



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANALISIS CRITICO DEL PROCESO DE EXPORTACION DE BIENES ENTRE LA
AGENCIA MARITIMA Y LA AGENCIA DE ADUANAS

LAURA RUTH LLANO MORAGA

VESNA CAROLINA SILVA BEROIZA

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 GUIA: GALO LOPEZ ZUÑIGA

Viña del Mar, Noviembre 2012

INDICE

INTRODUCCION	4
CAPITULO I	
PROBLEMATIZACION Y OBJETIVOS	8
1.1 Problema	8
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivos generales	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 Síntesis	16
CAPITULO II	
METODOLOGIA	18
2.1 El proyecto de investigación	19
2.2 Período y lugar donde se desarrolla la investigación	20
2.3 Investigación exploratoria y descriptiva	20
2.3.1 Técnicas de investigación exploratoria	21
2.4 Síntesis	23
CAPITULO III	
DISEÑO TEORICO	25
3.1 Marco teórico	25
3.1.1 Método de investigación del proceso administrativo	25
3.1.2 Flujo de las etapas del método de investigación	27
3.2 Conceptos relacionados	28
3.3 Diseño conceptual	33
3.4 Síntesis	34
CAPITULO IV	
PROCESO DE EXPORTACION DE BIENES.	35
4.1 Descripción del proceso de exportación de bienes	35

4.2 Síntesis	49
CAPITULO V	
RELACION ENTRE LA AGENCIA DE ADUANAS Y LA AGENCIA MARITIMA	51
5.1 Actividades del proceso de exportación en que se relacionan ambas agencias	51
5.2 Síntesis	54
CAPITULO VI	
ANALISIS DE LOS PROBLEMAS EN EL PROCESO DE EXPORTACION DE BIENES (USO DEL MAC)	55
6.1 Señalamiento de equivocaciones	55
6.2 Localización de los hechos	56
6.3 Investigación de las posibles causas e identificación del problema	60
6.3.1 Causas a nivel Micro	60
6.3.2 Causas a nivel Macro	65
6.4 Señalamiento como objetivos en los requisitos	74
6.5 Señalamiento de restricciones o límites de una solución	76
6.6 Matriz de Análisis Causal	78
CAPITULO VII	
ANTECEDENTES DE LA PRACTICA	79
7.1 Agencia de Aduanas Carlo Rossi	79
7.1.1 Reseña histórica	79
7.1.2 Servicios	80
7.1.3 Política de la calidad	82
7.1.4 Organización	83
7.1.5 Diagrama de procesos	85
7.2 Agencia Marítima Ultramar Ltda.	86
7.2.1 Reseña histórica	86

7.2.2 Servicios	87
7.2.3 Principales políticas	88
7.2.4 Organización	89
7.3 Descripción de las funciones realizadas	91
7.3.1 Trabajo desarrollado en la Agencia de Aduanas Carlo Rossi	91
7.3.2 Trabajo desarrollado en la Agencia Marítima Ultramar Ltda.	92
7.3.3 Razones que impulsan el tema a desarrollar	92
CAPITULO VIII	
CONCLUSION Y SUGERENCIAS	94
BIBLIOGRAFIA	101
ANEXOS	102
Anexo 1 Glosario	102
Anexo 2 Entrevistas al personal de las agencias	106
Anexo 3 INCOTERMS	110
Anexo 4 Documento Único de Salida	111
Anexo 5 BL CMA CGM	113
Anexo 6 BL MSC	115
Anexo 7 Estadísticas Agencia de Aduanas	117
Anexo 8 Principales exportaciones chilenas a la Unión Europea en el año 2007	120
Anexo 9 ISO 9001:2008	121

INTRODUCCION

La exportación de bienes se ha convertido en una importante oportunidad de participación para las empresas a nivel internacional, por la capacidad de crecimiento y consolidación que entrega a nuevos mercados. Esta estrategia de internacionalización entrega significativas ventajas, beneficiando de manera relevante al país.

La potencialidad exportadora de Chile ha llevado a suscribir acuerdos comerciales con importantes países, tales como Estados Unidos, la Unión Europea, Corea del Sur y países latinoamericanos, facilitando la expansión comercial al exterior. Esta apertura comercial ha entregado un significativo aporte en la creación de empleo y desarrollo del país en general, permitiendo un transcendental desarrollo económico.

