis en la economía, y aunque la competencia se fortalezca ellos podrán hacer frente a estos aprietos .

Además cuenta con la posibilidad de obtener la concesión del puerto San José en Quintero, lo que le permitiría tener el control de este puerto y manejarlo de forma de obtener un mayor beneficio para sus intereses.

Estrategias DA (debilidades/amenazas):

Si Carle & Cía se enfrenta a amenazas que pudieran ir en contra de sus objetivos es de suma importancia que cuente con el personal idóneo para retarlas, es por este motivo la imperante necesidad de tener empleados satisfechos con su renta y con su desarrollo dentro de la empresa.

Además toda empresa debe contar con un plan estratégico que le permita sobrevivir en tiempos difíciles esto debería describirse en su plan de negocios. Si se torna difícil para la empresa subir los sueldos, hay muchas otras formas de incentivar a sus empleados por ejemplo: en los meses de temporada baja pudiera reducir sus tiempos de trabajo, es decir si la persona se encuentra sin tareas a realizar, poder retirarse antes, ganar bonos cuando se cumplan metas y darle a más empleados la posibilidad de acceder a cursos a través de Sence que le permitan perfeccionarse en sus quehaceres.

17. Matriz de producto y mercado. Matriz Ansoff.

A continuación se analizará la empresa desde sus comienzos, es decir, Jorge Carle al comenzar su negocio fue expandiéndose a otras áreas, sin saber que esto era parte de una estrategia de Marketing. Todo su trabajo lo ha realizado gracias a su instinto comercial sin tener los conocimientos y la noción que sin querer ha seguido pautas ocupadas en las empresas dirigidas por expertos. Es por eso que a continuación quiero explicar que opciones tomo el Señor Carle para lograr incrementar sus ventas, sin saber que lo realizado era parte de un plan estratégico.

Para comenzar es necesario mencionar que la empresa posee 3 Unidades Estratégicas de Negocios, donde la primera en fundarse fue Agencia de Exportación y Cabotaje, luego Agencia de Estiba y Desestiba y finalmente la Agencia de Naves.

La Agencia de Exportación y Cabotaje pretendía asistir a aquellos que quisieran llegar con su producto a otras partes del mundo o a otras regiones del país. Durante años ocuparon la Estrategia de Desarrollo de Mercado con la intención de aumentar sus ventas, esto lo realiza gracias a la expansión de su Agencia de Exportación y Cabotaje hacia otros puntos del país como es Coquimbo y Talcahuano, considerando vender su servicio en nuevas zonas geográficas.

Dado que el negocio prosperó, Jorge Carle decidió buscar nuevas oportunidades y así ampliar su negocio y obtener de esta forma mejores beneficios económicos.

Para lograr lo anterior ocupó una Estrategia de desarrollo de productos, esto implica ofrecer un nuevo servicio a un mercado que ya existe. El servicio nuevo es la estiba y desestiba, y el mercado ya existente son sus actuales clientes, los exportadores que necesitan además de realizar los trámites para la exportación, requieren estibar su carga a los buques para ser enviados a su destino final. La idea es poder abarcar una mayor participación en aquel mercado donde la empresa ya se maneja.

Luego decide crear la Agencia de Naves, diversificando su estrategia puesto que abarca un nuevo mercado, que es el de ofrecer una prestación a los buques y a las personas que trabajan en éste, y un nuevo servicio, ya que ahora brinda toda la ayuda que la nave, tripulantes y empleados de éstas requieran. Dentro de la Estrategia de Diversificación se puede acceder a distintos tipos, la empresa decidió diversificarse concéntricamente, puesto que el mercado al cual abarcó Carle & Cía., con la creación de la Agencia de Naves, le permite tener una sinergia comercial con sus antiguas UEN. Primero le brinda más reputación que le sirve de igual manera a las tres empresas, debido a que la creación de distintos servicios le permite calificarse como una empresa integral, además puede ocupar aquellos espacios vacíos en post de adquirir más beneficios, es decir muchas veces empleados que tienen menos cantidad de trabajo pueden apoyar las labores de aquellos que tienen una carga excesiva.

Análisis de las Estrategias y Principios de Administración aplicados por una empresa de servicios del Sector Marítimo Portuario

MERCADO	PRODUCTO	
	Actuales	Nuevos
Actuales		Desarrollo de Productos Agencia de Estiba y Desestiba
Nuevos	Desarrollo del Mercado Agencia de Exportación y Cabotaje	Diversificación Concéntrica Agencia de Naves.

18. Estrategias Genéricas de Porter

La estrategia que ha llevado todos estos años la empresa es de diferenciación.

Por un lado, dado a la incapacidad de liderar en costos, debido a que requiere una mayor inversión, una alta participación de mercado y un público objetivo sensible al precio, es que decide diferenciarse, para eso debe definir como se distinguirá de su competencia más significativa y como conquistará a su público objetivo. Alguno de sus competidores se diferencian por el costo, pero Carle apela a su calidad, experiencia y al servicio integral que entrega a sus clientes, siendo primordial el bienestar y seguridad del consumidor en las transacciones que se realizan antes que todo. Por ejemplo Sudamericana de Vapores puede ofrecer precios más convenientes, tarifas más rebajadas, por los volúmenes que maneja, pero Carle ofrece un servicio más personalizado, al tener un contacto más directo con sus clientes.

Son muchos los exportadores frutícolas que prefieren trabajar con Carle y Cía porque han logrado diferenciarse a través de los años por la calidad que ofrecen, su marca única hace referencia a que son una pequeña empresa que compite con las mayores, una pequeña empresa que es puesta como ejemplo dentro de las más grandes compañías, una pequeña empresa que pese a su tamaño es capaz de competir con los grandes.

19. Aplicación del modelo de Henry Fayol

En el presente, la situación en la que una empresa se encuentra es parecida a un laberinto, muchas alternativas posibles, demasiados caminos a seguir y poca claridad de cuál es la decisión que nos puede llevar por el buen camino. Un camino que nos permita estar en el mercado, permanecer e incluso crecer, pero no de cualquier manera, sino que de una forma que le proporcione valor al negocio, a través de una ventaja competitiva.

