

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

TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
EMPRESA DE TRANSPORTES T&C

FERNANDO ESTEBAN FREDES MENESES
PATRICIO ANTONIO FREDES MENESES

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: ADRIANA LATORRE VILLEGAS

Viña del Mar, Noviembre 2010



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

TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
EMPRESA DE TRANSPORTES T&C

FERNANDO ESTEBAN FREDES MENESES
PATRICIO ANTONIO FREDES MENESES

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: ADRIANA LATORRE VILLEGAS

Viña del Mar, Noviembre 2010

Dedicatoria:

A mis padres, hermanos y familia

A Dios por sus infinitas bendiciones

AGRADECIMIENTOS

En esta etapa importante de mi vida, quisiera agradecer a cada una de las personas que estuvieron conmigo en el proceso de formación universitaria. En especial a mi hermano Patricio que ha estado junto a mí durante toda la vida y en cada uno de mis proyectos, compartiendo los mismos sueños, dificultades y tropiezos. Nos mantuvimos firmes cuando todo parecía difícil creyendo que todo lo podíamos lograr estando unidos y trabajando juntos. Me siento muy afortunado de tenerte a mi lado.

A mi familia, en especial a mi madre Daniela, que en estos largos años de formación profesional nos ha apoyado, dado animo y ha creído en nosotros, guiándonos recto entre los muchos obstáculos que se nos presentaban, entregándonos todo su trabajo, su preocupación y buenos deseos.

A mi novia e hijo, por su apoyo, animo y felicidad que hacen de mi una mejor persona. Pertenecen a mi presente y futuro motivando la realización de cada uno de los objetivos que me propongo.

A Dios, por darme fuerzas en los momentos difíciles y convicción para completar mis metas.

Fernando Fredes

A mi madre Daniela, por ser un pilar fundamental en mi vida. Con sacrificio y espíritu luchador cuidó y educó a sus cinco hijos. Con cariño y amor dotó de principios y valores. Por su apoyo incondicional.

A mi hermano gemelo y amigo de la vida, Fernando, por contar con su apoyo y lealtad en los proyectos que hemos realizado. Por compartir las penas y alegrías, triunfos y fracasos.

A mi familia, hermanos y sobrinos, por entregarme amor y alegría, por sus oraciones y buenos deseos. Por lo orgulloso que me siento de cada uno.

A mi padre, Juan, por enseñarme conciente o inconscientemente a ser fuerte ante la adversidad, responsable y trabajador, a luchar por lo que quiero.

A Elizabeth, por su apoyo incondicional, por creer en mí cuando solo tenía un corazón lleno de ilusiones y mucho miedo de volver a empezar. Porque eres la persona más importante que he conocido, por enseñarme a ser mejor, por tu cariño y comprensión.

Quiero agradecer a todos los profesores por sus aportes, enseñanzas y profesionalismo.

A Dios, por darme todo lo que tengo y lo más importante, mi familia. Por cuidarla siempre y cuidar de mí.

Por todo esto agradezco de manera especial y sincera a todos ustedes.

Patricio Fredes Meneses.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE IMAGENES.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1.1. Planteamiento del tema.....	2
1.2. Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo general.....	3
1.3.2. Objetivos específicos.....	3
1.3. Justificación.....	4
1.4. Limitaciones de la investigación.....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Definición de transporte.....	6
2.2. Antecedentes históricos del transporte.....	7
2.3. Tipos de transportes.....	8
2.4. Transporte internacional de mercancías.....	9
2.5. Transportes de mercancías.....	9
2.6. La situación en Chile.....	10

3. METODOLOGÍA.....	12
3.1. Tipo de Proyecto.....	12
3.2. Enfoque de investigación.....	12
3.3. Tipo de estudio realizado.....	12
3.4. Período y lugar donde se desarrolla la investigación.....	12
3.5. Universo y Muestra.....	12
3.6. Procedimientos.....	13
3.7. Métodos de recolección de la información.....	14
3.8. Métodos.....	14
4. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	17
4.1. Reseña histórica.....	17
4.2. Planificación estratégica.....	18
4.3. Estructura organizacional Transporte T&C.....	20
4.4 La empresa en la actualidad y su modelo de negocio.....	24
4.5. Gestión del personal contratado y subcontratado.....	26
4.5.1. Beneficios para los trabajadores contratados.....	26
4.6. Metas a largo plazo.....	27
4.7. Responsabilidad corporativa (RSE).....	27
4.8. Sus clientes.....	28
4.8.1 Descripción de los clientes más importantes.....	28
4.9. Información operacional de la empresa.....	30

5. ANALISIS SITUACIONAL.....	33
5.1. Análisis Porter.....	33
5.2. Análisis FODA.....	36
6. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES REALIZADAS.....	40
6.1. Trabajo desarrollado.....	40
6.2. Descripción del proceso de transporte.....	41
6.3. Problemas encontrados.....	49
6.4. Matriz Decisional.....	50
6.5. Diagrama de Pareto.....	51
6.5.1. Grafico de Pareto.....	52
6.6 Soluciones y acciones propuestas.....	54
7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	56
7.1. Introducción.....	56
7.2. Perspectiva general del cuadro de mando integral.....	58
7.2.1. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	58
7.2.1.1. Perspectiva Financiera.....	59
7.2.1.2. Perspectiva del Cliente.....	59
7.2.1.3. Perspectiva de Proceso Interno.....	60
7.2.1.4. Perspectiva de formación y crecimiento.....	61
7.2.1.5. Marco estratégico Cuadro de Mando Integral.....	61

7.3. Diseño Cuadro de Mando Integral para Transportes T&C.....	62
7.3.1. Objetivo general.....	62
7.3.2. Objetivos específicos.....	62
7.3.3. Resultados esperados.....	63
7.4. Perspectivas del cuadro de mando integral.....	64
7.5. Índices de medición del desempeño.....	65
7.5.1. Financiero.....	65
7.5.2. Clientes.....	66
7.5.3. Procesos.....	66
7.5.4. Formación y crecimiento.....	66
7.6. Mapa estratégico.....	67
7.7. Resumen de los indicadores del cuadro de mando integral.....	68
7.7.1. Resumen perspectiva financiera.....	68
7.7.2. Resumen de la perspectiva del cliente.....	69
7.7.3. Resumen de la perspectiva de los procesos internos.....	69
7.7.4. Resumen de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	70
7.8. Implementación de métricas.....	71
7.8.1. Perspectiva financiera.....	71
7.8.2. Perspectiva del cliente.....	72
7.8.3. Perspectiva de los procesos internos.....	72
7.8.4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.....	73

8. RESULTADOS Y DISCUSION.....	74
9. CONCLUSIONES.....	76
10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	78
A N E X O S.....	80
Anexo A: Tipos de contenedores.....	81
Anexo B: Documentos relacionados con la empresa.....	82
Anexo C: Encuesta a trabajadores de la empresa.....	86
Anexo D: Certificados de capacitación de los alumnos.....	87
Anexo E: Criterios calificadores para operar como transportista.....	88
Anexo F: Glosario de términos.....	89

ÍNDICE DE IMAGENES

	Pág.
Imagen 1. Orden de transporte.....	41
Imagen 2. Orden de retiro de contenedor.....	44
Imagen 3. Documento Interchange.....	45
Imagen 4. Guía de despacho de la empresa.....	47
Imagen 5. Documento certificado de vigencia de la empresa.....	82
Imagen 6. Documento constitución sociedad de responsabilidad limitada.....	83
Imagen 7. Documento de situación tributaria de la empresa.....	84
Imagen 8. Documento de siniestro.....	85

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Beneficios para los trabajadores contratados.....	26
Tabla 2. Transportistas subcontratados.....	30
Tabla 3. Tarifas de los destinos.....	32
Tabla 4. Matriz decisional.....	50
Tabla 5. Diagrama de Pareto.....	51
Tabla 6. Perspectiva del cuadro de mando integral.....	64
Tabla 7. Resumen de indicadores de la perspectiva financiera.....	68
Tabla 8. Resumen de indicadores de la perspectiva del cliente.....	69
Tabla 9. Resumen de indicadores de la perspectiva de los procesos internos.....	69
Tabla10. Resumen de indicadores de la perspectiva de aprendizajes y crec.....	70
Tabla11. Métricas de indicadores de la perspectiva financiera.....	71
Tabla12. Métricas de indicadores de la perspectiva del cliente.....	72
Tabla13. Métricas de indicadores de los procesos internos.....	72
Tabla14. Métricas de indicadores de aprendizaje y desarrollo.....	73

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en la descripción y en el análisis de operaciones de la empresa de transportes T&C limitada. Organización ubicada en la ciudad de San Antonio quinta región, primera y mejor posicionada dentro de la zona en el área de transporte de carga por carretera. Esta trabaja con una amplia cartera de clientes que varían tanto en su tamaño dentro de la industria como en su trayectoria como compañía. Sus clientes más importantes son CH Robinson, CMA CGM, Asialine, Magna, Frussan, Frugal, T&T Export y Ariztía

La investigación se realizó en base a la realización de la práctica profesional obteniendo información de diversas fuentes, como documentos internos de la empresa, entrevistas, encuestas y observaciones.

Se analizan tres temáticas a lo largo de este informe, que son la descripción de la empresa y de cómo está posicionada dentro de la industria, la función integral que desempeña un operador logístico en el proceso de transporte, y los pasos que debe seguir la empresa para la realización de sus operaciones de carga y descarga de fruta.

En base a estos tres puntos se analiza la empresa, se evalúan falencias a través de información primaria y secundaria para luego determinar conclusiones.

1.1. Planteamiento del tema

El negocio del transporte de carga por camiones en Chile moviliza anualmente unos US\$ 6.800 millones, aproximadamente un 4% del PIB. Se trata de un mercado altamente atomizado en el cual participan más de 39.000 empresas.

Se sabe que optimizando el transporte de mercancías se puede mejorar de manera notable el desempeño de una empresa.

Entonces si se sabe que es un servicio demandado y bien remunerado, el problema esta en la diferenciación. Como hacer para que la empresa en cuestión se diferencie de las 39.000 empresas restantes que compiten en la industria, en satisfacción del cliente, velocidad y confiabilidad en sus operaciones.

En base a esto se trabajará realizando un benchmarking del mercado nacional, pero sobre todo se analizarán falencias básicas de gestión visualizadas durante la realización de esta práctica.

Otro de los desafíos que enfrenta el sector, es la profesionalización de los conductores. Se requiere aumentar las competencias y capital humano de este sector.

1.2. Objetivos

El objetivo central del informe es entregar a la comunidad universitaria información relevante de la industria de transporte de carga por carretera.

1.2.1. Objetivo general

Conocer como se realiza el transporte de mercancías internacionales dentro de nuestro país, específicamente fruta al mercado extranjero, además de los procesos que se llevan a cabo, con el propósito de generar conocimiento por medio de la realización de la práctica profesional.

1.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Conocer el sistema de gestión de la empresa.
- ✓ Revisar posibles falencias de administración y gestión en el sistema de trabajo.
- ✓ Identificar y mostrar los problemas encontrados señalando datos primarios recogidos directamente de funcionarios y directivos de la empresa.
- ✓ Generar soluciones y conclusiones en base a lo realizado.

1.3. Justificación

Los propósitos que justifican la realización de este trabajo se extienden tanto para la empresa como para la comunidad universitaria. El beneficio primordial es que el análisis realizado en este informe descubre falencias que se estén pasando por alto dentro de la organización, así identificarlos y darle solución.

Además se justifica por las mejoras que puede obtener la empresa en la realización de las operaciones, prevención de problemas y beneficio al cliente.

Se optó por el transporte de carga para la realización de la práctica por motivos bastantes importantes:

Primero porque en los últimos años los procesos de globalización y apertura económica, producto de los distintos tratados de libre comercio firmados por Chile hacen que el sector exportador desarrolle un crecimiento exponencial, beneficiando a todas las industrias que llevan a cabo que el producto llegue a destino.

Segundo para complementar los conocimientos adquiridos en nuestra formación universitaria a través de experiencias reales y prácticas que se desarrollan a diario en la industria.

Tercero por estar directamente relacionado con empresas internacionales, así poder utilizar este medio de práctica como carta de presentación y demostración para futuras posibilidades de empleabilidad.

El puesto de trabajo que se optó dentro de la empresa para el desarrollo de este informe fue el de operador logístico debido a que este profesional se encarga de funciones integrales dentro de toda la organización, además de supervisar el proceso de transporte y de velar por el cumplimiento de los tiempos.

1.4. Limitaciones de la investigación.

Solamente se analizará una empresa de transporte, siendo esta en la que se realizó la práctica profesional, además el análisis sólo se hará en la ciudad de San Antonio.

Se realizará una propuesta para solucionar los problemas encontrados, pero la aceptación e implementación de las mismas quedan en manos de los directivos.

El informe se realiza en base a los datos obtenidos de la empresa de práctica, y fuentes de información secundaria, pudiendo variar las opiniones según sea la empresa.

El investigador tiene limitaciones de tiempo. Se trabaja en un tiempo específico y limitado, no pudiendo abarcar todas las temáticas de la industria.

2. MARCO TEÓRICO

En el actual momento que vivimos de globalización y tratados internacionales, con el aumento de las exportaciones e importaciones en el país, el transporte tiene un potencial crecimiento, logrando facilitar la gestión de distribución de los productos a muchas empresas exportadoras.

Las empresas exportadoras y grandes internacionales externalizan todos los servicios de transporte que ofrecen, ya que esto es más económico que tener una flota propia de camiones, subcontratando a medianas empresas.

La mayoría de estas empresas poseen debilidades en común, tales como la falta de clientes fieles y la dependencia total del petróleo, afectando directamente en la obtención de utilidades.

2.1. Definición de transporte

Entendemos por transporte a un medio que tiene como fin el traslado de personas o bienes de un sitio a otro. El transporte es una rama del área industrial fundamental en todas las compañías, esto se debe a que sin éste no podemos realizar lo que se denomina “distribución de bienes y servicios”.

1. No especificado; www.logisticaytransporte.org/transporte/transporteinternacional.html; 25.08.2010; 17.15 PM

2.2. Antecedentes históricos del transporte

El transporte ha sido a lo largo de la historia, una necesidad humana, las personas se vieron en la necesidad de transporte por distintas razones tales como obtener alimentos, comunicarse y distribuir mercancías.

En el siglo XIX se construían carreteras de tierra, sin embargo la mayoría de estas carreteras se tornaban imposibles de transitar en épocas de malas condiciones climáticas. El transporte terrestre fue desarrollándose lentamente, durante mucho tiempo los principales medios de transporte se limitaban solamente a montar sobre animales. Con la aparición de nuevas tecnologías y técnicas de construcción, el transporte terrestre evolucionó aumentando su velocidad. El transporte terrestre no mostró demasiados cambios sino hasta 1825, cuando el ingeniero de origen británico, George Stephenson invento la locomotora a vapor, dando inicio a la era del ferrocarril.