La exportación se ve facilitada, porque la producción y comercialización se encuentra muy relacionada con el rápido y constante avance que tiene la tecnología, permitiendo de tal manera un fácil acceso para los consumidores y la satisfacción a nuevas demandas y/o mercados. Además, en Chile se han establecido diversas entidades privadas y organismos o instituciones públicas que promueven y ayudan el desarrollo de las exportaciones.

Entre los diversos organismos que permiten el óptimo desarrollo de las exportaciones, se encuentran las Agencias de Aduanas y las Agencias Marítimas, quienes entregan servicios al cliente/exportador para llevar su producto al extranjero. Ambas agencias guían principalmente el proceso documental, para que las operaciones que se deban

realizar tengan todos los requisitos documentales correctos y lleguen a destino en las mejores condiciones y sin problemas. Las funciones de estas agencias se encuentran relacionadas y complementadas en el desarrollo de sus actividades, para que el servicio solicitado por parte del cliente/exportador sea eficiente y el adecuado.

Así, dada la importancia de las exportaciones nuestra experiencia en la práctica profesional, nos llevo por una parte a identificar los problemas que se producen entre la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima; y por otra, ver la necesidad de buscar una solución a estas dificultades.

Para ello el estudio, denominado “Análisis crítico del proceso de exportación de bienes entre la Agencia Marítima y la Agencia de Aduanas”, fue desarrollado por medio de la observación participante realizada en una Agencia de Aduanas y en una Agencia Marítima, lo cual permitió ver los por menores que entre estas ocurrían; detectando diversos problemas internos de cada una. Esto gatilló el estudio de la relación entre los procesos de trabajo de ambas empresas con la finalidad de exponer soluciones y hacer de los procedimientos más eficientes.

Durante el transcurso del proceso de exportación, en donde la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima entran como participantes y entregan sus servicios, se pudieron constatar diferentes errores que perjudican el proceso de exportación y provocan diversos conflictos en la relación de ambas. Por lo tanto, el presente informe se enfoca a establecer ¿Cómo identificar los problemas y qué los ocasionan durante el proceso de

exportación, entre la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima y qué hacer para que el proceso se desarrolle sin inconvenientes?

Para resolver esta pregunta, en el capítulo uno se definirá la problematización y los objetivos donde se muestran los hechos que dejan en evidencia la presencia de desviaciones básicas, con el propósito de poder enfocar el estudio a las áreas y departamentos apropiados. En un segundo capítulo, se definirá la metodología donde se recolectará la información necesaria para comenzar el estudio, bajo un análisis micro y macro de los problemas que hay entre las agencias y como estos afectan el desarrollo del proceso.

Luego en el capítulo tres, se planteará en un diseño teórico que permitirá el análisis de los problemas, que en este caso será la “Matriz de Análisis Causal”. Para poder llevar a cabo este análisis, en el capítulo cuatro se describirá el proceso de exportación de bienes, definiendo este proceso en etapas e identificando otros organismos y documentos necesarios para la salida de la mercancía del país.

Un quinto capítulo, se expondrá la relación que existe entre la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima, para tener la capacidad de plantear los inconvenientes que se generan en la exportación. También, se describe el caso de la Agencia de Aduanas Carlo Rossi y la Agencia Marítima Ultramar, donde fue desarrollada la práctica profesional, presentando información relacionada con la estructura organizacional de las agencias.

En el capítulo seis, se realiza el análisis de la “Matriz del Análisis Causal”, la que definirá los errores y donde ocurren, las causas, los problemas, objetivos y restricciones de las posibles soluciones.

A fin de sustentar la forma como nos adentramos en este tema, en el capítulo siete se hace una referencia a lo tratado en nuestras prácticas profesionales, lo que constituye la base inicial y sustentación de este trabajo. Por último, en el capítulo ocho se darán a conocer sugerencias y conclusiones a estos problemas.

CAPITULO I

PROBLEMATIZACION Y OBJETIVOS

1.1.- Problema

Para comenzar el desarrollo de esta investigación es importante plantear adecuadamente el problema que se produce en la relación de la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima, el cual recae principalmente en inconvenientes de las actividades que desarrolla cada uno de los actores (Agencia de Aduanas, Agencia Marítima y cliente/exportador).