La realidad de las empresas es igual en todas partes del mundo, realidad que abarca mercados globalizados, competitivos, con cambios tecnológicos, y nuevas formas de hacer las cosas. En este mercado globalizado el factor preponderante es el cambio y la velocidad, la que es necesaria para reaccionar y seguir a la competencia, pero es importante además de reaccionar con velocidad, saber hacia dónde dirigirse, que hacer, como tomar decisiones, para así acertar en el correcto camino.

Es preponderante por lo tanto contar con una estrategia de acción que permita establecer la forma de realizar las tareas, determinar cuál es el norte de la empresa, hacia donde quiere ir, como quiere ser percibido por el mercado, y así definir desde allí como hacer para llegar a su objetivo. Para esto adquiere mucha importancia la forma en que la empresa está constituida, es decir que tan claro

tiene su visión, objetivos, políticas, estrategias y como son éstas transmitidas a sus empleados.

En el caso de Carle, estos puntos no están bien definidos producto que es una empresa familiar que comenzó siendo muy pequeña y por lo tanto no tomaba en cuenta estas cosas, de hecho podemos ver que no posee una visión, estrategias ni organigrama, permitiéndonos reconocer que falta crear espacios que permitan desarrollar una estrategia sólida.

Además de tener estrategias claras, es necesario contar con capacitados administradores para que realicen una buena gestión administrativa, y así sean capaces de imponer, motivar, dar a conocer y hacer que se cumplan las reglas, políticas y objetivos de la empresa, dependiendo de ellos el excelente funcionamiento de una organización, ya que es función de todos los administradores realizar ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr metas deseadas, utilizando todos los recursos que posee una organización para alcanzar sus objetivos.

Por eso una deficiente administración trae graves consecuencias, como por ejemplo desorientación hacia donde actuar, desencadenando en problemas como falta de liquidez en la empresa, huelgas, demandas legales, pérdidas de clientes, entre otras.

A continuación quiero desarrollar un tema que afecta directamente a Carle y es la carencia de estrategias claras, de personas capacitadas para puestos de jefatura, insatisfacción de la mayoría de sus empleados por las pocas posibilidades que tienen en la empresa de desarrollarse además de una remuneración bajo la media del mercado.

Por lo tanto me permitiré exponer el tema y expresar las pautas que debiera seguir la organización para comenzar a ordenar su empresa internamente. Pues pese a que tiene una buena reputación y en el ámbito externo está bien posicionada, es el ámbito interno donde surgen los problemas, existe descoordinación y falta de motivación.

19.1 Principios de Administración de Henry Fayol

Durante años existieron ideas sobre la organización como por ejemplos las planteadas por Adam Smith ¹⁸ donde concluyó que la división del trabajo incrementa la habilidad y destreza de los trabajadores junto con su productividad, también podemos mencionar a personas que inventaron el conjunto de los principios que se conocen como la Teoría de la Administración Científica, donde resaltan nombres como Frederick Taylor, William Gilbreth, Henry Fayol donde éste último adquiere mayor importancia en el presente informe porque son sus bases y estudios los que

¹⁸Adam Smith : Economista y Filósofo escocés, uno de los mayores exponentes de la economía clásica.

desarrollaré. A pesar de que los conceptos y planteamientos de Fayol fueron hechos hace muchos años, la mayoría de ellos se encuentran aún vigentes, y la Administración actual se ha basado principalmente en sus estudios, es por ello, que han sido considerados en este trabajo.

Fayol es recordado como el fundador de la escuela clásica de administración. Se interesa por toda la organización, enfocándose en la administración, que según él era la más descuidada. Sostenía que la administración era una habilidad que se podía perfeccionar y enseñar siempre que se tuvieran claros sus principios. A continuación expondremos los 14 principios que debe tener la administración según Fayol y expondremos si Carle cumple o no con ellas.

14 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN	SITUACIÓN EN CARLE
1. División del Trabajo	Existe pero hay vacíos, es decir pese a que en todas las Agencias tienen empleados que realizan funciones específicas, existen puestos de trabajo donde una sola persona se debe encargar de hacer muchas cosas como es el caso de la Agencia de Estiba donde el Asistente de Operaciones Portuarias tiene más funciones a realizar que el tiempo que dispone. Y esto debe pasar en las

	<p>otras Agencias con algún otro puesto.</p> <p>.</p>
2. Autoridad	<p>Existen superiores con autoridad que dan órdenes e imponen normas a su grupo. Además de verificar que éstas se cumplan.</p>
3. Disciplina	<p>Los empleados obedecen las órdenes del superior pero muchas veces no tienen la capacidad de líder, es decir no transmiten motivación a su personal, pese a que se cumplen sus mandatos no lo hacen con gusto, sino que las ejecutan con desgano.</p>
4. Unidad de Mando	<p>Todos los empleados respetan las decisiones y reciben órdenes de un solo superior dependiendo de la Agencia en la cual trabajan.</p>
5. Unidad de Dirección	<p>Los administradores de cada Agencia cuentan con el mismo plan, puesto que las tareas son dadas por el dueño a las 3 Agencias por lo tanto es una persona que transmite sus ideas a las distintas áreas.</p>

Análisis de las Estrategias y Principios de Administración aplicados por una empresa de servicios del Sector Marítimo Portuario

6. Subordinación del interés particular al interés individual	No existe ya que hay poca unidad entre los integrantes de las distintas agencias, tendiendo a desunirse cada integrante, careciendo de una mirada global de empresa, pues pese a que se complementan las distintas agencias, sus equipos de trabajo no, por lo que cada equipo trabaja en forma independiente, sin apoyarse unos con otros.
7. Remuneración del personal	A la mayoría de los empleados, sobre todo los que no pertenecen a puestos de alto mando se les pagan salarios que no conforman a sus empleados.
8. Centralización	Existe centralización, es decir es mínima la participación de los empleados en la toma de decisiones.
9. Jerarquía	Existe una cadena de mando que se conoce dentro de la organización pero no está definida en un papel.
10. Orden	Todos los empleados cuentan con los materiales necesarios para realizar sus funciones y están en el lugar preciso, en el momento necesario. El dueño de la