Cuando se desarrollaron los primeros motores de combustión, fue cuando el transporte terrestre tomó verdadero protagonismo. Los motores a vapor o gasolina brindaron la fuerza y velocidad necesaria para alcanzar grandes distancias en menos tiempo. Luego de la aparición del tren aparecieron los vehículos con motor de combustión interna dándole un protagonismo definitivo al transporte terrestre. El transporte terrestre mejoró considerablemente a partir de mediados del siglo XX, siendo en la actualidad el sistema de carreteras el más importante en la mayor parte de los países del mundo.

2.3. Tipos de transportes

En la actualidad se cuenta con diferentes tipos de transportes, entre los más conocidos se encuentran los marítimos, los terrestres y los aéreos. Pero además de esta clasificación bastante básica existen algunos de mucha relevancia en el comercio, tales como el transporte intermodal, siendo su objetivo el articular diferentes medios de traslado de mercancías empleando contenedores. Para llevar a cabo esta modalidad es necesario más de un vehículo para trasladar el producto desde su lugar de procedencia hasta el destino.

Es aquí en donde hace su aparición el transporte multimodal, el cual hace mucho más eficaz y rápida la operación de transbordo de materiales y productos. Según la Convención de las Naciones Unidas sobre Transporte Internacional Multimodal de Mercancías, el Transporte Multimodal se define como el transporte de mercancía utilizando, al menos dos modos de transporte diferentes, cubierto por un contrato de transporte multimodal, desde un sitio en un país donde el operador de transporte multimodal se encarga de ellas, hasta un sitio designado para entrega, situado en un país diferente.

El transporte internacional puede considerarse como un tipo de transporte ya que posee un objetivo fijo: realizar operaciones comerciales entre dos o más países.

2.4. Transporte internacional de mercancías

El transporte internacional está abocado a compañías multinacionales que se dedican a la importación y exportación de bienes de una nación a otra. Para esto se deben cumplir normas de traslado, higiene y seguridad, para así evitar la propagación de enfermedades o posibles accidentes.

Cuando se adquiere un servicio de transporte internacional en el traslado de mercancías se pueden emplear varias alternativas tales como marítimo, aéreo, o terrestre. En el caso de este informe analizaremos el terrestre.

2.5. Transporte de mercancías

Cuando se habla de mercancías se hace referencia a todo bien mueble, productos perecederos, alimentos o frutas. El transporte de mercancías de este tipo requiere el seguimiento de normas estrictas tales como el control de temperatura y el correcto envasado. Es por esto que el traslado de fruta en los contenedores debe necesariamente ir incorporado un dispositivo de frío Underslung Gen set para la conservación de la mercancía.

2.6. La situación en Chile.

El negocio del transporte de carga por camiones en Chile moviliza anualmente unos US\$6.800 millones, aproximadamente un 4% del PIB. Se trata de una industria de profesionalización reciente y altamente atomizada en el cual participan más de 39.000 empresas, muchas de ellas unipersonales y con una sola máquina. Según el único registro existente, realizado por el Banco Central el año 2003, de las 39.000 empresas de transporte cerca de 30.000 serían empresas informales.

El transporte de cargas en Chile representa el 86% del total de cargas transportadas y a pesar de esto es un sector donde no existe un censo que indique cuáles son, a que se dedican, ni en qué situación están los camiones y empresas que circulan por el país.

Según el Banco Central, cerca del 75% de las empresas o microempresas de transporte son empresas informales. Ello implica lógicamente que no pagan impuestos, declaran sólo por renta presunta, no cumplen la normativa para transitar por carreteras y no tienen una relación formal de trabajo con sus conductores y personal administrativo.

Eso genera que la fiscalización que se realiza al sector sea sólo a las empresas formalizadas ya que tienen una dirección y antecedentes disponibles.

El gran conflicto producto esta situación es que ambos tipos de empresas compiten por los mismos clientes, ofreciendo los mismos servicios, pero una con una estructura de costos tremendamente mayor que la otra, formándose una competencia desigual en las tarifas cobradas.

En el presente trabajo se analizará la competencia en relación a empresas formales, que compiten con la misma estructura de costos, solo diferenciándose por la gestión administrativa y experiencia en el mercado.

2. Dato según cifras presentadas en el trabajo "Competitividad y eficiencia en el transporte terrestre" elaborado por CEPAL año 2004.

3. Tesis Francisca Saavedra López;" Transporte de carga en Chile: Impacto de las últimas políticas sobre el desempeño del sector"; Universidad de Chile; 28 de enero de 2010; Pagina 1 y 2.

4. Dato de la Confederación Nacional de Dueños de Camiones - Chile Transportes; "Los Pesos Pesados en el Negocio de los Camiones"; www.chiletransporte.cl; 03.12.2009; 5.08 AM

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Proyecto: Proyecto de investigación-acción.

Se trabaja bajo la problemática de la empresa de Transportes T&C Limitada en lo que respecta a las falencias en su sistema de gestión, para luego desarrollar acciones y propuestas de soluciones. Todo esto para la optimización y mejora en el servicio.

3.2. Enfoque de investigación: Cualitativa y cuantitativa.

Debido a que los resultados de la investigación se obtienen por medio de entrevistas en profundidad y encuestas por conveniencia al personal de la empresa.

3.3. Tipo de estudio realizado: Analítico, descriptivo y de intervención.

Se analiza la situación, se describen soluciones y acciones propuestas.

3.4. Período y lugar donde se desarrolla la investigación:

El periodo de tiempo en que se realizó la investigación fue de 6 meses en la ciudad de San Antonio, v región Chile.

3.5. Universo y Muestra: El tipo de muestra fue intencionada.

Debido a que exige un cierto conocimiento del tema que se investiga. El número seleccionado de personas con las que se contó fue de catorce trabajadores y dos gerentes de la empresa. Siendo este el número total de trabajadores contratados.

3.6. Procedimientos:

En una primera instancia se presento un curriculum a la empresa solicitando realizar la práctica profesional.

Luego de meses de trabajo y con experticia en las funciones que se desarrollaban, además de lograr simpatía con los miembros humanos de la empresa, se procedió a realizar entrevistas primero a la gerencia y directivos, y luego a todos los funcionarios de la empresa preguntando por los problemas más importantes visualizados por ellos. Cabe señalar que esto se realizo a distintos escalones de la organización para ver si coincidían en las apreciaciones.

Luego se realiza una encuesta con los problemas más importantes detallados en las entrevistas, se realiza un matriz de resultados tabulando la información obtenida y utilizando herramientas de comparación cuantitativa.

Obtenido los resultados de los problemas más destacados e importantes se procede a presentar soluciones a la dirección de la empresa.

Por último toda la información, análisis y resultados se detallan en el informe de práctica.

3.7. Métodos de recolección de la información:

A través de información obtenida en la realización de la práctica profesional, observaciones, análisis y entrevistas, grupos focales y encuestas. Además de la utilización de Internet referente al transporte de carga en Chile.

3.8. Métodos:

Se trabajo con métodos empíricos. La observación, el experimento de las funciones y la medición de resultados fueron los actos relevantes para completar el estudio de este trabajo.

a) La observación: La primera técnica aplicada fue la observación que permitió describir la realidad de la empresa y percepciones, además de identificar las falencias encontradas.

b) La experimentación: Gran parte de la información del informe se realiza con la experimentación de las labores de la empresa, esto a través de la práctica profesional. Así se logra entender las operaciones, pasos en el proceso de transporte, documentos, tiempos de realización y todo lo referente a la organización

c) La entrevista: Otra técnica utilizada fue la entrevista en profundidad, que según los autores Taylor y Bogdan, consisten en “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes”⁵. La entrevista en profundidad sigue el

modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas

Las entrevistas en profundidad, se llevaron a cabo a través de un primer encuentro que se realizó con los directivos de la empresa, donde se establecieron en conjunto con ellos los posibles temas a tratar.

Estos temas fueron abordados en una segunda entrevista, pero ahora como grupo de discusión con cada uno de los trabajadores de la empresa. Esta entrevista grupal se caracterizó por preguntas flexibles y dinámicas, tratando de lograr un clima de confianza entre el investigador y cada uno de los entrevistados, haciéndoles saber que la información que se obtenga por ellos solo se reflejara en resultados positivos para la organización y por ningún motivo en represalias y amonestaciones. Además que por ningún motivo se darán a conocer los nombres de cada opinión a la gerencia. Esto por la simple razón de obtener información fidedigna.

d) La encuesta: Se realiza una encuesta por conveniencia, enumerando los problemas informados en la entrevista grupal. Esta encuesta consta de una página, con un esquema sencillo y fácil de responder en poco tiempo. En esta se piden datos generales del entrevistado, como nombre, cargo, edad, sexo, nivel de escolaridad para ver incidencia en el tipo de respuesta. Además que califiquen con nota de uno a tres el nivel de importancia en los problemas detallados.

e) La medición: La medición de resultados se realiza en primera instancia a través de una tabulación simple de la información obtenida por las encuestas, para luego diseñar una matriz de resultados que refleja las puntuaciones máximas en su grado de importancia de los problemas. Luego con los datos de la matriz decisional se realiza una comparación cuantitativa y ordenada de los datos o problemas según su contribución a la mejora de resultados para la empresa. El objetivo de esta comparación a través del análisis de Pareto es clasificar dichos datos en dos categorías: Las "Pocas Vitales" (los elementos muy importantes en su contribución) y los "Muchos Triviales" (los elementos poco importantes en ella).

Entonces esta herramienta nos sirve para establecer prioridades y para enfocar y dirigir las acciones a desarrollar posteriormente. Para organizar la información se trabajo mediante tablas y gráficos siendo fácil la deducción e interpretación de los resultados.

4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Transportes T&C limitada es una empresa Chilena de transporte de carga pesada a nombre de María Soledad Tapia. Esta mantiene operaciones dentro de la ciudad de San Antonio donde se encuentran sus instalaciones. Especializada en el mercado del transporte frutícola, es líder en el área dentro de las ciudades de Santiago, San Antonio, Valparaíso y San Fernando.

4.1. Reseña histórica

Transportes T&C limitada nace en el año 2002 como una empresa outsourcing de CH. Robinson Logística Chile Ltda. Inicia sus operaciones transportando principalmente fruta para el mercado de exportación, supliendo las necesidades de transporte de carga tanto en frío como de carga general.

En el año 2005 Transportes T&C se convierte en una de las principales empresas del rubro dentro de San Antonio, por su compromiso con el cliente tanto en calidad como eficiencia que hoy en día los caracteriza en la industria.

En Marzo del año 2008 la empresa se constituye como sociedad de responsabilidad limitada ante la autoridad Ximena Ricci conservador Minas en la ciudad de San Antonio.

Actualmente la empresa funciona como una intermediaria entre transportistas y grandes multinacionales.

La oficina central se ubica en la ciudad de San Antonio, en la comuna de Santo Domingo donde se desarrolla toda la gestión logística de la empresa.

La empresa posee entre sus activos 8 camiones de los años 2000 al 2008 de las marcas Iveco, Scania, Mercedes, Freightliner, 8 chasis porta-contenedores con capacidad de 30.000 Kg. equipados con Underslung y además vehículos para las operaciones administrativas.

4.2. Planificación estratégica

Misión: La misión de Transportes T&C es entregar un servicio de calidad en el área de traslado de mercancías, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, brindándoles a estos soluciones eficientes y responsables, utilizando de manera eficiente sus recursos humanos, técnicos y logísticos.

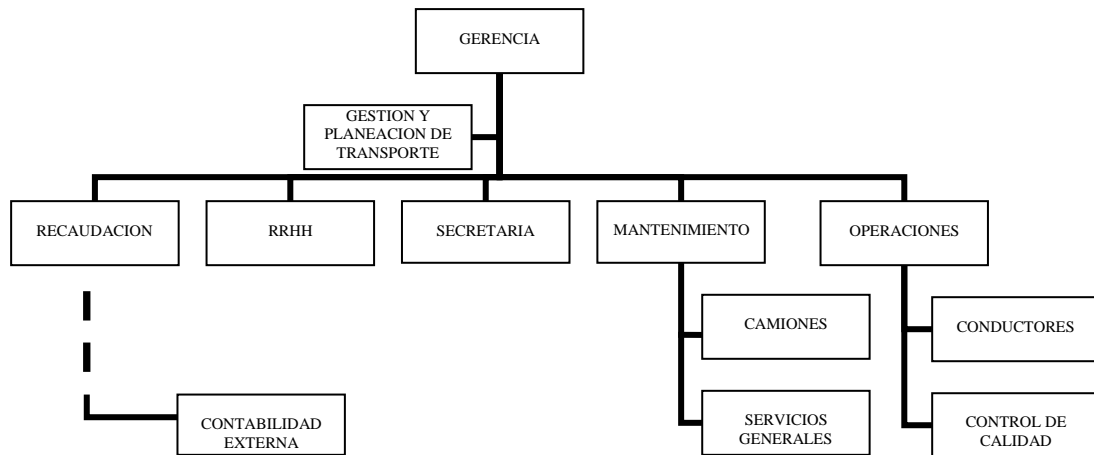
Visión: La visión de Transportes T&C es constituirse como líder del mercado Chileno en la entrega de valor agregado de servicios de transporte de alta calidad. Además llegar a ser la empresa de transportes con mayor flujo de carga en los tramos Santiago-San Antonio dentro de la región.

Valores: Dentro de los valores que la empresa desea destacar ante sus clientes se encuentran la ética profesional, la responsabilidad de sus operaciones, la honestidad, el compromiso con el cliente y la puntualidad. Así poder entregar un servicio de calidad, que es un valor de gran importancia debido a que afecta directamente en la imagen y credibilidad de los clientes.

Políticas: Transportes T&C posee una política integral en el área de seguridad, medio ambiente y calidad. La empresa considera importante que en sus operaciones no ocurra accidente que afecte a personas, propiedad ajena, o calidad dentro del proceso. Además esta enfocada en no dañar el medioambiente, ya que como transportista de carga pesada es responsable por la utilización de tecnologías que cumplan con las leyes que regulan el control de las emisiones de gases y la contaminación acústica.

La empresa posee políticas de servicios para las cargas trasladadas, que cuentan con un seguro de transporte, responsabilizándose por el daño o pérdida total del producto trasladado. En función de mejorar el servicio la empresa tiene un enfoque hacia la atención al cliente, capacitando a los trabajadores para entregar una atención cordial y especializada.

4.3. Estructura organizacional Transporte T&C



Esquema 1: Estructura organizacional de Transportes T&C.

Esquema realizado por los autores del informe

Gerencia: La gerencia esta conformada por los dueños de la empresa y su función radica en la toma de decisiones y dirección en materias económicas, administrativas y de vinculación con clientes.

En relación a las decisiones internas; administra, organiza, planifica, dirige y coordina los recursos de la organización.

Gestión y Planeación de Transporte: Este departamento asegura la adecuada gestión de transporte, administrando y coordinando el proceso logístico y la concreción de tareas. Además es la encargada de generar un sistema de control de calidad evaluando al departamento de operaciones.