En el caso de la Agencia de Aduanas y Agencia Marítima, dentro de su organización se establecen criterios de calidad en los servicios que se entregan y que comparten, para llevar a cabo el proceso de exportación de bienes y la satisfacción del cliente/exportador.

Por lo tanto, si la Agencia de Aduanas tiene una mala gestión en su administración, en su formalización y en su diseño organizacional, el trabajo realizado por el personal no logrará satisfacer totalmente, ya que sus resultados no serán los esperados por quienes solicitan su servicio. A su vez, los procedimientos que se relacionan con la Agencia Marítima para la exportación de bienes, especialmente la documentación, se verán con errores y harán que este proceso de documentación sea más demoroso y tenga costos de correcciones para el cliente.

Por otro lado, si la Agencia Marítima tiene un esquema organizacional muy jerarquizado hará que el proceso de resolución de problemas sea más lento, debido a los conductos regulares establecidos, en que las correcciones de documentos tendrán muchos pasos para ser aprobadas y la entrega de éstos se prolongue. Además, no existe un adecuado sistema que permita el orden y movimiento de grandes volúmenes de documentos para distintas naves.

Aunque entre la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima se efectúan diversos trabajos que deben complementarse, ello se ve dificultado al producirse variadas interrupciones, conflictos y descoordinaciones. Para explicitar tales dificultades, se mencionaran los principales hechos detectados:

- a) Descoordinaciones y quiebre de los procedimientos establecidos debido a los grandes movimientos de documentación, reflejado en quejas de la Agencia de Aduanas a la Agencia Marítima por la entrega en fechas límites o fuera de plazo.
- b) Informalidades de las actividades y poca comunicación entre las agencias, producen errores documentales que atrasan la confección de documentos para la exportación de bienes y el desarrollo del proceso logístico.
- c) Incremento en los costos del servicio al cliente por correcciones y operaciones extraordinarias, que generan molestias entre los actores.

- d) Aumento de licencias médicas del personal en temporada alta por enfermedades, lo que provoca mayor carga laboral para sus pares, porque tendrán que encargarse de realizar el trabajo de quienes presentan estas licencias.
- e) Trabajo en oficinas fuera del horario, por grandes volúmenes de documentación y con fechas límites de entrega, lo que significa para el personal trabajar bajo presión y con mayor posibilidad de errores.
- f) Nuevas estrategias para la realización del servicio en temporadas altas, por la falta de personal. Este nuevo plan de acción implementado por los encargados de departamentos o ejecutivos es notificado a los subordinados, lo que genera un desorden en las actividades por la falta de información, que altera finalmente los procesos realizados.
- g) Poca implementación de avances tecnológico, principalmente la velocidad de internet, la calidad de los computadores y las actualizaciones de los programas utilizados con las líneas y clientes/exportadores.

Los hechos anteriormente presentados corresponden a señales o indicios que ayudaran a encontrar las causas y consecuencias para definir el problema y posteriormente recomendar posibles soluciones. Estos hechos fueron detectados durante la ejecución de la práctica profesional en la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima, período durante el cual se identificaron los procedimientos que se llevan a cabo entre ambas agencias en el proceso de exportación de bienes.

A continuación, se muestran algunas de las actividades afectadas que señalan que las empresas están teniendo problemas en sus procesos y para entenderlas mejor se señalan a continuación los errores vistos en la realidad:

- a) Existe un problema con las reservas que hacen los clientes con las líneas, las que surgen cuando hay diferencias en los detalles de la reserva, lo que implica que no se actualizan los documentos, provocando que no se autoricen los victos buenos para poder ingresar la carga al momento del arribo al puerto. Esto genera una multa por concepto de late arrival, con un costo extra al cliente.
- b) Las diferencias entre la matriz de Bill of Lading enviada por el ejecutivo de la Agencia de Aduanas y el Draft generado por la Agencia Marítima, retrasa la documentación, porque se tiene que revisar el trabajo realizado por la Agencia Marítima y posteriormente indicar los errores en el Draft. Estas diferencias en la elaboración del Bill of Lading o Conocimiento de Embarque, afecta a la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima, generando la realización del mismo proceso dos veces y que algunas veces recae costos por corrección.
- c) Cuando llega el Bill of Lading con sus respectivas copias, existen diferencias con el Draft definitivo, provocando atraso en el despacho de los documentos por la petición de correcciones del Bill of Lading, el cual demora su entrega. Este procedimiento repercute a la Agencia de Aduanas y al cliente, por los costos de corrección del Bill of Lading.