Análisis de las Estrategias y Principios de Administración aplicados por una empresa de servicios del Sector Marítimo Portuario

	<p>empresa se preocupa que nunca falte nada que pueda arruinar el trabajo y desencadenar en una mala imagen para la empresa. En el caso del orden hacia las personas no todas ocupan los puestos adecuados para ella, sobre todo cuando se contratan personas por “amistad”.</p>
11. Equidad	<p>La mayoría de los administradores son amables con sus empleados, aunque existen excepciones. Pese a aquello hay un buen ambiente de trabajo.</p>
12. Estabilidad del Personal	<p>Existe una alta permanencia de los empleados en la empresa, de hecho son mínimos los despidos que ocurren, la mayoría de las veces sucede que las personas se van en busca de mejores oportunidades.</p>
13. Iniciativa	<p>No hay demasiada iniciativa de parte de los empleados a crear o dar ideas innovadoras que mejoren el desarrollo de las metas que la empresa tiene.</p>
14. Unión del personal	<p>Hay un espíritu de equipo pero solamente dentro de cada Agencia, no existe un espíritu a nivel de empresa, puesto que muchas veces unos a otros se culpan cuando las tareas no han resultado bien. Esto último se da</p>

	generalmente entre el departamento de Estiba y el de Comercio Exterior.
--	---

19.2 Proceso Administrativo

Para Fayol debían existir ciertas etapas dentro de la empresa para poder realizar cualquier tipo de trabajo:

19.2.1 Planificación: Una de las grandes falencias que posee Carle como empresa es su falta de planificación, tiende a realizar la mayoría de sus tareas basadas en la intuición del dueño, pese a que éste tiene una visión clara respecto de las metas y objetivos de la empresa, no está bien definida o socializada, es decir no es externalizada a los demás trabajadores de forma eficiente, de manera que ellos hagan parte también de estas metas. Como he mencionado con anterioridad es la innata visión comercial que tiene el gerente general lo que ha hecho que su empresa crezca, pero este crecimiento jamás ha sido fruto de proyectos que lo respalden, solo ahora en la actualidad se está implementando esta modalidad, donde por ejemplo en la idea que tienen de licitar el puerto San José, ubicado en Quintero, presentaron un proyecto con bases, y datos numéricos.

Primero toda la compañía debiera contar con misiones, objetivos y visiones específicas para el mejor desenvolvimiento de ella, además de ayudar a tener un mejor horizonte a la hora de tomar decisiones.

- Misión: Su misión actual es “entregar a nuestros clientes un servicio de calidad que satisfaga efectivamente sus requerimientos y necesidades”.

Pese a que Carle tiene su misión definida, es importante contar con una más específica y clara ya que ella nos permitirá comenzar a definir la identidad corporativa.

Por lo tanto podría a la misión actual agregarle ciertos puntos que hoy no están y que sería importante considerarlos, como por ejemplo:

“Entregar a nuestros clientes **del sector Hortofrutícola**, un servicio de calidad **y a la vez integral** que satisfaga efectivamente sus requerimientos y necesidades”.

- Visión: Es muy importante pues es una fuente de inspiración para el negocio, ayudando a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los integrantes del negocio.

Dada su importancia Carle no la tiene, es por eso que desarrollaré una que sea acorde a las metas y espíritu que la empresa posee.

“Ser una agencia distinguida, renombrada y reconocida en el mundo de las agencias portuarias, enfocada a ofrecer un servicio integral, proporcionado con la mejor calidad junto con un servicio personalizado, logrando así enfrentar mercados internacionales.

- **Objetivos:** Es importante establecer objetivos para el éxito de una empresa, éstos crean un curso a seguir, enfocando los esfuerzos hacia una misma dirección. Los objetivos pueden ser generales y específicos.

Objetivos Generales:

- Incrementar año tras año las ventas de los servicios ofrecidos, aumentando la participación del mercado.
- Ser una empresa reconocida por la calidad que se entrega a la hora de realizar los procedimientos para una exportación.
- Incrementar la satisfacción y motivación en los empleados.
- Identificar oportunidades en el sector portuario donde la empresa pueda desarrollarse y así aumentar sus utilidades.

Objetivos Específicos:

A largo Plazo (5 a 3 años):

- Ocupar un 10% anual más de participación en el mercado Hortofrutícola, adquiriendo nuevos clientes.
- Ser reconocidos en el sector portuario como una empresa líder en el ofrecimiento de servicios de alta calidad y personalizado, a través del continuo perfeccionamiento de la Norma ISO 9001.
- Abrir nueva oficina en el puerto de Quintero

A mediano Plazo (1 a 3 años):

- Obtener licitación de Puerto San José en Quintero.
- Renovar el equipamiento de las oficinas por ejemplo: computadores, muebles, asientos más cómodos. Con el fin que los trabajadores se sientan en un ambiente de trabajo grato.
- Realizar una campaña publicitaria efectiva a posibles futuros clientes, que dé a conocer mejor los servicios que ofrece Carle, junto con una tarifa acorde al mercado.
- Implementar un sistema de “feedback”, dentro de la organización que permita mejorar la satisfacción y motivación

de sus empleados para así lograr una mejor entrega en de los servicios ofrecidos.

A corto Plazo (menos de 1 año):

- Hacer evaluaciones periódicas a todos los empleados que ocupan puestos de altos mandos y a los trabajadores que más resalten para ver si éstos pueden optar a puestos mejor remunerados y que impliquen nuevos desafíos.
- Ofrecer en las temporadas altas a los trabajadores que extiendan sus horas de trabajos una colación que incluye un snack saludable. Su fin sería confortar a los empleados.
- **Políticas:** Tener políticas corporativas marcadas a seguir es necesario para marcar un camino que sirva como una guía para ofrecer un óptimo servicio. En la actualidad la empresa posee dos políticas:
 - Garantizar a sus clientes confianza en sus operaciones comerciales por medio de la calidad y seguridad.
 - Generar una excelente prestación de servicios, esto se consigue gracias a la vasta experiencia adquirida a través de los años y el contacto directo con sus clientes de Chile y el Mundo.