Entre sus tareas diarias destacan: coordinar los servicios con los clientes, revisar órdenes de mercancía, autorizar los viajes, planificar y coordinar las etapas del servicio de transporte, monitorear los tiempos de entrega, consolidación y desconsolidación. Además genera informes de los servicios prestados, lleva estados de cuentas, planillas en Excel, autoriza facturas, entrega petróleo a los camioneros.

Operaciones: Unidad encargada de: transportar las cargas encomendadas por los gestores logísticos de manera oportuna y eficiente, realizar mantención diaria al vehículo de transporte, consolidar y desconsolidar las mercancías en los lugares establecidos, asegurar el buen funcionamiento del camión. Además existen funcionarios que controlan los tiempos de operación de los servicios así como la calidad de este.

Este departamento trabaja directamente con el departamento de gestión y planeación de transporte, informando y detallando cada uno de las operaciones realizadas.

6. María Soledad Tapia; Gerente de transportes T&C limitada, 15.01.2008; San Antonio Chile.

Secretaria: Encargada de realizar las funciones administrativas correspondientes al cargo de Secretaria, colaborando así con el óptimo funcionamiento de la empresa. Realiza labores de atención de público, gerentes, funcionarios y clientes. Efectúa y recibe llamados telefónicos, redacta correspondencia y es responsable de asuntos de trabajo de la dirección general.

Mantenimiento: Área encargada de la realización periódica de funciones operativas. Su trabajo radica en dos funciones principales; la primera es el mantener la higiene en las instalaciones y oficinas de la empresa, para esto hay un personal de aseo encargado únicamente de esta función. La segunda el de mantener permanentemente los camiones y equipos de frío, efectuando reparaciones y mantenciones preventivas para así evitar posibles daños en los activos. Además es la encargada de mantener los equipos de seguridad y el inventario de herramientas.

Recursos Humanos: Este departamento esta constituido por dos trabajadores que tienen por objetivo principal desarrollar de manera optima todo lo relacionado con el personal. Entre sus funciones podemos destacar el cálculo y pago de las remuneraciones a los trabajadores, elaborar planillas, asignación de bonos y beneficios otorgados por la empresa, desarrollar planes de capacitación.

Además esta encargada de cumplir con las normas de seguridad e higiene definidas por la empresa, entregando material de seguridad como extintores, buzos, guantes, protector solar.

Recaudación: Departamento encargado de la entrada y salida de dinero de la empresa. Además tiene como función el cobro de los servicios prestados, la contabilidad interna, cobros de cheques, realización de cheques, caja chica, pago de colaciones y viáticos, compra y adquisiciones de material de oficina y mantenimiento.

Contabilidad Externa: La empresa trabaja con una oficina de contadores que su función principal es el pago de impuestos y normas legales empresariales, así como la redacción de contratos y tramites bancarios.

4.4 La empresa en la actualidad y su modelo de negocio

En la actualidad Transportes T&C es una empresa proveedora de servicios de transporte y de soluciones logísticas, operando como intermediario dentro de una red de transportistas locales y grandes empresas. Es decir, ofrece servicios de transportes a una cartera de cliente que logro obtener en sus inicios, pero opera con equipo de transportes propio como ajeno.

Trabaja con un grupo de transportistas pequeños, dueños de uno o dos camiones que presta el servicio a la empresa. Con esto T&C logra un diferencial de lo que se le cobra al cliente. Es por esto que las utilidades reales de la empresa no son las que reflejan las facturas, son una parte de estos cobros ya que el resto se lo paga al dueño del transporte que realizo el trabajo.

Al funcionar como subcontratista le otorga ciertos beneficios. Entre estos el tener una gran capacidad de endeudamiento ante empresas financieras ya que lo que reflejan sus facturas le dan una solvencia ficticia.

También al comprar la capacidad de transporte se ahorra los costos de mantención de los equipos y activos necesarios para ser transportistas como el camión, el chasis, gen set y petróleo. Esto es una devaluación importante en cualquier empresa y gran parte de la ganancia se ocupa en este factor.

Se evita además la contratación excesiva de personal para el desarrollo de las operaciones ya que la obtiene directamente de los transportistas independientes, esto evita pago de remuneraciones y beneficios legales.

Cabe señalar que para las cargas de mayor importancia económica o clientes que pagan un mayor precio por los viajes, la empresa prefiere usar sus propios equipos y empleados, así obtener el pago completo por el servicio de transporte.

Es por esto que también posee empleados propios, una cantidad de 14 empleados entre administrativos y operarios.

4.5. Gestión del personal contratado y subcontratado

Porque es una empresa de servicios, su continuo éxito depende de la capacidad de la empresa para retener personal responsable y comprometido, es decir, productivos para la empresa.

Muchas veces en este rubro es difícil tener operarios camioneros responsables y comprometidos con el servicio que prestan, menos si la carga no esta bajo su responsabilidad. Es por esto que se hace esencial actuar con un equipo conocido para las operaciones propias y comprometerlos de alguna manera.

Una parte significativa de la compensación de los empleados contratados de la empresa, es orientada al rendimiento individual y a la capacidad del transportista. Este obtiene mayor cantidad de remuneración si el camión que el opera logra mayor cantidad de viajes.

4.5.1. Beneficios para los trabajadores contratados:

Beneficio	Descripción
Alimentación.	Viático para alimentación durante su trayecto.
Bono Gestión.	Reconocer el buen desempeño del personal.
Celebración de Festivos.	Aportar con una Caja de alimentos Navideña
Implementos de Seguridad.	Ayudar al trabajador a disminuir riesgo de accidentes.

Tabla 1: Detalle de los beneficios otorgados a los trabajadores.

Fuente: Cuadro realizado por los autores del informe

4.6. Metas a largo plazo

La expectativa a largo plazo de la empresa es que con el tiempo consiga la estabilidad en las diferentes estaciones del año. La única manera de conseguir este objetivo es tener una cartera de clientes más amplios y más comprometidos con la empresa, asegurando una cantidad de viajes mensuales, así lograr estabilidad en cada uno de los meses del año. Además la empresa posee metas por viajes realizados y por disminución de accidentes por viajes.

4.7. Responsabilidad corporativa (RSE)

Transporte T&C mediana empresa chilena posee un concepto de responsabilidad social empresarial, vinculándose activamente en ayudar a instituciones de servicio público como Carabineros de Chile, apoyando y perteneciendo a una sociedad empresarial que ayuda a esta institución con apoyo tecnológico, donación de activos y cuota mensual para que se desempeñen de mejor manera ante la comunidad.

4.8. Sus clientes

En el 2008 época de realización de esta práctica, Transportes T&C trabajó con aproximadamente 12 clientes, con variadas empresas diferenciándose unas de otras por el tamaño dentro de la industria y por la trayectoria como compañía. Entre los clientes mas destacados se encuentran CH Robinson Chile, CMA CGM, Asialine, Magna, Frussan, Frugal, T&T Export, Ariztía.

4.8.1 Descripción de los clientes más importantes

Ch. Robinson chile: Es uno de los proveedores de servicios logísticos más grandes en Chile siendo división de CH Robinson Worldwide.Inc. Esta empresa posee mucha experiencia en el transporte de carga de contenedores, siendo sus fortalezas principales la fuerte red de transportistas que posee, la tecnología de punta y los extensos conocimientos de flujos logísticos permitiéndole transportar la carga en el mínimo tiempo sin importar el destino. El transporte por carretera es una de las actividades comerciales principales.

CMA CGM: Es la empresa líder mundial en Transporte de Contenedores, siendo una compañía Global que opera en todos los océanos del mundo. Actualmente, CMA CGM es la tercera compañía a nivel mundial en el transporte marítimo de carga contenerizada y primera en Francia, opera en 400 puertos en todo el mundo y ofrece conexiones con Asia, Estados Unidos, Centro y Sudamérica, Europa y el Mediterráneo.

Asialine: Empresa de transporte, logística y distribución, formada por un staff profesional de ejecutivos con basta experiencia en el rubro naviero, aéreo y terrestre. Esto los ha llevado a ser un proveedor logístico integral nacional e internacionalmente, capaz de cumplir cabalmente con las necesidades de sus clientes en todo el mundo.

7. Ch.Robinson Worldwide. Inc.; Resumen de "Quienes somos"; www.chrobinson.com; 16.12.2009; 3.00 AM

8. CMA CGM; Resumen de "Quienes somos"; www.cma-cgm.com; 16.12.2009; 5.00 AM

9. Asialine; Resumen de "Compañía/Historia/Quienes somos"; www.asialine.cl; 12.12.2009; 2.10 AM

4.9. Información operacional de la empresa

Transportistas subcontratados		
Transporte	Chofer	Patentes
Abel Donoso	Donoso	RP 2955
Alfonso Del Valle	Del Valle	PG 4690
Cristian Cervantes	Cervantes	SA 9555
Fernando Tapia	Triviño	PD 9101
Fernando Tapia	Romero	VA 6200
Fernando Tapia	Bustos	KA 1065
Fernando Tapia	Reyes	RY 4531
Gilberto Tapia	Liberona	VT 8403
Gilberto Tapia	Catalán / González	YR 5958- TJ 5444
Guillermo Duarte	Montero	DP 7447
Guillermo Duarte	Irrázabal	DP-7439
Hermes	López / Ávalos	KD 8989- SL 2043
Marcela Tapia	Muñoz	FZ 7510
Rojas C	Rojas	KH 8077
Transsett	Greene	LX 7252
Transsett	Díaz	NL 7954
Transsett	Carreño	LL 9804
Myrta	Carrasco / Lisardo	DS 7633- NT 1845
Transped	Valenzuela	ZP 3052

Tabla 2: Detalle de los transportistas subcontratados

Fuente: Cuadro realizado por los autores del informe

10. Cristian Cervantes; Jefe de operaciones de Transportes T&C limitada; 15.01.2008; San Antonio Chile

Tarifas de los destinos			
Destino	Valor	Gen Set	Total
San Antonio-Santiago-San Antonio	190000	60000	250000
San Antonio-Buin-Chocalan-San Antonio	185000	60000	245000
San Antonio-San Fernando-La Palma-San Antonio	187000	60000	247000
San Antonio-San Fernando-Santa Rita	187000	60000	247000
San Antonio-San Fernando.-Rinconada-San Antonio	190000	60000	250000
Santiago	190000	60000	250000
Coltauco	200000	60000	260000
Graneros	200000	60000	260000
Lo Herrera	200000	60000	260000
Los Lirios	200000	60000	260000
Rinconada	200000	60000	260000
Rinconada-San Fernando	200000	60000	260000
San Antonio- Lo Herrera	200000	60000	260000
San Antonio-Buin	200000	60000	260000
San Antonio-Coltauco	200000	60000	260000
San Antonio-Granero	200000	60000	260000
San Antonio-La Palma	200000	60000	260000
San Antonio-Lirios	200000	60000	260000
San Antonio-San Fernando-Rinconada	200000	60000	260000
San Antonio-San Fernando.-Pomaire-San Antonio	225000	60000	285000
San Antonio-San Fernando-Pomaire-San Antonio	225000	60000	285000
Coltauco-lirios	230000	60000	290000
San Antonio-Buin-San Antonio	230000	60000	290000
San Antonio -Coltauco-Lirios	230000	60000	290000
Semillas	230000	60000	290000
San Antonio -San Fernando-Pomaire	240000	60000	300000
San Antonio -Curico- San Antonio	260000	60000	320000
Curico	270000	60000	330000
San Antonio -Chimbarongo-Buin- San Antonio	270000	60000	330000
San Antonio -Los Andes	270000	60000	330000
San Antonio -San Fernando-Lo Herrera- San Antonio	270000	60000	330000
San Antonio -San Fernando-Valparaíso.	280000	60000	340000
San Fernando -Valparaíso	285000	60000	345000

Destino	Valor	Gen Set	Total
San Antonio-Santa Rita	200000	60000	260000
San Antonio-Til Til-San Antonio	200000	60000	260000
Santa Rosa	200000	60000	260000
Tenquelen	200000	60000	260000
San Antonio-Coltauco-San Isidro-San Antonio	205000	60000	265000
San Antonio-San Isidro-San Antonio	205000	60000	265000
Graneros-Coltauco	210000	60000	270000
Parronal	210000	60000	270000
San Antonio-Coltauco-Graneros- San Antonio	210000	60000	270000
San Antonio-Los Lirios-San Antonio	210000	60000	270000
San Antonio-Parronal	210000	60000	270000
San Antonio-Coltauco-Parronal- San Antonio	220000	60000	280000
San Antonio -Granero-Los Lirios- San Antonio	220000	60000	280000
San Antonio -San Fernando-La Palma	220000	60000	280000
San Antonio -San Fernando-Rinconada- San Antonio	220000	60000	280000
San Antonio -Santa Rita-La Palma	220000	60000	280000
Valparaíso-Curico- San Antonio	290000	60000	350000
Valparaíso-San Fernando- San Antonio	295000	60000	355000
San Fernando- La Palma-Valparaíso.	360000	60000	420000
San Antonio -Lirquén-Curico- San Antonio	500000	60000	560000
San Antonio-San Fernando-San Antonio	200000	60000	260000
San isidro-Los lirios	220000	60000	280000

Tabla 3: Detalle de las tarifas de destino cobradas por Transportes T&C.

Fuente: Cuadro realizado por los autores del informe

5. ANALISIS SITUACIONAL

El análisis situacional de la empresa se realiza para ver de que manera Transportes T&C Limitada se enfrenta a la competencia dentro de la industria, y en base a esto identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Se realiza un análisis de Porter debido a ser una herramienta importante al momento de querer tener conocimiento de factores externos que la puedan afectar positiva o negativamente.

Dentro del capítulo 7 (soluciones y acciones propuestas) se realizará el diseño de un Cuadro de Mando Integral, siendo necesario para esta herramienta identificar las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas que enfrenta la organización, con el objetivo de traducir la estrategia que debe tomar la empresa en términos cuantitativos, a través de cada una de las perspectivas.

5.1. Análisis Porter

El Análisis de Porter respecto a la industria sería el siguiente:

1.- Grado de rivalidad entre los competidores actuales. (Alto)

La industria de transporte de carga es muy competitiva, el parque de camiones existente se estima en 39.000 a nivel nacional, con un promedio de cuatro máquinas por empresa.

Los empresarios luchan por lograr una diferenciación ante sus rivales, ya sea por calidad, tecnología o precios. Esto debido a que hay un gran número de transportistas, desde pequeños empresarios que poseen sólo un camión hasta grandes conglomerados que llevan años dentro del mercado de camioneros.

Es por esta razón que las empresas de transportes deben estar constantemente innovando, creando nuevos servicios, ofreciendo calidad en sus operaciones y actualizando sus equipos y máquinas.

2.- Amenaza de entrada de nuevos competidores. (Alto)

Para poder operar dentro de esta industria se necesita incurrir en la adquisición de maquinarias y equipos fundamentales (camión, rampla, underslung, permisos, seguros etc.). Si bien los costos son muy altos, existen una gran variedad de ofertas bancarias para adquirirlos.