- d) Debido a la jerarquía en la Agencia Marítima a los procesos de corrección del Bill of Lading, se produce una excesiva espera para la Agencia de Aduanas, tornando este procedimiento lento e ineficiente, porque las correcciones se mandan a la línea y estas generan un nuevo documento para ser enviado a la Agencia Marítima, donde esperan los victos buenos por parte de la jefatura y así ser autorizados finalmente para su entrega. Esta demora en la entrega del Bill of Lading afecta a la Agencia de Aduanas, porque retrasa el proceso documental.
- e) En cuanto a los problemas con el stacking surgen debido a los errores o cambios en el destino de la carga una vez que la carga ya ha zarpado y la documentación deberá corregirse o confeccionarse si va con papeles pendientes, produciéndose retrasos con los cambios “en agua” (después del zarpe de la nave) y creándole una mayor carga laboral al ejecutivo, pues debe solicitar todos los cambios e información incompleta para generar los documentos de nuevo y enviar los costos adicionales que se generarán a causa de esto al cliente para ver si el cobro procede o no, para pagar y continuar el proceso. Este extra cargo se cobra, porque el stacking será cambiado dependiendo del nuevo destino que el cliente le dará a la carga y esto significa el movimiento del contenedor dentro de la nave y el reordenamiento logístico.
- f) Cuando la Agencia de Aduanas sube al INTTRA (software) las matrices de Bill of Lading y tardan en procesar, la Agencia Marítima realizará un cobro por matrices fuera de plazo o que llegue la mercancía para el stacking y la matriz aun no esté procesada. Para esto la Agencia de Aduana deberá hacer las gestiones necesarias

para aclarar la situación, contactándose con ejecutivos y/o jefatura, siendo esta la principal afectada con este inconveniente.

- g) Retraso del ejecutivo de la Agencia de Aduanas en mandar o subir el Bill of Lading, principalmente durante la temporada alta, porque las horas laborales no son suficientes para el proceso documental. Por esta causa, las matrices no alcanzan a ser mandadas en los plazos correspondientes y la Agencia Marítima deberá realizar un cobro por matriz fuera de plazo a la Agencia de Aduanas.
- h) La Agencia Marítima no posee un adecuado sistema logístico para la entrega de Bill of Lading, por un desorden interno en la documentación, lo que en ocasiones ocurren extravíos del Bill of Lading, retrasando la entrega de estos al personal de la Agencia de Aduanas. Este desorden documental afecta a ambas agencias retrasando el servicio prestado, el proceso de exportación y genera conflicto en la relación entre ambas.
- i) Retraso en la facturación de los costos administrativos y operacionales en puerto de embarque, teniendo como consecuencia que se dejen de cobrar ciertos costos técnicos como el Gate-Out o que se dupliquen cobros. Lo anterior resulta en una mayor carga administrativa para la Agencia de Aduanas, ya que debe revisar cobros de varios meses atrás, buscar la carpeta correspondiente a la operación para encontrar las facturas y revisar cobros duplicados (pagados por agencia y por el cliente), teniendo que ponerse en contacto con el cliente para que pida el reembolso

ante la Agencia Marítima. En cuanto al no pago es la Agencia de Aduanas quien debe responder ante las distintas líneas por la cobranza que se genera por el no pago de facturas normales y/o electrónicas e informarle al cliente la situación para que la regularice y no caiga en el corte de los servicios marítimos.

Luego de enumerar algunas situaciones con problemas que ocurren en la Agencia de Aduanas y Agencia Marítima, se establece la existencia de una relación entre ambas que se ha visto afectada por estas descoordinación en los procedimientos y la falta de un adecuado sistema para períodos de alta demanda del servicio otorgado por ambas agencias.

Los conflictos que se han generado afectan la estrecha relación que existe entre la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima y perjudica la calidad del servicio que ambas entregan a un tercer actor (cliente), quien asumirá en la mayoría de los casos los costos y los retrasos del proceso de exportación de bienes.