- Reglas:

- A la hora de contratar hacerlo científicamente, de acuerdo a un perfil definido: contratar pensando en el tipo de persona que necesita para desarrollar determinada función y optar por personas que se caractericen por su pro actividad, rapidez e iniciativa. Para esto podrían formular entrevistas con dos niveles uno que pruebe los conocimientos teóricos de la persona y otro que nos muestre su grado de liderazgo y rasgos psicológicos como la capacidad de compromiso y motivación del empleado.
- Construir un equipo: Confiar en los empleados haciéndoles sentir que son parte de la empresa y una parte importante del servicio final que ofrece ésta. Para esto se podría comenzar con realizar reuniones semanales con cada equipo y exponer las cosas buenas y malas de la semana, además aprovechar de arreglar y buscar solución a conflictos que se vayan dando.
- Recompensar bien: Premiar a los buenos trabajadores emocional y financieramente, estando seguro que al menos su retribución está acorde a la del mercado. Un buen inicio sería compensar con un bono anual a las personas que más se han

destacado, además del snack diario y mejora en la infraestructura de la empresa.

- Fomentar la innovación y creatividad: Incentivar al personal para que sugiera sobre cómo mejorar el servicio y llevarlos a cabo cuando la idea produzca beneficios. Para motivar a los empleados a participar y dar ideas novedosas para mejorar el servicio se pueden crear reuniones mensuales donde el propósito principal sea expresarse.
- Estrategias: Son programas generales de acción, los cuales despliegan recursos con el fin de lograr los objetivos de la empresa.
 - Estrategias de Recursos Humanos: Utilizar nuevas técnicas de motivación hacia sus empleados, además de darle a más personas que trabajen en la empresa la posibilidad de acceder a capacitaciones, junto con mostrarle e inculcarle al personal los valores, misión de la empresa para que ellos sepan dónde dirigir sus decisiones y se sientan parte de una organización.
 - Estrategia de Marketing: Desarrollar una investigación con el fin de obtener la información y orientación en la toma de decisiones para aumentar sus puntos de ventas o ver de qué

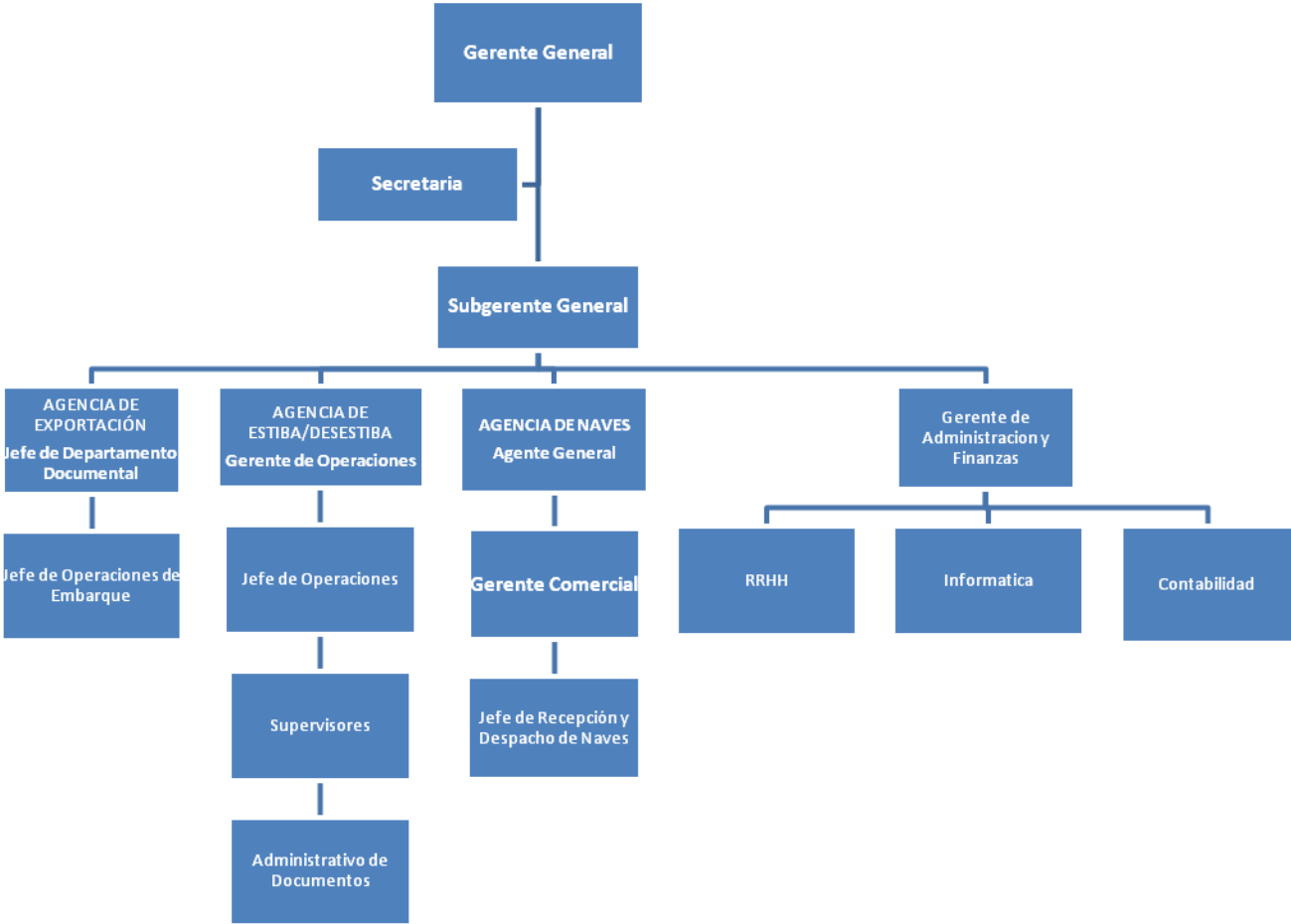
forma podrían expandir su negocio. Además de analizar el tema publicitario para dar a conocer la empresa a más futuros clientes.