Esto ocasiona que la industria se sature con ofertas de variadas empresas ofreciendo sus servicios. El problema es que el sector de transporte de carga tiene fuertes barreras de experiencia, los clientes tienen una cartera de proveedores por años. Esto ocasiona que se trabaje con subcontratistas por un precio menor al pagado por el cliente.

3.- Amenaza de productos o servicios sustitutos. (Bajo)

En esta industria de transporte, el servicio de carga por carretera no posee amenazas, ya que la distribución interna de mercancías en el país funciona a través de transporte por camiones. El servicio de transporte de carga a través de ferrocarril también se usa pero para tramos y mercancías distintos, y no afecta en la competencia de la empresa de transportes T&C. El transporte por carretera proporciona un servicio integral y estandarizado.

4.- Poder negociador de los proveedores. (Alto)

El poder de los proveedores dentro de esta industria lo identificamos como alto, esto debido a que cualquier alza en el petróleo o insumos necesarios para la realización de las operaciones perjudica en el margen de utilidades que recibe la empresa. Entre los insumos destacan el petróleo, repuestos mecánicos y neumáticos.

5.- Poder negociador de los clientes. (Alto)

Los clientes tienen gran poder por sus volúmenes de pedidos de carga, y ejercerán gran influencia en sus proveedores. Esto se debe a que se encuentra gran oferta de empresas transportistas en el mercado, haciendo fácil su reemplazo y teniendo poder de exigir nuevas características técnicas al servicio.

5.2. Análisis FODA

Fortalezas:

-Las fortalezas de la empresa se caracterizan por la curva de experiencia que ha logrado a través de los años de servicio. Entre ellas podemos nombrar como la más importante la experiencia en el sector, conocimiento del mercado como el de sus clientes que la han favorecido por su calidad de servicio y responsabilidad demostrada. Esto sumado a que pertenece a un consorcio de transporte de la región que la hace obtener mayores beneficios a la hora de lograr insumos más económicos que la competencia.

-Además posee camiones propios completamente equipados, lo que logra una diferenciación entre sus competidores.

-La experiencia profesional y responsabilidad de sus conductores han contribuido de manera importante en el logro de los objetivos en calidad de servicio.

-La empresa cuenta como capital propio la infraestructura ubicada en un exclusivo sector, Las Rocas de Santo Domingo, lo que da una seguridad para sus clientes así como también le otorga mejor acceso a posibilidades de endeudamiento.

Oportunidades:

-Dentro de las oportunidades que tiene la empresa se destacan que el puerto de San Antonio se ha convertido en los últimos años en el puerto más importante de Chile en carga y descarga de mercancías. A su vez, tiene proyectos de crecimiento en los próximos años y licitaciones portuarias, incorporándose nuevas industrias en la ciudad.

-La ciudad se encuentra en un lugar estratégico con cercanía a Santiago.

-El incorporar o absorber a competidores pequeños que no logran subsistir en la industria, esto crea la oportunidad de comprar camiones a menores precios o ampliar el servicio de intermediario.

-Pertener al consorcio de transportistas logra oportunidades de trabajo, contactos empresariales y obtener mayores beneficios a la hora de lograr insumos más económicos que la competencia.

-El gran número de Tratados de libre comercio firmados por nuestro país y las crecientes posibilidades de comercio a beneficiado a la industria de transporte con mayores volúmenes de carga.

-La experiencia y volumen de camiones, sumado al estado financiero solvente de la empresa le entrega mayor seguridad para crecer en nuevos mercados.

Debilidades:

-Así como es una amenaza importante, el alza sostenida del precio del petróleo y el aumento en el costo de las materias primas es también una de sus grandes debilidades. Esto es producto de que cualquier empresa de transporte depende fuertemente del precio del petróleo, que influye sustantivamente en las ganancias de sus operaciones.

-En este tipo de empresas es muy común una alta rotación del personal, esto se explica por la dificultad de encontrar personal responsable y confiable en el transporte de mercancías. La empresa ha optado por tener un estricto control rutinario en exámenes de alcohol, una fuerte capacitación de inducción, ya que las pérdidas de mercancías y accidentes han llevado a grandes multas por contratos. A esto se suma el robo de petróleo que han incurrido ex trabajadores de la empresa.

-La empresa incurre en grandes gastos económicos y de tiempo, por la falta de servicios técnicos especializados dentro de la región para la reparación de los equipos de transporte.

-Tiene poca experiencia en el área de marketing y comercial.

-La competencia es agresiva en precios.

Amenazas:

-La empresa tiene fuertes amenazas que pueden acabar rápidamente con cualquier empresa pequeña. Tiene alta competencia en la industria de transporte terrestre por sus bajas barreras de entrada, estos se caracterizan por ser competidores agresivos en precios, entre grandes y pequeños propietarios de camiones.

-El fácil ingreso al sector de transporte por parte de pequeños transportistas que buscan un ingreso seguro en la compra de un camión.

-Una amenaza importante es el alza sostenida del precio del petróleo.

6. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES REALIZADAS.


Dentro de las funciones que se desarrollaron en el proceso de práctica profesional se destaca estar a cargo del proceso logístico y en contacto directo con los clientes. Negociar, documentar, dirigir y coordinar el servicio de transporte con los clientes, así como gestionar la calidad de lo entregado.

6.1. Trabajo desarrollado

- ✓ Gestionar cada una de las etapas del proceso de transporte.
- ✓ Negociar y recibir las indicaciones de los clientes.
- ✓ Estar en contacto con los operadores camioneros para saber constantemente su ubicación y finalización de sus tareas.
- ✓ Documentar todo lo realizado en relación a las operaciones.
- ✓ Informar al jefe directo.
- ✓ Ordenar y aprender constantemente datos, tramos y valores.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de las operaciones de la empresa reduciendo el riesgo de mermas.

6.2. Descripción del proceso de transporte

1. El servicio se da inicio con la creación y generación de la orden de transporte por parte del cliente.

TRR0114 v5.37.1.1 ORDEN DE TRANSPORTE 

Página 1 de 2
Run: 29-APR-09 09:35

De: Agente CMA CGM Chile S.A. Telefono: 5624832055 Fax: 5624832001 Email: sng.llopez@cma-cgm.com Contacto: Luis Lopez				
Ref. O/T: TSNG0910242	Road			
A: TRANSPORTES TC TRANSPORTES TC SAN ANTONIO SAN ANTONIO CHILE				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Ref. Booking: SNG919943</td> <td style="width: 33%;">Viaje: MA480W Buque: SEOUL TOWER</td> <td style="width: 33%;">Recepción: SANTIAGO Carga: SAN ANTONIO Descarga: MANZANILLO Destino:</td> </tr> </table>		Ref. Booking: SNG919943	Viaje: MA480W Buque: SEOUL TOWER	Recepción: SANTIAGO Carga: SAN ANTONIO Descarga: MANZANILLO Destino:
Ref. Booking: SNG919943	Viaje: MA480W Buque: SEOUL TOWER	Recepción: SANTIAGO Carga: SAN ANTONIO Descarga: MANZANILLO Destino:		
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Precinto: 1 x 40RH Reefer HC 40</td> <td style="width: 33%;">Neto: 24,000 KGM</td> <td style="width: 33%;">Tara: 4,700 KGM Bruto: 28,700 KGM</td> </tr> </table> <p style="margin-left: 40px;">Mercancia: Meat of chickens, not cut in p</p> <p style="margin-left: 40px;">Contenedor</p> <p style="margin-left: 40px;">Refrigerado Temp. Min: -20.0C, -4.0F Temp. Max.: -20.0C, -4.0F</p>		Precinto: 1 x 40RH Reefer HC 40	Neto: 24,000 KGM	Tara: 4,700 KGM Bruto: 28,700 KGM
Precinto: 1 x 40RH Reefer HC 40	Neto: 24,000 KGM	Tara: 4,700 KGM Bruto: 28,700 KGM		
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Comentarios Punto: 1 Tipo Dirección: ENTREGUESE (vacío) Disponible Desde: 28-APR-09 07:00 Contenedores: 1 x 40RH Ref. Entrega: SNG919943 Contenedor </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top; border: 1px solid black; padding: 5px;"> Dirección D&C SAN ANTONIO Av. La Playa S/N SAN ANTONIO CHILE </td> </tr> </table>		Comentarios Punto: 1 Tipo Dirección: ENTREGUESE (vacío) Disponible Desde: 28-APR-09 07:00 Contenedores: 1 x 40RH Ref. Entrega: SNG919943 Contenedor	Dirección D&C SAN ANTONIO Av. La Playa S/N SAN ANTONIO CHILE	
Comentarios Punto: 1 Tipo Dirección: ENTREGUESE (vacío) Disponible Desde: 28-APR-09 07:00 Contenedores: 1 x 40RH Ref. Entrega: SNG919943 Contenedor	Dirección D&C SAN ANTONIO Av. La Playa S/N SAN ANTONIO CHILE			
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Punto: 2 Tipo Dirección: Dirección de llenado Fecha Recogida: 29-APR-09 07:00 Contenedores: 1 x 40RH Load Ref Contenedor </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top; border: 1px solid black; padding: 5px;"> Dirección GOLDENFROST AVDA. AMERICO VESPUCCIO # 1955 RENCA </td> </tr> </table>		Punto: 2 Tipo Dirección: Dirección de llenado Fecha Recogida: 29-APR-09 07:00 Contenedores: 1 x 40RH Load Ref Contenedor	Dirección GOLDENFROST AVDA. AMERICO VESPUCCIO # 1955 RENCA	
Punto: 2 Tipo Dirección: Dirección de llenado Fecha Recogida: 29-APR-09 07:00 Contenedores: 1 x 40RH Load Ref Contenedor	Dirección GOLDENFROST AVDA. AMERICO VESPUCCIO # 1955 RENCA			

Imagen 1: Scanner de una Orden de transporte

Imagen extraída por los autores del informe

2. Transportes T&C recibe la orden del cliente, y genera su propia orden en la cual se anexan datos que son esenciales para el cobro del cliente al final del proceso, tales como:

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| a) Nombre del conductor | k) Patente del camión |
| b) Fecha | l) Reserva o Booking |
| c) Día | m) Lugar de Retiro |
| d) Hora | n) Puerto de embarque |
| e) Con o sin Underslung | o) Stacking |
| f) Destino | p) Comoditty |
| g) Tipo de contenedor | q) Temperatura |
| h) Cliente | r) Ventilación |
| i) Petróleo | s) Packing |
| j) Nave | t) Recibidor |

3. Se envía los datos al camionero o proveedor por un medio de comunicación establecido (radiocomunicación), indicando el lugar de depósito del contenedor que debe retirar para comenzar con el servicio. Este retira la hoja de entrega del contenedor según el depósito con el cual trabaja el cliente. El lugar de depósito depende del cliente.

Ejemplo de depósitos de contenedores en San Antonio: Tesco, Sitrans, D&C, Contopsa, Saam. Horario de atención de los depósitos: 8:00 a 18:00.

4. Con el documento orden de retiro, el camionero se dirige al depósito para la entrega del contenedor, en este documento se especifican los datos del contenedor, tamaño, tipo, diseño, etc. El tiempo promedio del camionero en el depósito es de dos horas en temporada normal, extendiéndose en época de la fruta llegando a durar seis horas.

Orden de Retiro

___ de _____ de _____
Hora de llegada _____:_____

Datos del Contenedor	
Cliente que Retira	: _____
Numero Reserva	: _____
Carga	: _____
MotoNave-Viaje	: _____
Naviera	: _____
Pto. Embarque	: _____
Pto. Destino	: _____
Temperatura	: <input type="text"/> °C <input type="text"/> °F
Ventilación	: <input type="text"/> % <input type="text"/> _____ (CFM - CBM/HR)
Con Generador	: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

Cantidad	Medida (Pies)	Tipo del Contenedor
	20	Dry Standard
	20	Dry Reforzado
	20	Dry Extra Reforzado
	20	TankTainer
	20	Reefer
	40	Dry
	40	High Cube
	40	Reefer Standard
	40	Reefer High Cube
		Otros

Datos del Transporte	
Empresa Transporte	: _____
Rut Empresa Transporte	: _____
Patente del Camión	: _____
Nombre del Chofer	: _____
Rut del Chofer	: _____
Teléfono de Contacto	: _____

Firma Persona que Retira

Señor Transportista: Esta solicitud de retiro de contenedores debe ser llenada con toda la información en ella solicitada. Ante la no presentación de parte o toda la información necesaria entorpecerá con la correcta y puntual entrega de el(los) contenedor(es). La información aquí presentada es de exclusiva responsabilidad de quien firma el documento y/o de la empresa a quien representa.

Imagen 2: Scanner de una Orden de retiro de contenedor.

Imagen extraída por los autores del informe

5. Una vez entregado el contenedor, el depósito entrega al camionero un documento llamado Interchange. Este se le solicitará una vez que vaya a cargar la fruta en los packing.

TESCO
Logística y Servicios de Contenedores S.A.

ISO 9001:2000
Certification Number: 14917

R-11, EQUIPMENT INTERCHANGE RECEIPT

Depot: TESCO S.A. | Owner/Lessor: AGENCIAS UNIVERSALES S. A. | EIR N°: 1953513

Prefix-Number: CRLG 121244 9 | ISO: **** | Equ.: GEN | Type: GEN | DIM: 98 | Date: 02-10-2008 | Time: 13:14

Manufacture date: September/2002 | Max. Gross(K): 0 | Reinforced: | Condition: A | Tare: 11

Cargo Type: | Lessee: | Contract Reference: |

Customer Representative or Agent: AGENCIAS UNIVERSALES S. A. | Acceptance code: BK-CLSCL-000460337-8 | TATC / SAT: 39 122 169829

Vessel: | Voyage: 12 | Origin / Destination: | Description Origin/Destination: FRUSAN

Booking N°: | Machinery Seal: | Cleaning Seal: | Customer Seal: |

CLSCL-000460337-8

Temperature	Ventilation	Cab.220	Plug 220	Cab.440	Plug 440	Controller	Diesel	Hourmeter
0,00		No	No	No	No		90	2467 9

OBSERVATIONS

01 0
RHC GESU 944113-0 CON GUIA E INSTRUCTIVO

DAMAGE CODES

11 08	12 04	13 07	14 07	15 02	16 02	17 08	18 00	19 08	20 04	21 00	22 04	23 04	24 06	25 04	26 00	27 00	28 00	29 08	30 00	31 00	32 00	33 01	34 04	35 04	36 00	37 00	38 00	39 00	40 00		
WELD BULGED	DERRIS (DUNNAGE PRETOS DE CARGA)	DECLAMINATION (DILATACION)	IDENT (ABOLACION)	DIRT (BEGG)	PORULIT DAMAGE (DANO POR MANIPULACION)	PROTEX (SIZOS JAPROD)	CRIP SURFACE AND CRACK (PROD QUEBRADO)	HOLE (AGUJERADO)	WIPCHEN REPAIR (INTERACCION IMPROPIA)	LEAK (FUGACION)	LOOSE (SUELTO)	WARNING LABELS (IMPRESIONES/ETIQUETAS)	MISLIGNED (DECAL NEARDO)	MISPRINT (COTI TALENTE)	NAILS (CLAVOS)	NEW MANUFACTURING DEFECT (DEPECTO DE FABRICACION)	NOT IN PLACE (PEZA FUERA DE LUGAR)	NOT WITHIN SIZE DIMENSIONE (FUERA DE SO)	DOOR (CON CLAVES)	OLE STAIN (MANCHA DE ACEITE)	OTHER UNACCEPTABLE REPAIRS (OTRAS REPARACIONES INACEPT)	ROTTEN (PUTREFACCION)	WATERED (RET INUNDADO) (HUMEDADO)	SCRATCHED (ARRASCO SUPERFICIE ARRASCO)	SHORT (OPEN CIRCUIT) (CORTO CIRCUITO)	SWITCHED (INTERCAMBIADO)	WIPCHEN (DANOS) (DANOS MATERIA)	WIPCHEN MATTER (DANOS MATERIA)	WIPCHEN (DANOS)	WIPCHEN (DANOS)	WIPCHEN (DANOS)

ROBINSON WOLDVME CHILE S., CESPEDES, NT 1945

Company: | Driver Name and Signature: | License Plate: | Signature / Stamp: GATE CONTROL ANTONIO

This equipment was received / dispatched in good conditions, except for observations indicated.