19.2.2 Organización: Todas las empresas deben tener una estructura bien definida la que determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades. Debe estar diseñada esta estructura de forma que sea clara para todos. Una de las herramientas más importantes para definir una estructura orgánica de la empresa es el organigrama.¹⁹

Si bien en cierto Carle cuenta con una estructura, no es la más específica, de hecho carecen de Organigrama, solo tienen detallado el Staff que los dirige. Es por esta razón que definiré el organigrama de la empresa.

¹⁹ Organigrama: Representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa donde se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Junto con una estructura, la empresa debe poseer una cultura organizacional, este término surge en Estados Unidos de Norteamérica durante los estudios de Hawthorne²⁰ realizado por Elton Mayo²¹ y otros colaboradores, descubrieron que los valores y las normas de trabajo de los grupos juegan un papel importante en el desempeño de los trabajadores, además se reconocieron “leyes no escritas” como parte de las características de los grupos informales. Éstos sientan las bases para el estudio de los elementos culturales de la organización, reconociéndose más tarde el concepto de cultura organizacional e incrementándose el interés por su estudio en la última década.

Sirve de referencia a los miembros de la organización y da pautas de cómo las personas deben conducirse, lo cual conlleva a que los empleados se comprometan con la organización y sean más responsables.

A continuación se presenta una matriz comparativa entre la forma que tiende a reaccionar Carle y Cía gracias a la cultura que ha ido

²⁰ Estudios de Hawthorne: Experimento dirigido por Elton Mayo, conducido en Occidental Eléctrico en Chicago. El plan original de investigación debía estudiar los efectos de las condiciones físicas (luz, ruido, temperatura) en la productividad. Pero lo que los investigadores encontraron era que esa productividad fue determinada ampliamente por las condiciones sociales en el trabajo

²¹ Elton Mayo : Fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teorías de las organizaciones y relaciones humanas.

forjando durante los años, y otra empresa que presenta una cultura más evolucionada y propia de los tiempos presentes.

	Empresa sin cultura definida Carle & Cía	Empresa con cultura definida.
Planificación	Los objetivos que se establecen se hacen de forma imperiosa, es el gerente el que toma la decisión de los objetivos sin tener en cuenta la opinión de sus empleados o la forma en que estos objetivos influyen en su personal.	Gran participación de todos los empleados
Organización	La selección del equipo de trabajo se hace basándose en “amiguismos”. Un claro ejemplo de esto está en que altos puestos jerárquicos son ocupados por parientes del dueño.	Se realiza con base a criterios de desempeño
Dirección	Comunicación de arriba hacia	Comunicación

	abajo, sin la existencia de una retroalimentación. Es poca la comunicación que existe en forma ascendente, la única comunicación que se da en forma regular es entre personas del mismo cargo.	descendente, ascendente y cruzada.
Control	Estrecho seguimiento	Existe un autocontrol de parte de los funcionario

19.2.3 Mando: Nos permite realizar todo lo planeado de manera efectiva, por medio de la autoridad del administrador. Para que se realice una dirección efectiva es necesario el uso de un sistema de incentivos hacia las personas que se dirigen, además de poseer y desarrollar una personalidad que genere interés en otras personas. El administrador debe lograr Motivar y Liderar.

- ✓ **Motivación:** los motivadores, según Koontz “son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño”. ²²Una de las grandes fallas que presenta Carle dentro de su empresa es la carencia de motivación, sus gerentes no son capaces de estimular

²² Harold Koontz, Una Perspectiva Global. Edición 12ª. Ed MacGraw, 2003.

a sus subordinados, es decir no realizan cosas para satisfacer los impulsos y deseos del personal, induciendo a éstos a actuar de una manera que no favorece el desarrollo de la compañía.

✓ Dentro de Carle hay un ambiente de insatisfacción, frustración de parte de la mayoría de sus empleados, con excepción de los que tienen cargos altos. Dentro de sus inquietudes podemos mencionar:

- Disconformidad por el dinero que se les paga.
- Desacuerdo por el poco valor y oportunidades que se les da a los empleados que llevan años en la empresa, puesto que no se les da la oportunidad de mejorar su posición dentro de ella e ir escalando a posiciones mejores, suele suceder que aquel que llegó a ocupar un puesto determinado, al pasar los años puede optar a un cambio, sin que esto signifique un mayor beneficio para ellos.
- Falta de unidad entre las distintas agencias: La empresa al estar compuesta por tres agencias, tiende a desunirse y no es mirada por el personal como una sola empresa, pese a que se complementan las distintas agencias, formando un sistema integral, sus respectivos equipos de trabajo no, por lo que cada

grupo trabaja en forma independiente, y en caso que ocurran problemas que incluya a dos agencias los solucionan de mala gana.

- ✓ **Liderazgo:** Para Harold Koontz es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Es importante que el gerente cuente con ésta habilidad, ya que así ayudará a promover los valores de la cultura organizacional.

El liderazgo incluye el poder que es la capacidad para afectar e influir sobre la conducta de los miembros de un grupo social. A continuación se expondrán los tipos de poderes que facilitan el liderazgo y la forma en que los dirigentes de Carle cumplen con éstos:

Tipo de Poder	Definición	Cumplimiento de Carle
Poder Legítimo	Se refiere a la posición jerárquica y de autoridad que da la organización	Cumple
	Capacidad del administrador	No cumple por lo

Análisis de las Estrategias y Principios de Administración aplicados por una empresa de servicios del Sector Marítimo Portuario

Poder de Recompensa	para motivar y premiar las conductas individuales	mencionado anteriormente
Poder Coercitivo	Habilidad para reprimir conductas o comportamientos de los miembros que no corresponden	Cumple. Cuando los empleados se equivocan son los gerentes los que les hacen saber esta conducta
Poder de Experto	Dominio de Técnicas, así como de conocimientos y experiencias especiales que dotan al poseedor a interferir en la conducta de otros	Cumple medianamente. Pues se encuentran personas capacitadas y con títulos que lo avalen pero no se da en la generalidad de los casos.
Poder de Información	Manejo de datos e información restringida que permita dirigir una determinada situación a un objetivo	Cumple.