3.0 del 01/04/2005

Imagen 3: Scanner de documento Interchange
Imagen extraída por los autores del informe.

6. Una vez salido del depósito y con el Interchange en mano, el chofer del camión llama a los operadores logísticos informando los datos del contenedor tales como: número de contenedor y número de sello. Esto lo realiza mientras viaja dirigiéndose a los packings que se encuentran hacia el sur de San Antonio. Todos están fuera de la zona, demorándole en el trayecto al camionero cerca de 3 horas.

7. Con la información entregada por el camionero, los operadores logísticos se contactan con el cliente para que estos realicen su matriz de información, así al final del proceso realicen el pago a transportes T&C.

8. Una vez que el camionero llega al packing, se forma dentro de una fila de camiones para la consolidación del producto. El camionero entrega el Interchange y la orden de transporte emitida por transportes T&C. En el packing verifican que los datos y documentos no tengan ningún error, para luego cargar la fruta al contenedor. Este proceso llega a durar en promedio 2 horas en época baja, extendiéndose considerablemente en época de exportaciones.

9. Una vez cargado la fruta al contenedor, el packing entrega una guía de despacho al camionero, teniendo este que firmarla. Al firmarla acepta que recibió conforme el producto y la cantidad especificada.

En la guía de despacho deben ir datos tales como: número de contenedor, país a donde se dirige la carga, receptor, nave que recibe en puerto.

FRUYERA SAN FERNANDO S.A.
 Exportación y Comercialización de Frutas y Derivados
 Explotación Agrícola, Explotación Packing y Frigorífico, Viveros



Casa Matriz:
 Avda. El Bosque Norte 0177 - Of. 1002
 Las Condes - Santiago - Chile
 Tel. 332.0022 - Fax 331.0033
 E-mail frusan@frusan.cl

Sucursales:
 • Longitudinal Sur Km. 137 - San Fernando
 • Acceso Norte a San Fernando S/N - San Fernando
 • Lote 1 Subdivisión Huelmo Brava y
 Tres Esquinas - Freire
 • Panamericana Sur Km. 27 - Esq. Lo Herrera
 San Bernardo
 • Lote B, El Encón S/N - San Felipe
 • Lote A, Fundo Tres Palmas - Renaco
 • Lote F, Fundo Santa Rita - Angol

R.U.T.: 86.381.300 - K
GUIA DE DESPACHO
N° 302977

S.I.I. - SANTIAGO ORIENTE
 FECHA VIGENCIA EMISIÓN HASTA 31.Diciembre.2010

SAN BERNARDO 28 MAYO 2009 19:48

Señor(es)
 GLOBAL SHIPPING SERVICE S.A.
Dirección
 INTERIOR RECINTO PORTUARIO
Giro
 AGENTE EMBARCADOR
 en
 FRUSAN LO HERRERA (8)
Destino
 SAN ANTONIO

Comuna
 SAN ANTONIO
R.U.T.
 96.731.900-7
Transporte
 C.H. ROBINSON WORLDWIDE CHILE S
Patente
 HT-1845 JE-4799
 CRLL17208152 CCM9378210

Sírvase recibir conforme lo siguiente

Cantidad	Unidad	Código	Detalle	Valor Unitario
2.240	CAJAS	KM15 HAYWARD 020-033 F9 C100LPA		US\$ 4,00
Nombre: M334 COPI BILBAO Receptor: SANCHEZ (204) Destino: MARIQUILMAR España (817)			Total de Cajas: 2.240 Total de Tarjas: 20 Total de Pallet: 20 Total Pgs Brotes: 24.840,00	
Termografos a Destino: Nº 3497749902 en Pallet Nº 2320760745 Nº 3404618977 en Pallet Nº 2320760700 Pts Grandes: 20				

COPIA NO VALIDA
 PARA EFECTOS TRIBUTARIOS

Factura N° _____	Recibí Conforme
De Fecha _____	Chofer Sr. _____
	R.U.T. _____ Firma _____

Impresora Lafayette Ltda. - Poverini 434 - R.U.T.: 79.775.170-7 - Teléfono 835 39 90 - Fax: 6351186 - Santiago

SEPTUPLICADO: CONTROL INTERNO - ADUANA

Imagen 4: Scanner de Guía de despacho de la empresa.

Imagen extraída por los autores del informe

10. Una vez que son informados que la carga ya se consolidó en el packing y que el camionero se le entregó la guía de despacho, los operadores logísticos llaman a la agencia de aduana con la cual trabaja el cliente para que estos se encarguen de visar el contenedor. Cada cliente trabaja con una agencia de aduana de su elección.

Ejemplo: CH Robinson trabaja con la agencia de aduana Global Shipping.

11. Si no existen errores en el visado del contenedor, el camión entra a puerto y bota el contenedor, finalizando el proceso de transporte.

Importante: “Los tiempos en cada uno de los procesos deben ser eficaces.

El no cumplimiento de alguno de los pasos indicados en este procedimiento puede traer perdidas monetarias para la empresa, ya que esta se responsabiliza por la carga.”

6.3. Problemas encontrados

Entenderemos como problemas a las carencias o déficit que tiene la empresa, tales como falencias administrativas o de procesos visualizadas durante la duración de la práctica profesional, que claramente hay que solucionar, pero que para la gerencia de transportes T&C pueda que no tenga la misma importancia.

Haciendo referencia a esto, se decide identificar los problemas a través de lo que se observó, más entrevistas a personal supervisor y operarios camioneros que trabajan para la empresa.

Problemas:

- (A) Mala comunicación entre el operador logístico y el transportista.
- (B) Deficiente sistema de registro y norma de revisión de petróleo.
- (C) Inexistencia de supervisión y/o registro de administración errónea de viajes.
- (D) Inexistencia de control y supervisión de indicadores de calidad.
- (E) Falta de segmentación de clientes.
- (F) Inexistencia de medición de tiempos en cada tramo y procesos de transporte.
- (G) Inexistencia de matrices de resultados, que arrojen donde mejorar.
- (H) Deficiente programa de capacitación del personal operativo.
- (I) Deficiente comunicación con los proveedores de transporte.

Una vez identificados los problemas se les solicitan a todos los funcionarios de planta y directivos de la empresa, que participen en la votación de una encuesta por conveniencia, calificando con nota de 1 a 3 según grado de importancia de los problemas.

El resultado que se obtuvo luego de finalizada la votación de catorce trabajadores y dos gerentes de la empresa se presenta a continuación:

6.4. Matriz Decisional:

P	Resultado de las encuestas															T
A1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	19
B2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	30
C1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	20
D1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	17
E3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	39
F3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	35
G2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	3	2	29
H2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	3	3	3	2	29
I2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	29

P: Problemas

T: Totales

Tabla 4: Matriz decisional, resultado de los datos obtenidos con la encuesta.

Fuente: Cuadro realizado por los autores del informe.

6.5. Diagrama de Pareto:

Esta herramienta establece prioridades en lo que respecta a nivel de importancia de los problemas, enfoca y dirige las acciones a desarrollar de manera urgente que inciden directamente en los resultados de la empresa.

Problema	Frecuencia	%	% Acumulado
E	39	15,7894737	15,78947368
F	35	14,1700405	29,95951417
B	30	12,145749	42,10526316
G	29	11,7408907	53,84615385
H	29	11,7408907	65,58704453
I	29	11,7408907	77,32793522
C	20	8,09716599	85,42510121
A	19	7,69230769	93,11740891
D	17	6,88259109	100
Total	247	100	

Tabla 5: Diagrama de Pareto, resultado de los datos obtenidos con la encuesta.

Fuente: Cuadro realizado por los autores del informe.

6.5.1. Gráfico de Pareto:

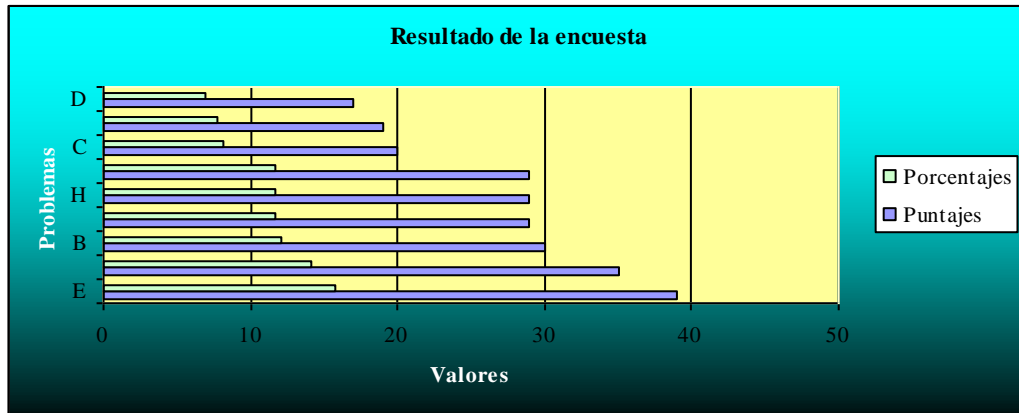


Grafico 1: Diagrama de barras indica el puntaje obtenido por la encuesta. Gráfico realizado por los autores del informe

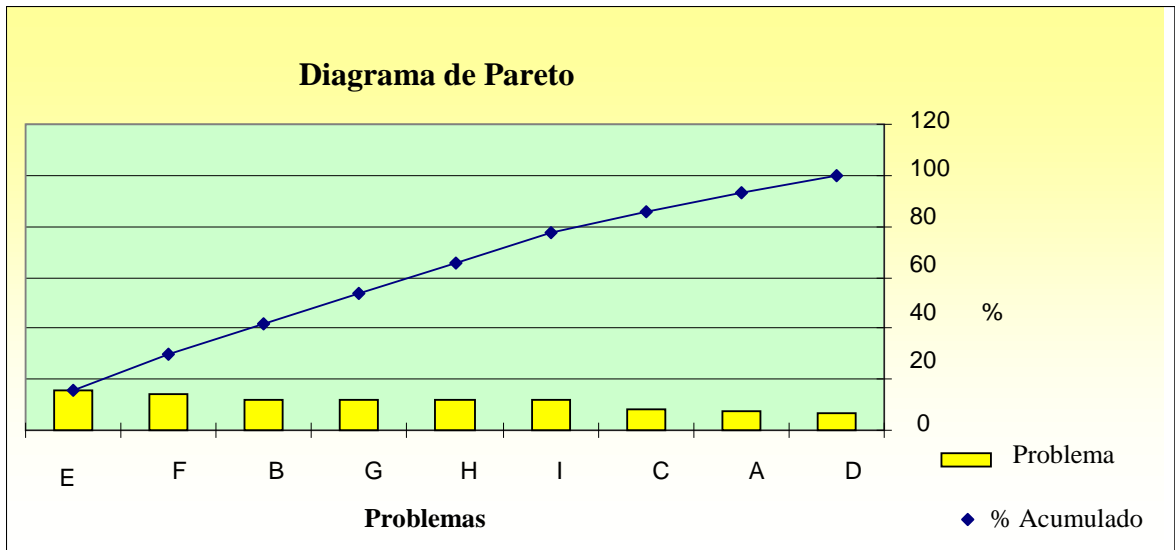


Grafico 2: Diagrama de Pareto graficado según resultados de los datos obtenidos con la encuesta. Gráfico realizado por los autores del informe

Los presentes gráficos nos muestran los puntajes otorgados según la matriz decisional aplicada para jerarquizar los problemas que presentan mayor importancia.

En el Diagrama de Pareto se grafican los problemas según el porcentaje acumulado, es decir, se suman cada uno de los porcentajes reales desde el mas alto al mas bajo llegando a 100%.

Se obtiene como mayor puntaje la falta de segmentación de clientes y la inexistencia de medición de los tiempos empleados en el proceso de transporte, con un 15,78% y un 14,78% respectivamente, por lo cual se determina intervenir estos problemas dentro de la organización.

6.6. Soluciones y acciones propuestas.

a) A través de un benchmarking realizado durante el periodo de práctica, se pudo rescatar que dentro de las empresas competidoras que usaban en sus operaciones un camión con la única misión del retiro de contenedores vacíos, lo que nos llevo a la idea de introducirla como propuesta de disminución en los tiempos de espera.

b) Además se identificó que el servicio de transporte no era diferenciado por la importancia de sus clientes. Los clientes más importantes poseían mayores volúmenes de carga a transportar. Es por esta razón que los esfuerzos en calidad de servicio eran muchas veces mal distribuidos, siendo lo optimo enfocarse en los mejores clientes, ya que estos son los que generan mayores utilidades para la empresa.

c) Se pudo apreciar también que la empresa carecía de estrategias de marketing relacional y publicidad necesaria para cualquier organización. Como por ejemplo una página Web para su presentación y publicidad al mercado. Los dueños de la empresa acostumbrados a solo atraer clientes por reconocimiento y recomendación, nunca se propusieron hacer penetración de mercado. Es por esta razón que se realizo un extenso trabajo de investigación, reuniones constantes con la gerencia para llevar a cabo la descripción de la organización para el informe de práctica profesional.

d) También se aprecia que la empresa no llevaba un control de sus camiones con un sistema GPS, sino más bien usaban los equipos de radio para saber la ubicación de la flota de vehículos, confiando plenamente en lo que informaban los chóferes. Esto muchas veces derivaba en pérdidas de petróleo, tiempo y en general mermas indeseables.

Entonces las soluciones propuestas fueron las siguientes:

- a) Emplear camión porteador para el retiro de los contenedores en el depósito, así se disminuye el tiempo de espera por filas dentro de este.
- b) Enfocarse con mayor capacidad logística y de atención en los clientes más importantes de la empresa, ya que estos son los que otorgan el 80 % de la utilidad a la organización (Diagrama de Pareto).
- c) Marketing relacional, tecnología y presentación.
- d) Diseñar un sistema de control de gestión, como un cuadro de mando integral para establecer estrategias a largo plazo.

7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

7.1. Introducción

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard en inglés datan de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, patrocina un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas, que se basa en la medición de los resultados en la empresa del futuro.

El estudio se motiva por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición, que dependen primordialmente de las valorizaciones de la contabilidad financiera, están obsoletos. Los participantes en el estudio creen que la dependencia de concisas mediciones de la actuación financiera, obstaculiza la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico.

David Norton, Director General de Nolan Norton, actúa como líder del estudio, mientras que Robert Kaplan actúa como asesor académico. Representantes de una docena de empresas fabricantes y de servicios, se reúnen bimestralmente a lo largo de 1990 para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

Las discusiones del grupo conducen a una expansión del cuadro de mando hasta llegar a lo que se denomina como cuadro de mando integral, que se organiza en torno a cuatro perspectivas precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación.

Varios participantes experimentan construyendo prototipos de cuadro de mando integrales en instalaciones piloto de sus empresas. Luego informan al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades de esta nueva herramienta. La conclusión del estudio, en Diciembre de 1990, documenta la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición en equilibrio.

Las experiencias ponen en manifiesto que los directores generales innovadores utilizan el cuadro de mando integral no solo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el cuadro de mando integral evoluciona de un sistema de indicadores para convertirse en un sistema de gestión central.

Los ejecutivos de muchas empresas a nivel mundial, utilizan el cuadro de mando integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes.

7.2. Perspectiva general del cuadro de mando integral

7.2.1. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

El cuadro de mando integral es un sistema de gestión para hacer seguimiento y ejecutar la estrategia a largo plazo. Utiliza un enfoque de medición que convierte los procesos de gestión y la visión de la empresa, en términos cuantitativos desde cuatro perspectivas: Las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Así mismo, permite a una organización tener la habilidad para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, creando indicadores medibles para realizar un seguimiento y evaluación constante de las metas propuestas.¹³

El cuadro de mando integral es usado como un sistema de comunicación, información y formación, el cual a través de las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo. Cada perspectiva contiene una unidad de propósito y están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

13. Ortega, Francisco Fernando, Diseño e implementación cuadro de mando integral a servicomputo, trabajo de grado, Administración de negocios internacionales, Facultad de Administración, Universidad del rosario, Bogota, febrero 2010, Pág. 5, 6,7.

7.2.1.1. Perspectiva Financiera

La principal función de esta perspectiva es resumir las consecuencias económicas de acciones que se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros se asocian con la rentabilidad medida por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado y por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas y la generación de cashflow.¹⁴

7.2.1.2. Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se identifican los segmentos de cliente y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de los elementos seleccionados. Se acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan en una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado de los elementos seleccionados. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionara unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.¹⁵

7.2.1.3. Perspectiva de Proceso Interno

En la implementación del CMI se debe tener en cuenta esta perspectiva ya que es donde los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Esta perspectiva se centra en los procesos internos totalmente nuevos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. A partir del CMI se busca realzar algunos procesos de los cuales en la actualidad no se estén llevando a cabo y que son críticos para que la estrategia tenga éxito. Así mismo se busca incorporar procesos innovadores que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros, incorporando objetivos y medidas para la creación de valor al producir, entregar y servir un producto al cliente, así como gestionar con éxito un proceso de muchos años.

13. Ortega, Francisco Fernando, Diseño e implementación cuadro de mando integral a servicomputo, trabajo de grado, Administración de negocios internacionales, Facultad de Administración, Universidad del rosario, Bogota, febrero 2010, Pág. 5, 6,7.

14 Kaplan, Robert. Cuadro de Mando Integral. Ed Planeta Colombiana S.A. Pg 23

15 Kaplan, Robert. Cuadro de Mando Integral. Ed Planeta Colombiana S.A. Pg 39

16 Kaplan, Robert. Cuadro de Mando Integral. Ed Planeta Colombiana S.A. Pg 40

7.2.1.4. Perspectiva de formación y crecimiento

Por último esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: Las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

7.2.1.5. Marco Estratégico Cuadro de mando integral

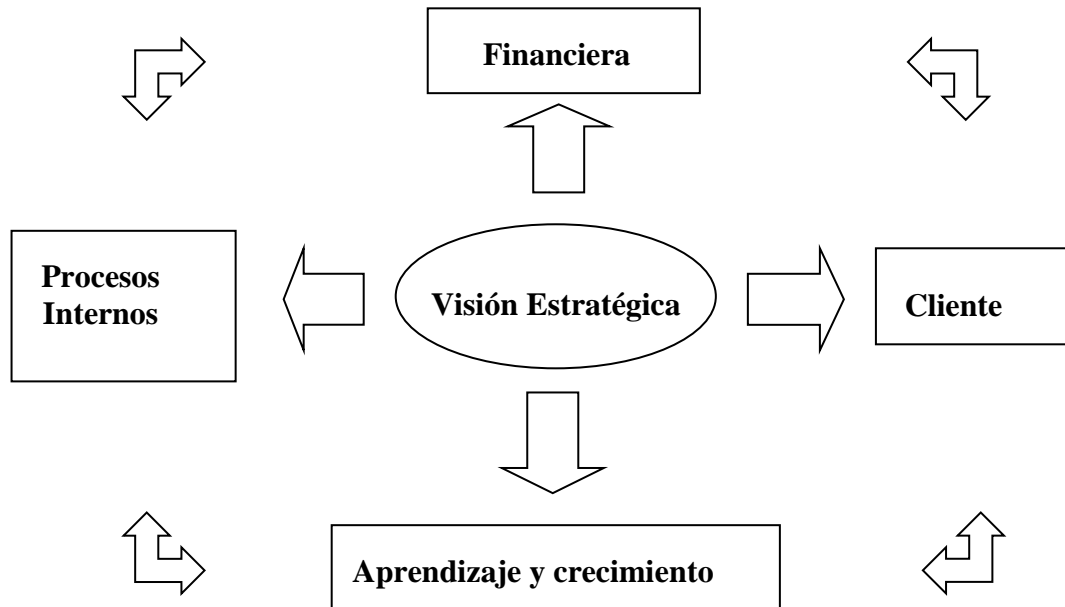


Figura. El Cuadro de mando integral como una estructura

Fuente: Cuadro de mando integral, Norton y Kaplan, Pág. 24.

7.3. Diseño cuadro de mando integral para Transportes T&C Limitada

7.3.1. Objetivo general

Diseñar un cuadro de mando integral para Transportes T&C Limitada.

A partir de del Cuadro de Mando Integral se busca instaurar una herramienta de medición, con la cual se realizará un seguimiento a los todos los procesos de la empresa.

7.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Establecer y confirmar la misión, visión y valores de la empresa.
- ✓ Realizar un análisis foda.
- ✓ Identificar objetivos estratégicos.
- ✓ Priorizar estrategias.
- ✓ Establecer y desarrollar perspectivas.
- ✓ Diagramar el mapa estratégico
- ✓ Proponer indicadores para el control de gestión

7.3.3. Resultados esperados

- ✓ Contribuir a la maximización de la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- ✓ Facilitar la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- ✓ Medir el grado de contribución personal con los resultados de la empresa
- ✓ Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos los trabajadores.
- ✓ Generar indicadores de control
- ✓ Permitir la toma de decisiones oportuna
- ✓ Aumentar la satisfacción de los clientes

7.4. Perspectivas del cuadro de mando integral

Perspectivas.	Objetivos estratégicos.
Financiera	A. Incrementar la rentabilidad. B. Aumentar los ingresos C. Liquidez. D. Solvencia.
Clientes	E. Incrementar la cantidad de clientes F. Satisfacción de clientes. G. Fidelización
Procesos internos	H. Reducción de costos I. Aumento de la productividad. J. Calidad del servicio K. Eficiencia en la prestación del servicio
Aprendizaje y crecimiento.	L. Generar incentivos al personal. M. Capacitación N. Motivación de los trabajadores O. Calidad en el puesto de trabajo

Tabla 6: *Perspectiva del cuadro de mando integral*

Fuente: *Elaboración propia. Extracto de relación entre las metas estratégicas establecidas por Benavent Bellver S.L.*

7.5. Índices de medición del desempeño

7.5.1. Financiero

✓ **Índice de solvencia (IS):** Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$IS = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

✓ **Rotación de cuentas por cobrar (RCC):** Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$RCC = \text{Ventas anuales a crédito} / \text{Promedio de Cuentas por Cobrar}$$

✓ **Razón de endeudamiento (RE):** Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$RE = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$$

✓ **Margen bruto de utilidades (MB):** Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$MB = (\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}) / \text{Ventas}$$

7.5.2. Clientes

- ✓ Numero de clientes
- ✓ Reclamos por retraso
- ✓ Nuevos clientes
- ✓ Calificación de clientes en calidad de servicio

7.5.3. Procesos

- ✓ Horas carga y descarga
- ✓ Consumo de combustible mensual
- ✓ Cantidad de viajes diarios por camión
- ✓ Cargos por late arrival

7.5.4. Formación y crecimiento

- ✓ Productividad por empleado
- ✓ Calificación motivacional de empleados
- ✓ Capacitación
- ✓ Rotación de empleados
- ✓ Evaluaciones de desempeño

7.6. Mapa estratégico.

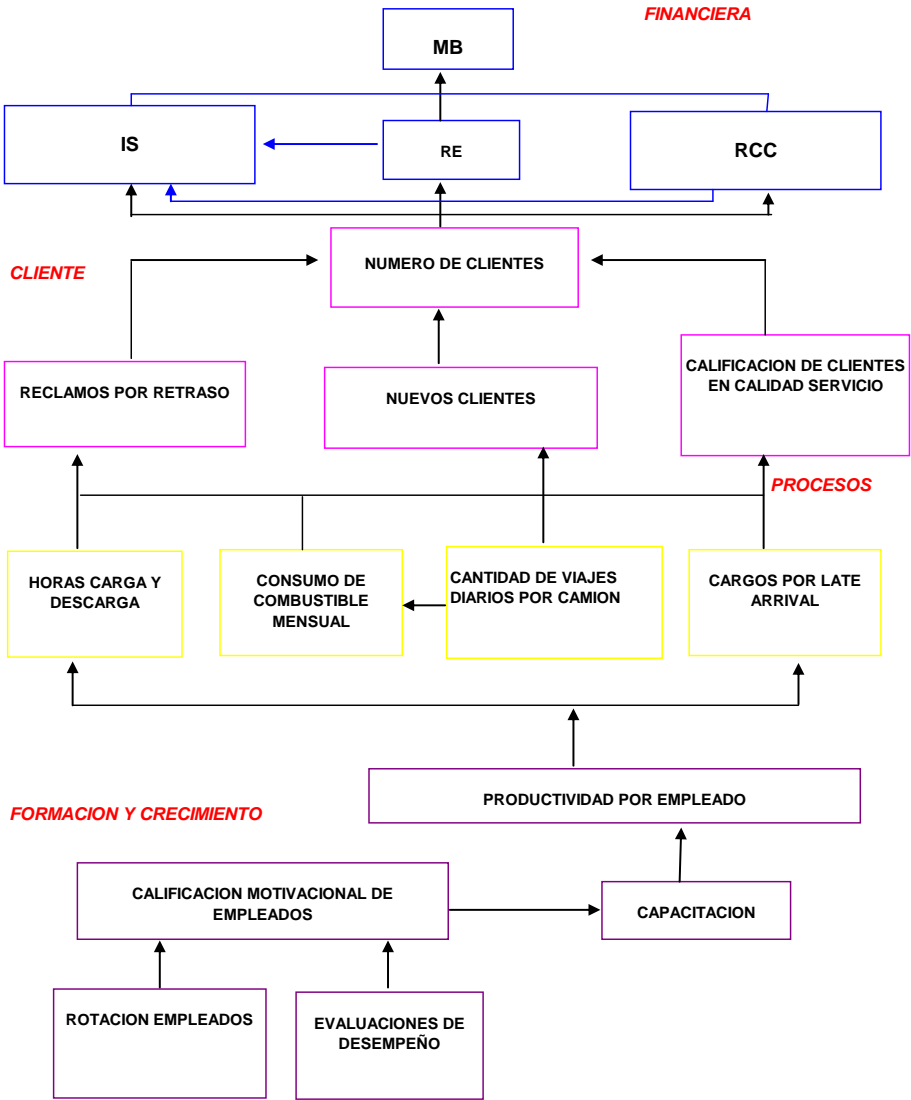


Figura: Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia

7.7. Resumen de los indicadores del cuadro de mando integral

A continuación, se presenta un resumen de los indicadores en sus distintas perspectivas, los objetivos estratégicos que satisfacen y sus periodos de actualización.

7.7.1. Resumen perspectiva financiera.

Indicadores	Objetivos	Frecuencias
RCC	C	Semestral
IS	D	Semestral
MB	A- B	Semestral
RE	D	Semestral

Tabla 7: Resumen de indicadores de la perspectiva financiera

Fuente: Elaboración Propia.

7.7.2. Resumen de la perspectiva del cliente.

Indicadores	Objetivos	Frecuencia
Numero de clientes	F- G	Mensual
Reclamo por retraso	F	Mensual
Calificación de clientes en calidad de servicio	F	Trimestral
Nuevos clientes	E	Anual

Tabla 8: Resumen de indicadores de la perspectiva del cliente

Fuente: Elaboración Propia.

7.7.3. Resumen de la perspectiva de procesos internos.

Indicadores	Objetivos	Frecuencia
Horas carga y descarga	I- J- K	Mensual
Consumo de combustible	H	Mensual
Cantidad de viajes por camión	I	Diario
Cargos por late arrival	J- K	Mensual

Tabla 9: Resumen de indicadores de la perspectiva de los procesos internos.

Fuente: Elaboración Propia.

7.7.4. Resumen de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Indicadores	Objetivos	Frecuencia
Productividad por empleado	O	Semestral
Calificación motivacional de empleados	N	Semestral
Capacitación	M	Anual
Rotación de empleados	L	Anual
Evaluación de desempeño	O	Semestral

Tabla 10: Resumen de indicadores de la perspectiva de los aprendizajes y crecimiento

Fuente: Elaboración Propia.

7.8. Implementación de métricas

Si el indicador se encuentra en verde, los incentivos actuales son superiores al período anterior. Si el indicador esta en amarillo, existe un equilibrio en los incentivos del período anterior y el actual. Si el indicador esta en rojo, los incentivos actuales son inferiores que en el período anterior.