19.2.4 Control: Permite vigilar las actividades con el fin de cerciorarse de que se desarrollen tal como fueron planeadas y así corregir alguna desviación que se produzca. Cada empresa utiliza mecanismos para garantizar que se cumplan los desempeños y es el control una de las funciones administrativas esenciales de todo administrador.

Toda empresa cuenta con sus propias técnicas y sistemas de control que garantizan, que antes de realizar una acción se haya hecho el presupuesto de los Recursos Humanos, Finanzas.

Existen distintos tipos de control, pero deseo explicar en el que Carle realiza de forma más óptima y es el control posterior, es decir el que se lleva a cabo después de una acción, es de tipo correctivo, puesto ayuda a reorientar alguna directriz en caso que no vaya por el camino correcto.

En el caso de esta empresa se realizan dos auditorías internas al año, con el fin de hacer cumplir los requerimientos de la norma internacional y los sistemas de gestión de calidad establecidos por la organización. Estas auditorías son realizadas gracias a que el 2 de abril del año 2002 obtuvieron la certificación de la Norma ISO 9001:2000, la que fue otorgada por ABS Quality Evaluations, esta certificación es reconocida mundialmente como una de las mejores

prácticas de aseguramiento de la calidad homogénea, y en el año 2009 fue actualizada a la norma ISO 9001:2008.

Para estar certificados bajo la norma ISO 9001, debe cumplir con una serie de procedimientos, que Carle ha establecido, implementado, mantenido y efectuado, realizando un mejoramiento continuo de sus Sistema de Gestión de Calidad, según los requisitos de la norma Internacional ISO 9001:2008, por ejemplo: control de documentos que consiste en una serie de procedimientos para archivar, mantener y entregar documentos, Preparación de Cotizaciones, donde todo tiene un formato establecido, incluso el adquirir de un proveedor algún insumo, requiere que éste se certifique también bajo la norma de calidad.

A continuación se detallará las acciones correctivas que ejecuta el auditor de la empresa.

Primero que todo destacar que el auditor Interno es un miembro de la organización calificado y competente para efectuar auditorías, el cual obtuvo su calificación luego de haber efectuado y aprobado los cursos de capacitación general de ISO 9001:2000 que dura 16 horas y el de auditor interno que dura 24 horas.

Para planificar ésta los auditores designados deberán analizar las exigencias que se encuentran en el Manual de Calidad, luego prepararán una lista de chequeo para la auditoría y un programa detallado de fechas y horas en que se llevarán a cabo.

Las “no conformidades²³” encontradas serán comunicadas verbalmente al jefe de área auditada, donde éste explicará las evidencias objetivas que lo sustentan. El jefe del área auditada, preparará un plan de acciones correctivas, el que entregará en un plazo de 5 días hábiles al Representante de la Gerencia.

Las personas que deben cumplir con este procedimiento son los gerentes de cada Agencia y ellos deberán tomar alguna acción para eliminar la no conformidad²⁴:

- Acordar una concesión por parte del cliente
- Tomando acciones para impedir el servicio

²³ No conformidades: Cualquier incumplimiento de un requerimiento. Su objetivo es determinar los servicios que no cumplen con los requerimientos establecidos, para así adoptar acciones correspondientes para prevenir su uso o entrega.

²⁴ Anexo 6: Flujograma de acciones correctivas o Preventivas.

- Tomando acciones apropiadas a los efectos reales o potenciales de la no conformidad cuando se detecta un servicio no conforme después de entregado o cuando ya ha comenzado.

Las no conformidades pueden provenir de:

- Quejas de clientes, del servicio o de los procesos.
- Deficiencia en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Auditorías

Una vez realizado el procedimiento de las “no conformidades” pasamos a las “acciones correctivas”. El objetivo principal es prevenir la recurrencia de las no conformidades, y es el Gerente de cada Agencia quien evalúa cada no conformidad y dispone que se efectúe una acción correctiva cada vez que determine que el efectuarla agrega valor al Sistema de Gestión de Calidad. Siendo el representante de la gerencia quién será el responsable de efectuar las verificaciones de implementación de las acciones correctivas y de proceder al cierre de la no conformidad, una vez que considere que la acción correctiva ha sido efectiva en su propósito y no se repetirá.

Para la verificación de la implementación y efectividad, el Representante de la Gerencia delegará autoridad a cualquier miembro

de la organización para que actúe en su representación y le informe de los resultados.

19.2.5 Coordinación

Podríamos aplicar este punto en la empresa de una forma simple y que serviría para unir todas las áreas de la empresa. Debieran realizarse una vez a la semana reuniones con todos los gerentes y encargados de cada área, es decir: el Gerente General y Subgerente, junto al Jefe del departamento Documental, Gerente de Operaciones, Agente General y Gerente de Administración y Finanzas, con el fin de tratar los temas desde todos los puntos de vistas, para que así las decisiones que se tomen sean en pos de toda la organización y no solo de un departamento o área, además ésta medida permitiría ver la empresa como una sola y no como un departamento que compite con otros, agregar que el incluir la opinión de los integrantes de distintos departamentos permitirán tomarse decisiones y solucionar problemas de manera que no afecte, ni perjudique a ninguna área.

CAPITULO V: CONCLUSIONES

El rubro de las Agencias Portuarias, es un mercado amplio que permite ir creciendo de forma rápida, siempre que se logre ofrecer seguridad a los clientes. Podemos ver que muchos son los emprendedores que han intentado forjar su negocio y lo han conseguido obteniendo grandes beneficios. Lo importante no es sólo tener el olfato para los negocios sino también llevar a cabo planes y estrategias para ir logrando las metas.

Carle y Cía es una mediana empresa que ha logrado de a poco introducirse en este amplio y competitivo mercado, obteniendo la experiencia requerida para lograr estar bien situada. A pesar de ser una microempresa, ésta compite con las más grandes, ya que dentro de su competencia de igual tamaño, ésta lidera con creces.

Podríamos decir que Carle a pesar de no utilizar los conceptos teóricos de las distintas estrategias de crecimiento existentes, ha logrado crecer significativamente con importantes resultados, gracias a la capacidad intuitiva de su fundador.