7.8.1. Perspectiva financiera.

Indicadores	Métricas	Estado		
RCC	Días promedio de cobro.	30	35	>35
IS	Debe ser mayor o igual a 2.0	>2.0	= 2.0	<2.0
MB	%	70	60	<60
RE	Debe ser menor o igual a 0.50	>0.50	=0.50	<0.50

Tabla 11: Métricas de indicadores de la perspectiva financiera.

Fuente: Elaboración Propia.

7.8.2. Perspectiva del cliente.

Indicadores	Métricas	Estado		
		15	10	<10
Numero de clientes	Numero	15	10	<10
Reclamo por retraso	Numero	0	1	>1
Calificación de clientes en calidad de servicio	Nota 1 a 7	>5	4	<4
Nuevos clientes	Numero	>3	3	<2

Tabla 12: Métricas de indicadores de la perspectiva del cliente.

Fuente: Elaboración Propia.

7.8.3. Perspectiva de los procesos internos.

Indicadores	Métricas	Estado		
		2	3	>3
Horas carga y descarga	Horas	2	3	>3
Consumo de combustible	Litros	15000	15500	>15500
Cantidad de viajes por camión	Numero	3	2	<2
Cargos por late arrival	Numero	0	1	>1

Tabla 13: Métricas de indicadores de los procesos internos.

Fuente: Elaboración Propia.

7.8.4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Indicadores	Métricas	Estado		
Productividad por empleado	%	100	70	<70
Calificación motivacional de empleados	Nota 1 a 7	>5	4	<4
Capacitación	Numero	5	3	<3
Rotación de empleados	Numero	0	1	>1
Evaluación de desempeño	Nota 1 a 7	>5	4	<4

Tabla 14: Métricas de indicadores de aprendizaje y desarrollo.

Fuente: Elaboración Propia.

8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La propuesta planteada a la gerencia y dueños de la empresa se llevo a cabo días antes del término de la práctica.

La gerencia aceptó la primera propuesta como atractiva, reconociendo el tiempo perdido por los camiones dentro de las filas de los depósitos, tanto en la entrega de los contenedores como en el consolidado de la carga. Para ellos a pesar de ser una pérdida de tiempo y de que la competencia tuviese implementado este recurso, no lo encontraron viable para su empresa. Puntualmente debido a que para ellos los camiones eran más rentables tenerlos en viaje que dejar uno solo para realizar el servicio de retiro de contenedor.

Pero en realidad la mayor razón de la negativa fue que sus operaciones las tenían diseñadas así por mucho tiempo, otorgándoles buenos resultados, es por esto que se encontraban reacios al cambio.

La segunda propuesta referida a la segmentación de clientes más importantes fue recibida como un aporte hacia sus esquemas de trabajo. Reconociendo que el servicio no esta diferenciado por importancia de los clientes y aceptando además la poca identificación de estos.

En relación a la tercera propuesta planteada, la empresa reconoció su falta de sitio Web donde pudiese promocionar sus servicios y además darse a conocer como organización. La gerencia admitió que nunca se ha propuesto realizar

campañas de promoción, publicidad o marketing reconociendo lo necesario que es para atraer nuevos clientes y proyectarse en la industria.

En relación al dispositivo GPS en los camiones, no hubo una respuesta positiva.

El diseño del cuadro de mando integral se presento como una herramienta de control gestión poderosa, teniendo una buena aceptación pero no queriendo implementarla de manera correcta. El modelo no se implemento de forma integral dentro de la organización.

9. CONCLUSIONES

De acuerdo a lo realizado en el presente trabajo y de los procesos aprendidos durante la práctica profesional se puede concluir que la industria es muy atractiva para cualquier profesional. La gran cantidad de conocimientos, clientes, contactos, la hace muy recomendable en su desarrollo, logrando recopilar información para la realización de este informe, presentando documentos originales y datos reales, con la única intención de motivar al lector a su autocapacitación.

De la información recopilada de la industria, se tiene que la mayoría de las empresas poseen debilidades en común, tales como la falta de clientes fieles y la dependencia total del petróleo, afectando directamente en la obtención de sus utilidades.

En relación a los problemas encontrados dentro de la empresa, la falta de segmentación de clientes y la inexistencia de medición de tiempos en los procesos de transporte fueron al parecer de toda la organización los que tenían mayor grado de importancia.

En el ámbito económico, cada camión logra una utilidad neta de \$ 1.800.000 mensuales, luego de pagar todos los gastos operacionales tales como el petróleo, mantención, peajes, viáticos y sueldo del camionero.

En el ámbito productivo, los clientes con mayor volumen de carga a transportar corresponden a CH Robinson, CMA CGM, Frussan. Clientes importantes

que nos atrevimos incluir en nuestras acciones propuestas a la organización en relación a calidad de los servicios y diferenciación. Pero como en cualquier industria y empresa se encuentran problemas, dificultades, cosas que mejorar y que no siempre se tienen ganas de hacerlo.

Aun así el desafío de ingresar y operar en esta industria fue un proyecto muy enriquecedor. Tratar de lograr una gestión de transporte exitosa fue una tarea compleja.

Además, como en toda organización se emplean las mismas actividades, que no están directamente vinculadas al campo del transporte, pero que son de igual importancia tales como la gestión de recursos humanos, la administración, las finanzas, la tecnología, la infraestructura, la responsabilidad en los tiempos de cada proceso, todo debe ser eficaz.

Se concluye haciendo referencia a que la especialización es una herramienta fundamental para todo profesional, pero además se destaca que las relaciones interpersonales adquiridas dentro de la empresa fue una ventaja competitiva logrando establecer vínculos en la industria. La empatía y simpatía que se logro después de los meses trabajados, al tratar con personas de cualquier área, tanto operarios como administrativos, jefes y dueños de la empresa es un buen referente de que lo realizado se hizo bien y que la gestión de organizaciones aprendida dentro de nuestros años de estudios en la Universidad de Valparaíso es un valor que siempre será bien recibido en cualquier organización.

10. REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS

Entrevistas:

Cristian Cervantes, Jefe de operaciones de transportes T&C limitada, 15.01.2008, San Antonio Chile.

María Soledad Tapia, Gerente de transportes T&C limitada, 15.01.2008, San Antonio Chile.

Pablo Diez Bennowitz, profesor logística UCV, 15.09.2009, Valparaíso Chile.

Libros y revistas:

Dato según cifras presentadas en el trabajo “Competitividad y eficiencia en el transporte terrestre” elaborado por CEPAL año 2004.

Kaplan, Robert. Cuadro de Mando Integral. Ed Planeta Colombiana S.A. Pg 23

Kaplan, Robert. Cuadro de Mando Integral. Ed Planeta Colombiana S.A. Pg 39

Kaplan, Robert. Cuadro de Mando Integral. Ed Planeta Colombiana S.A. Pg 40

Ortega, Francisco Fernando, Diseño e implementación cuadro de mando integral a servicomputo, trabajo de grado, Administración de negocios internacionales, Facultad de Administración, Universidad del rosario, Bogota, febrero 2010, Pág. 5, 6,7.

San Antonio Terminal Internacional S.A., Manual de Servicios STI S.A., “Definiciones”, Versión Auditada y Corregida – Febrero 2008, Paginas 3 a 9.

Tesis Francisca Saavedra López, “ Transporte de carga en Chile: Impacto de las últimas políticas sobre el desempeño del sector, Universidad de Chile. 28 de enero de 2010, Pagina 1 y 2.

Taylor, S.J. y Bogdan, R.; “Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación”; Editorial Paidós; Barcelona; 1998; Pagina 101

Documentos electrónicos:

Affari Group SRL, "Tipos de contenedores", www.affari.com.ar, 23.04.2010, 4.37 AM

Asialine, Resumen de "Compañía/Historia/Quienes somos", www.asialine.cl, 12.12.2009, 2.10 AM

CMA CGM, Resumen de "Quienes somos", www.cma-cgm.com, 16.12.2009, 5.00 AM

Ch.Robinson Worldwide. Inc, Resumen de "Quienes somos", www.chrobinson.com, 16.12.2009, 3.00

AM

Dato de la Confederación Nacional de Dueños de Camiones- Chile Transportes, "Los Pesos Pesados en el Negocio de los Camiones", www.chiletransporte.cl, 03.12.2009, 5.08 AM

No especificado,

www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/diagrama_de_pareto.pdf, 01.11.2009, 1.20 AM

No especificado; www.logisticaytransporte.org/transporte/transporteinternacional.html; 25.08.2010;

17.15 PM

No especificado; www.deinsa.com/cmi/cmi_introduccion.htm; 20.09.2010; 18.05 PM

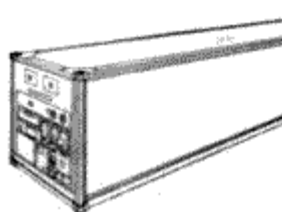
No especificado, ¿que es marketing relacional?, www.gestiopolis.com, 25.08.2010, 11.00 AM.

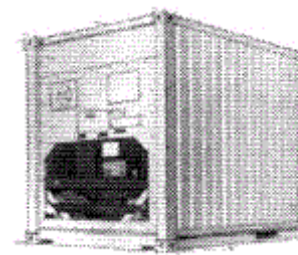
ProChile, Preguntas frecuentes "¿Que es una exportación?", www.prochile.cl, 23.04.2010, 3.15 AM

ANEXOS

ANEXO A: TIPOS DE CONTENEDORES

Contenedores Refrigerados Integrales Reefer Con equipo propio de generación de frío. Diseñados para el transporte de carga que requiere temperaturas constantes.

20 Pies 20' x 8' x 8'6"	Imagen
Tara: 3080 Kg. / 6790 lb. Carga Max: 27400 Kg. / 60410 lb. Max. P. B: 30480 Kg. / 67200 lb.	
Medidas	
Largo: 5444 mm / 17'10" Ancho: 2268 mm / 7'5"	

40 Pies High cube 40' x 8' x 9'6"	Imagen
Tara: 4850 Kg. / 10690 lb. Carga Max: 29150 Kg. / 64270 lb. Max. P. B: 34000 Kg. / 74960 lb.	
Medidas	
Largo: 11561 mm / 37'11" Ancho: 2268 mm / 7'5"	

17. Affari Group SRL; "Tipos de contenedores"; www.affari.com.ar; 23.04.2010; 4.37 AM

ANEXO B: DOCUMENTOS RELACIONADOS CON LA EMPRESA

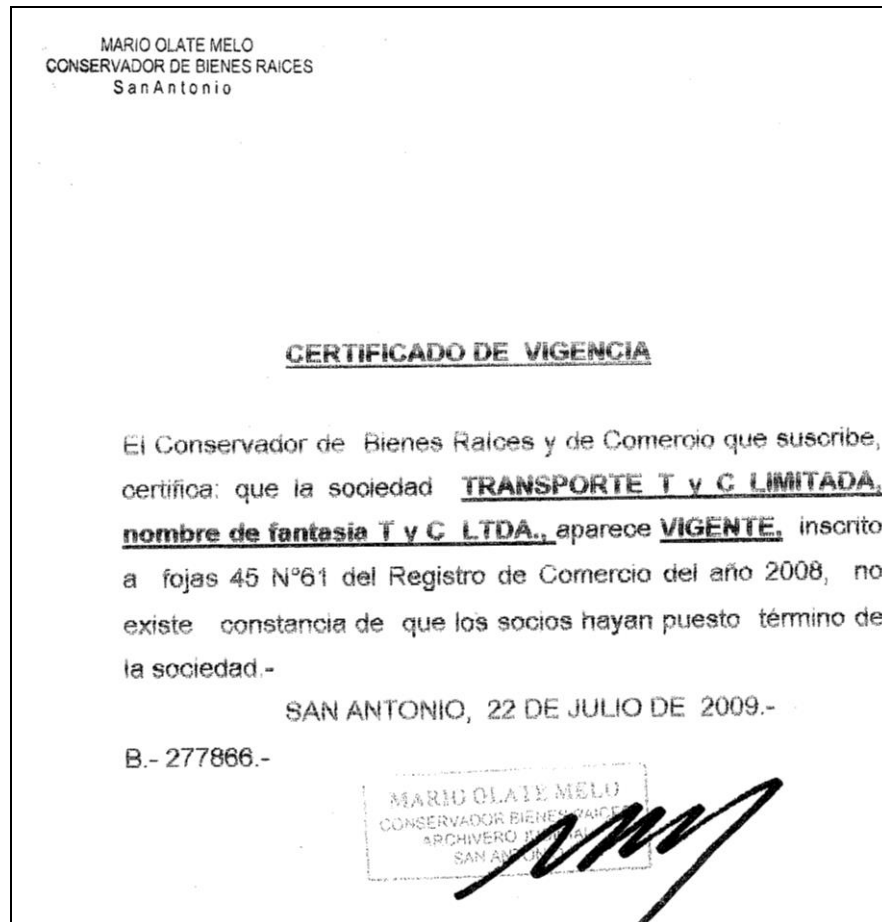
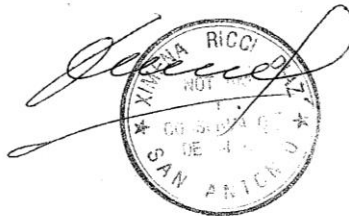


Imagen 5: Scanner de documento certificado de vigencia de la empresa. Imagen extraída por los autores del informe.

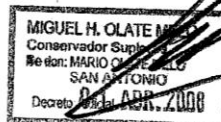
EXTRACTO

Nº 69.

XIMENA RICCI DÍAZ, Notario Público y Conservador Minas, San Antonio, Barros Luco 1789, certifica: Por escritura pública hoy ante mi **Cristian Dennis Cervantes Riquelme, María Soledad Tapia Becerra**, domiciliados calle Central 44, Sto Domingo, constituyen sociedad responsabilidad limitada. **Razón social: Transporte T y C Limitada** **Nombre fantasía: "T y C Ltda** **Objeto:** transporte mercaderías toda clase bienes muebles, vehículos propios, tomados arrendamiento leasing encomendado terceros; representación empresas extranjeras nacionales transporte embalaje; compraventa móviles nuevos usados, repuestos, motores, accesorios; todo relacionado, cualquiera forma, actualidad futuro, con flete, traslado transporte bienes toda clase embalaje, incluyendo gestiones portuarias aduaneras; cualquier negocio acordaren socios".-**Administración y uso razón social:** cualquiera socios conjunta, separadamente. **Capital:** 26.000.000, aportados: A) **Cristian Cervantes R.:** 23.400.000, paga 1) 1.380.000 Furgón, Fiorino, inscripción N S 3491-8 2) 6.500.000 semiremolque, Brown, inscripción J H 6621-4; 3) 15.520.000 enterará medida necesidades sociales requieran B) **María Tapia B.:** 2.600.000 enterará medida necesidades sociales requieran. **Domicilio:** San Antonio, sin perjuicio agencias y sucursales. **Responsabilidad:** limitada monto aportes. **Duración:** 5 años fecha escritura renovable tácita y sucesivamente periodos iguales. Demás estipulaciones escritura extractada. San Antonio, 27 Marzo 2008.



Archivado con esta fecha, con el Nº69 en conformidad con las inscripciones de fojas 45.---- N961 del Registro de Comercio del año 2008.- publicado en el Diario Oficial Nº39.026 de fecha 02 de Abril de 2008.-
 SAN ANTONIO, 04 DE ABRIL DE 2008.-
 B.-255826.-



CERTIFICO: Que el presente documento es similar al que se encuentra archivado con el Nº. 69, al final del registro de Comercio del año 2008.-
 Fecha, de año 2008.



Imagen 6: Scanner de documento constitución sociedad de responsabilidad limitada. Imagen extraída por los autores del informe.

Mi SII	Registro de Contribuyentes	Impuestos Mensuales	Factura Electrónica	Renta	Tributación Simplificada	Boleta de Honorarios	Situación Tributaria	Libros Contables
--------	----------------------------	---------------------	---------------------	-------	--------------------------	----------------------	----------------------	------------------

CONSULTA SITUACION TRIBUTARIA DE TERCEROS

Nombre o Razón Social: TRANSPORTE T Y C LIMITADA
RUT Contribuyente: 76037173-4

Fecha de realización de la consulta: 02-10-2009 12:56 hrs
 Contribuyente autorizado para declarar y pagar sus impuestos en moneda extranjera: NO
 Contribuyente presenta Inicio de Actividades: SI
 Fecha de Inicio de Actividades: 31-10-2008

Actividades Económicas vigentes:

Actividades	Código	Categoría	Afecta IVA
TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	602300	Primera	Si

Documentos Timbrados:

Documento	Año último timbraje
Facturas	2009
Notas De Credito	2009
Libro Compras-Ventas	2008

Para informarse sobre un documento específico del contribuyente, diríjase a [Consulta de documentos autorizados](#).

Observación : Recomendación General

Como recomendación general, siempre que se realicen transacciones comerciales con cualquier contribuyente, el SII aconseja verificar, en las opciones anteriores habilitadas, el timbraje del documento y que la actividad económica esté vigente en las bases de datos del Servicio. Además, se recomienda verificar que el domicilio y la actividad económica consignados en la factura o boleta que reciba, correspondan al vendedor o prestador del servicio ofrecido.

Para un mayor resguardo, se recomienda efectuar el pago con cheque nominativo o vale vista a favor del proveedor, anotando al reverso el RUT del emisor y número del documento recibido.

Si el contribuyente correspondiente al RUT consultado, no está de acuerdo o desconoce la situación informada en esta consulta, deberá concurrir a la unidad del SII correspondiente a su domicilio para aclarar o resolver su situación.

Esta consulta no constituye una certificación del comportamiento tributario del contribuyente. De esta manera, si para un RUT no aparecen observaciones, no significa que en una posterior auditoría no se detecten problemas.

[Ir a Menu](#)

[Consultar otro Contribuyente](#)

Imagen 7: Scanner de documento de situación tributaria de la empresa. Imagen extraída por los autores del informe.



Siniestro N° 109356009

DECLARACIÓN, AUTORIZACIÓN Y FINIQUITO
(Asegurado persona jurídica)

En Santiago de, Rut N°.....representada legalmente por Rut N°..... y Rut N°....., todos domiciliados para estos efectos..... N°..... Comuna de, en adelante el "Asegurado señores "Transportes TyC Ltda." viene en manifestar lo siguiente:

PRIMERO: Que con fecha **27 de Mayo de 2009** el Asegurado sufrió un siniestro que se encuentra amparado por la póliza N° **03339079 Certificado N°** contratada en la compañía de seguros RSA SEGUROS (CHILE) S.A., en adelante e indistintamente la Compañía.

Al siniestro denunciado la Compañía le asignó el N° **109356009** y designó para su liquidación a SGC Transporte Liquidadores de Seguros S.A., quien emitió al respecto, el Informe Final de Liquidación N° **RS- 90546996**

SEGUNDO: Por el presente acto, el Asegurado, declara expresamente conocer y aceptar en todos sus partes las conclusiones y estimaciones contenidas en el referido informe final de liquidación, y especialmente, declara su total y completa conformidad con la determinación del monto de la indemnización, ascendente a la suma única y total de **UF-14,29 (Catorce Coma Veintinueve Unidades de Fomento)**, pagadera en su equivalente en pesos a la fecha de pago efectivo.

TERCERO: De esta forma, a fin de dar cumplimiento a la obligación de pago de la cantidad indicada en la cláusula anterior, por el presente acto el Asegurado autoriza e instruye expresamente a la Compañía para que el referido pago se efectúe mediante:

- 1.- ____ Entrega de cheque nominativo a favor del asegurado o beneficiario de la póliza;
- 2.- ____ Vale Vista, extendido a nombre del asegurado o beneficiario de la póliza; o
- 3.- ____ Depósito, transferencia electrónica o abono en cuenta: tipo de cuenta, N° del Banco, de la que el asegurado o beneficiario de la póliza declara ser su titular.

CUARTO: El Asegurado, otorga a la Compañía el más amplio, completo, total y definitivo finiquito en relación a los hechos, póliza y siniestro mencionados en este instrumento, declarando que la Compañía ha dado íntegro y cumplido pago a todas sus obligaciones para con el Asegurado como consecuencia de estos mismos hechos, póliza y siniestro mencionados precedentemente, declarando asimismo que la Compañía nada les adeuda por ningún concepto o motivo y renunciando a más abundamiento a cualquier acción o derecho, cualquiera sea su clase o naturaleza, que pudiera corresponderle en contra de la Compañía, sea en el presente, en el pasado o en el futuro en relación directa o indirecta con estos mismos hechos, póliza y siniestro. La presente declaración producirá plenamente todos sus efectos tan pronto la Compañía efectúe el pago de la cantidad indicada en el artículo segundo en alguna de las formas instruidas en el artículo tercero, ambos de este instrumento.

QUINTO: Conjuntamente con otorgar el presente finiquito, el Asegurado reconoce expresamente que según lo dispuesto en el artículo 553 del Código de Comercio, por el pago del siniestro, RSA

Imagen 8: Scanner de documento de siniestro.

Compañía de seguros RSA SEGUROS CHILE S.A.

Imagen extraída por los autores del informe.

ANEXO C: ENCUESTA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA

Fecha: _____

DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

1. Edad: _____

2. Sexo: Femenino Masculino

3. Nivel de escolaridad:

__ Básica incompleta __ Técnica incompleta

__ Básica completa __ Técnica completa

__ Media incompleta __ Universitaria incompleta

__ Media completa __ Universitaria completa

4. Califique con nota de 1 a 3 según grado de importancia de los siguientes problemas que usted cree que afecta el buen desempeño de las operaciones de la empresa

__ Mala comunicación entre el gestor logístico y el transportista.

__ Inexistencia de programa o matrices de resultados, que arrojen donde mejorar.

__ Inexistencia de supervisión y/o registro de administración errónea de viajes.

__ Inexistencia de control y supervisión de indicadores de calidad.

__ Falta de segmentación de clientes.

__ Inexistencia de medición de tiempos en cada tramo y procesos de transporte.

__ Deficiente sistema de registro y norma de revisión de petróleo.

__ Deficiente programa de capacitación del personal operativo.

__ Deficiente comunicación con los proveedores de transporte

Encuesta realizado por los autores del informe

ANEXO D: CERTIFICADOS DE CAPACITACION DE LOS ALUMNOS






Certificado de capacitación otorgado por la empresa



Certificado de capacitación otorgado por la empresa

ANEXO E: CRITERIOS CALIFICADORES PARA OPERAR COMO TRANSPORTISTA

Activo	Costo	Fotografía
Camión	\$ 60.000.000	
Gen set	\$ 5.000.000	
Chasis	\$ 8.000.000	

Detalle de costos de los activos para operar como transportista.

Cuadro realizado por los autores del informe

18 María Soledad Tapia, Gerente de transportes T&C limitada, 15.01.2008, San Antonio Chile.

ANEXO F: GLOSARIO DE TERMINOS

(1) Agencia de Aduana: La agencia de aduana es la persona jurídica, cuyo objetivo principal es la práctica del agenciamiento de aduana, para lo cual debe tener autorización por parte de la Servicio Nacional de Aduanas. En Chile, la actividad está regulada por el Estatuto Aduanero.

(2) Almacenamiento o Acopio: La permanencia y custodia al interior del Frente de Atraque de carga de importación, exportación u otra sujeta a destinación aduanera, incluyendo todos los recursos y actividades necesarios para la prestación de tales servicios.

(3) Box: Contenedor de 20' ó 40'

(4) Carguío: Significa tomar la carga desde su lugar de Almacenamiento o Acopio o Depósito Comercial y trasladarla y colocarla sobre un medio de transporte terrestre, incluyendo todos los recursos y actividades necesarias para la prestación de dichos servicios.

(5) Camión transporta contenedores: Es un vehiculo de gran potencia en su motor, alrededor de los 450 hp, con una caja de transmisión de 18 velocidades, suspensiones y embrague amplios. Todo esto debido al excelente desempeño y rendimiento que debe poseer para transportar grandes toneladas de carga en trayectos amplios, cerca de 30.000 Kilogramos.

(6) Chasis porta contenedores: El chasis del vehículo de carga básicamente es la unidad que conecta al camión con la carga a transportar, y tiene la misión de sostener el peso de la carga en el contenedor y los sistemas de dirección. Es decir, da el soporte y suspensión a la masa total del vehículo.

(7) Contenedores high-cubes: Desarrollados para cumplir con requerimientos medioambientales. Para carga congelada o refrigerada, ideal para transportar la mayoría de commodities perecederas, con rangos desde -30 a +50 grados Celsius.

(8) Consolidación: Significa el conjunto de actividades que se realizan para llenar un contenedor, acomodar la carga en su interior y sellarlo, incluyendo todos los recursos y actividades necesarios para la prestación de dichos servicios.

(9) Control de Gestión: Es el direccionamiento estratégico de la organización, sus objetivos y estrategias.

(10) Criterios calificadoros: Es obligatorio para toda empresa que desee ingresar o mantenerse en una industria

(11) Criterios ganadores: Es un complemento diferenciador respecto a la competencia. La empresa que lo tenga logra una ventaja competitiva

(12) Depósitos de contenedores: Lugar físico donde se almacenan y reparan contenedores, atendiendo las necesidades de compañías navieras en el retiro de contenedores vacíos por parte de los transportistas.

(13) Descarga: Significa tomar la carga desde un medio de transporte terrestre, trasladarla y colocarla en su lugar de Almacenamiento o Acopio o Depósito Comercial, incluyendo todos los recursos y actividades necesarios para la prestación de dichos servicios.

(14) Desconsolidación: Significa el conjunto de actividades consistente en la apertura del sello y puertas de un contenedor y el vaciado de su contenido, incluyendo todos los recursos y actividades necesarios para la prestación de dichos servicios.

(15) Distribución Física: Comprende las actividades relacionadas con el movimiento de productos terminados, hasta su entrega al cliente

(16) EPSA: Es la Empresa Portuaria San Antonio.

(17) Estrategia: Se define como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria. Es el plan que va a ejecutar la organización o el equivalente a la dirección, guía, curso de acción hacia el futuro, un sendero para la empresa para llevarla de ser una organización simple a una exitosa.

(18) Exportación: Es un bien que se produce para venderlo fuera de las fronteras.

(19) Funciones del Sistema Logístico: Abastecimiento, producción, distribución Física, planificación integrada del sistema logístico.

(20) Gen Set / underslung: Significa equipo generador que suministra energía eléctrica a los contenedores refrigerados durante el transporte por la carretera, para mantenerlos en funcionamiento sin cortar la cadena de frío de los productos que están siendo transportados.

(21) Gestión: El término gestión se puede definir como la disciplina de administrar y organizar los recursos de manera tal que se pueda culminar el proyecto trazado por la organización, teniendo en cuenta los costes y el tiempo definido desde un principio.

(22) GPS: Global Positioning System o Sistema de Posicionamiento Global es un sistema compuesto por una red de 24 satélites denominada NAVSTAR, que permiten determinar nuestra posición en cualquier lugar del planeta, de día o de noche y bajo cualquier condición meteorológica.

(23) Información: La información es fuente de poder para el individuo y la empresa, si la empresa cuenta con la información justa en el momento oportuno significa ventaja lo que conlleva a éxito.

(24) Importación: Es un bien que es traído de otro país para la venta de mercancías de importación o de servicios se ofrecen a consumidores nacionales.

(25) Interchange: Es un recibo de intercambio de equipo, un documento interno que emite la empresa naviera (deposito) con la finalidad de llevar un registro de la entrada y salida de sus contenedores. Esto sucede cuando se entrega un contenedor para su posterior carga en el packing (lugar de entrega de las mercancías), en el cual se especifican las dimensiones del contenedor y en la cual se marcan los posibles daños antes de salir del recinto de depósitos. Este documento es emitido al transportista que liberara la mercancía debiendo entregar este mismo documento y el contenedor en las mismas condiciones en las que le fue entregado.

(26) Logística: Logística designa el conjunto de actividades que se ocupan del flujo total de materiales, que comienza con el abastecimiento de materias primas y finaliza con la entrega de productos terminados a los clientes. (Transporte).

(27) Marketing relacional: El Mercadeo Relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. El marketing relacional es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos. Uno de los mayores componentes del mercadeo relacional es el llamado Marketing Directo, que combina herramientas como publicidad, relaciones públicas, promoción, correo directo y telemarketing.

(28) Orden de transporte: Es un documento en el que se especifica los detalles de los bienes a transportar y servicios solicitados .Además las condiciones acordadas entre el transportista y el cliente, tales como plazos de carga y descarga, detalles de transporte y destino, almacén, depósito de contenedor, pautas de entrega etc.

(29) Packing: Lugar de entrega de las mercancías, embalaje, guarda, mantención, consolidación y despacho de fruta en frío de exportación.

(30) PIB: Producto interno bruto

(31) SAG: Significa el Servicio Agrícola y Ganadero de Chile.

(32) Stacking: Significa centro de Almacenamiento, Acopio o Depósito Comercial de Contenedores en el Terminal.

(33) STI S.A.: San Antonio Terminal Internacional S.A.

(34) Terminal: Significa el Frente de Atraque del Puerto de San Antonio.

(35) Tonelada: Significará una tonelada métrica.

(36) Visar el contenedor: Dar y gestionar la autorización para que la mercancía entre a puerto.

19. San Antonio Terminal Internacional S.A., Manual de Servicios STI S.A., "Definiciones", Versión Auditada y Corregida – Febrero 2008, Paginas 3 a 9.

20. Pablo Diez Bennowitz, profesor logística UCV, 15.09.2009, Valparaíso Chile.

21. ProChile, Preguntas frecuentes "¿Que es una exportación?", www.prochile.cl, 23.04.2010, 3.15 AM

22. No especificado, ¿que es marketing relacional?, www.gestiopolis.com, 25.08.2010, 11.00 AM.