Varios de los conceptos de la Administración no se aplican de acuerdo a lo que indican las distintas teorías, sin embargo han funcionado durante estos años, logrando aumentar su participación de mercado y avanzar en este competitivo mundo del sector portuario.

Si la empresa tuviera noción de las estrategias explicadas con anterioridad, aumentaría aún más su participación y crecería con mayor rapidez. A lo anterior se suma la gran

importancia que tiene que la empresa sea administrada por personas capacitadas, que tengan la noción de lo que es administrar, esto le daría un nuevo rumbo a la forma de administración, que tiene hasta ahora. Conseguiría renovar sus ideas, incrementar la innovación y diferenciación, la idea primordial es encontrar una forma de ser empresa que vaya más allá de una simple calidad, en la entrega del servicio.

Es preponderante en una empresa además de contar con capacitados empleados, tener buenas estrategias, y horizontes hacia dónde dirigir sus metas, no sacamos nada teniendo la mejor tecnología, equipo de trabajo y un gran mercado al cuál abarcar, si no sabemos y no tenemos claro los pasos a seguir para cumplir nuestros objetivos. Además es importante que todos los empleados y personas que son parte de ésta, incluyendo al que hace el aseo, se empape de las metas, políticas y cultura de la organización, para así ir todos encaminados hacia una misma dirección.

Carle & Cía. durante todos estos años ha ido creciendo gracias al método “Prueba y Error”, y le ha resultado, puesto que gracias a esto ha ido adquiriendo la experiencia y capacidades que hoy lo distinguen dentro de las demás Agencias. Peso a lo anterior siempre es necesario ir mejorando y desarrollando nuevas formas de hacer las cosas, dado que en el mundo en el cual vivimos hoy, todo va quedando obsoleto y ya nada sorprende. La gran misión que tiene la empresa, es progresar, seguir el ritmo de los avances del presente mundo y desarrollar siempre cambios innovadores.

BIBLIOGRAFÍA

Recursos de la Web

- a) <http://www.elprisma.com> 15.03.2011
- b) <http://www.wordreference.com> 02.01.2011
- c) <http://www.gerencie.com/holding.html> 04.04.2011
- d) <http://www.jcarle.cl> 15.01.2011
- e) <http://www.estibadores.com> 16.04.2011
- f) <http://www.aduana.cl> 18.04.2011
- g) <http://prezi.com/lnhn6zb4nnis/estrategia-de-marketing-global/> 26.02.2011
- h) http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego_tierra_de_fayol/fayol.html 25.04.2011
- i) <http://www.portvalparaiso.cl> 19.02.2011

Documentos/Libros

- a) Apuntes de la Clase de Marketing Global, del profesor Luis Meza
- b) Apuntes de la Clase de Marketing, del profesor Gerardo Castillejo

- c) Apuntes de la Clase de Distribución Física, del profesor Eduardo Morales
- d) Beckhard, Richard. Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos. Fondo educativo interamericano, EE.UU. 1973.
- e) Dávila, A. & N. Díaz (comp). Cultura en Organizaciones Latinas. ITESM-Siglo XXI, México. 1999.
- f) Kotler Phillip. Dirección de la Mercadotecnia. Edición 7ª. Ed. Prentice Hall, México, 1993.
- g) Harold Koontz, Una Perspectiva Global. Edición 12ª. Ed. MacGraw, 2003.
- h) Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, 10ª, Ed. Pearson Educacion, México 2004.

Entrevistas



- a) Sr. Raúl Muñoz
Asistente Administrativo del departamento de Estiba
Carle & Cía 05.01.2011. Valparaíso.
- b) Sr. Luciano Navarrete
Supervisor Agencia de Estiba y Desestiba (Auditor Interno)

c) Sr. Pablo Vera

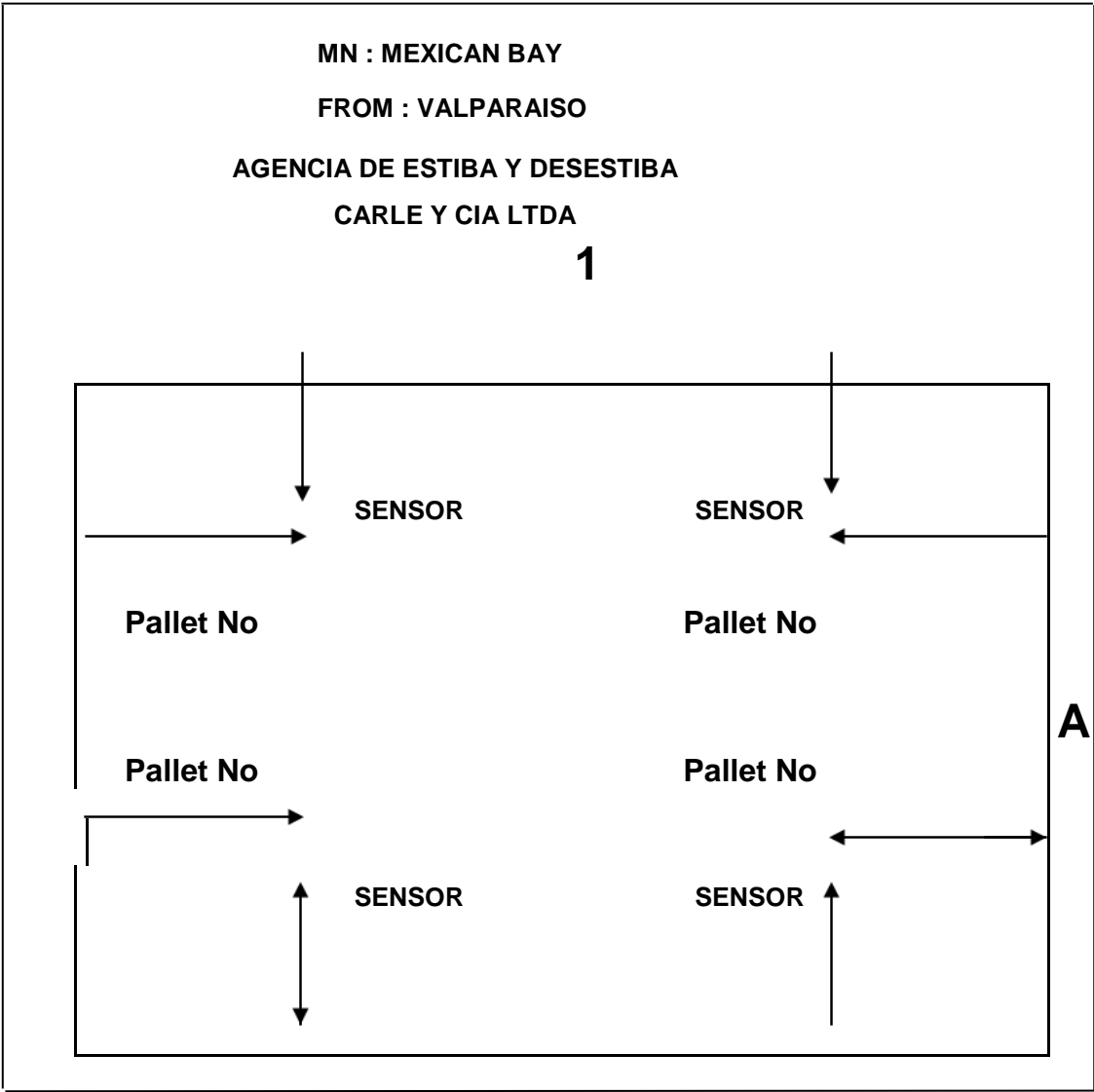
Socio Director de Deloitte. Tax & Legal.

Carle & Cía 15.02.2011. Valparaíso.



Anexo 2: No Damage Certificate

	CARLE & CIA.	
Ships, Stevedoring, Port and Exporter Agents		
PRAT 827, OF. 1104, VALPARAISO – CHILE TEL: +56-32-2158200 - FAX: +56-32-2158218 - 2158219		
TLX: 230459 MARIN.CL WEB SITE: www.jcarle.cl		
<u>NO DAMAGE CERTIFICATE</u>		
<p>THIS IS TO THAT THE MV. “ _____ ”VOY _____ UNDER MY COMMAND HAS NOT RECEIVED DAMAGE AT ALL DURING HER STAY AT _____ CHILE ALONGSIDE PIER N° _____ DURING THE LOADING OF FRESH FRUIT BY “MARINTER LTDA,” STEVEDORES.</p>		
_____ STEVEDORES	_____ MASTER	
DATE _____		



Anexo 3: Plano de Sensores



Anexo 4: Resistance of Gratings

	<h2 style="margin: 0;">CARLE & CIA.</h2> <hr style="border: 1px solid blue;"/> <p style="margin: 0;">Ships, Stevedoring, Port and Exporter Agents</p>	 <p style="font-size: small; margin: 0;">ISO 9001:2000 Certificate Number: 69376</p>
<p>PRAT 827, OF. 1104, VALPARAISO – CHILE</p> <p>TEL: +56-32-2158200 - FAX: +56-32-2158218 - 2158219</p> <p>TLX: 230459 MARIN.CL WEB SITE: www.jcarle.cl</p>		
<h3 style="margin: 0;"><u>RESISTANCE OF GRATINGS</u></h3>		
<p>I, CAPTAIN OF MV. “ _____ ” VOY _____</p> <p>HEREBY CERTIFY,</p> <ol style="list-style-type: none">1- THAT THE LIFT-TRUCKS ARE OF A GROSS WEIGHT OF 2.600 KGS., AND THEY ARE GOING TO BE USED ON BOARD, HANDLING PALLETS OF 1.000 KGS. 2- THAT THE VESSEL UNDER MY COMMAND, ACCORDING TO HER CHARACTERISTICS, HAS RESISTANCE OF GRATINGS CAPABLE TO SUPPORT THE WEIGHT OF THE LIFT-TRUCKS PLUS THE WEIGHT OF THE PALLETS. 3- THE CARGO HANDLING WILL NOT MAKE DAMAGE TO FLOOR/GRATINGS. WITH THE WEIGHT AFORESAID.		
<p>_____</p> <p>STEVEDORES</p>		<p>_____</p> <p>MASTER</p>
<p>DATE _____</p>		

Anexo 5: Informe de Siniestro

	CARLE & CIA.	 ISO 9001:2000 Certificate Number: 69376
Ships, Stevedoring, Port and Exporter Agents		
PRAT 827, OF. 1104, VALPARAISO – CHILE		
TEL: +56-32-2158200 - FAX: +56-32-2158218 - 2158219		
TLX: 230459 MARIN.CL WEB SITE: www.jcarle.cl		

INFORME DE SINIESTRO
F-7-M01/21

DE : DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

A : ARMANDO MORALES

Informamos a Ud. Siniestro ocurrido el día.....
del.....

Nave..... Viaje..... Pto. Sitio Turno
.....Bodega.....Cámara.....Hora.....
.....Exportador.....Recibidor.....
.....

Detallar siniestro indicando: No del pallets, variedad, si es carga fumigada o no, cantidad de cajas, lugar y motivo del siniestro (Tierra o Abordo)

.....
.....
.....
.....
.....

Si el siniestro ocurrió abordó o en tierra o durante la transferencia. Indicar lo que corresponda

NOMBRE SUPERVISOR DE MUELLE

:.....

NOMBRE SUPERVISOR DE CUBIERTA:

NOMBRE DEL HORQUILLERO :

.....

NOMBRE DEL WINCHERO :

.....

NOMBRE DEL PLANIMETRISTA :

.....

INDICAR EL LUGAR DE DEPÓSITO DE LA CARGA DAÑADA Y SI HUBO RECUPERACIÓN

.....
.....
.....

Nota : Este informe se hará en forma posterior al siniestro, pero cuando este ocurra se debe comunicar de inmediato a la Oficina Central para dar cuenta a la Cía de Seguros, quien indicará el procedimiento a seguir.

.....

**NOMBRE DEL SUPERVISOR
QUE INFORMA EL SINIESTRO**

.....

FIRMA

Anexo 6: Flujograma de Acciones Correctiva