De acuerdo a lo presentado, se observa que los procesos implementados actualmente por la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima no son adecuados, porque la estrategia administrativa utilizada para el desarrollo de estos carece de un procedimiento establecido y supervisión de los empleados en el trabajo desarrollado. Por lo anterior, se puede inferir que el problema reside en identificar las causas que lo generan.

1.2.- Objetivos

1.2.1.- Objetivos generales

- a) Identificar y ponderar los tipos de errores que se producen en los procesos de exportación de bienes en la documentación que manejan las Agencias Marítima y la Agencia de Aduanas. Detallando los principales problemas que afectan la relación entre la Agencia de Aduanas, Agencia Marítima y cliente/exportador y la efectividad y eficiencia de los procedimientos de exportación de bienes.
- b) Establecer y proponer posibles soluciones a los problemas descubiertos, entre la Agencia de Aduanas y Agencia Marítima en el proceso de exportación de bienes, con la finalidad del mejoramiento del proceso y la interacción de los actores.

1.2.2.- Objetivos específicos

- a) Describir el proceso de exportación de bienes, indicando las principales autoridades y entidades que participan, para lograr un mejor entendimiento del rol que tiene cada actor del comercio exterior en una exportación. Lo anterior con la finalidad de ambientar el estudio a realizar y mostrar en qué actividades entran a escena la Agencia Marítima y la Agencia de Aduanas.
- b) Señalar del proceso de exportación las actividades en que se relacionan los procedimientos de la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima. A pesar que ambas empresas tienen una gran funcionalidad mucho de esto se le atribuye a la

experiencia de los cargos más altos y sus años en el rubro, sin embargo hay muchas labores que se realizan de manera diaria y que tienen problemas de eficiencia como de comunicación que son solucionados de manera provisoria y rápida, pero sin visión a largo plazo y es por esto que se detallarán cuales son las actividades en las que una Agencia de Aduanas y una Agencia Marítima se relacionan para conseguir dar a entender en qué ámbitos estos problemas tienen lugar y así generar un nivel de conocimiento respecto al tema de estudio.

- c) Analizar de qué forma los problemas de las empresas se agudizan con la estacionalidad de los bienes exportados en el país y la correlación del nivel de conflictos con los procesos de exportación debido a esta estacionalidad. Estudiando así como se ve afectada la demanda de trabajo y la capacidad administrativa de las empresas.

1.3.- Síntesis

Los problemas mencionados anteriormente afectan directamente a la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima, pero a su vez al cliente/exportador a quien se le presta el servicio. Dentro del proceso de exportación de bienes estos problemas generan conflictos en la interacción de estos actores, provocando relaciones complejas y costos extras en el servicio.

Es importante saber que la exportación de bienes se caracteriza por la estacionalidad del bien, lo que define una temporada alta y baja, es decir, durante temporada alta será

mayor el movimiento de documentación entre las agencia y por lo mismo existirán más inconvenientes en el proceso y por el contrario en temporada baja el trabajo realizado será menor.

CAPITULO II

METODOLOGIA

La investigación puede tener muchas fuentes de información sobre las cuales trabajar, pero primero se necesita saber cuáles serán las adecuadas para el estudio que se realizará. Antes que todo se debe entender la materia de estudio y para eso hay que buscar antecedentes, publicaciones e información al alcance que pueda aclarar las dudas generales del caso. Luego de agotar las fuentes secundarias, se comenzó la investigación sobre una observación participante para lograr, fundamentalmente, un conocimiento práctico del caso, que es lo que se obtuvo trabajando en ambas organizaciones del comercio exterior y cubrir la necesidad de establecer y precisar los tipos de problemas reales que afectan la eficiencia de los procesos en ambas empresas.

Para llegar a una solución hay que entender bien los problemas que aquejan a las agencias en su relación y para poder hacerlo se necesita antes que todo entender la materia sobre la cual se trabaja. En este caso se trata de comercio exterior, para lo cual se decidió recurrir a una fuente de información experta en el tema. Sin embargo, se deben agotar las fuentes de información más alcanzables primero y es aquí donde comienza el trabajo de investigación.

2.1.- El proyecto de investigación

El criterio bajo el cual la investigación se realizó es por alcance¹, ya que la modalidad de estudio de este trabajo comienza con la investigación exploratoria de la materia para adquirir el suficiente conocimiento como para saber qué factores son relevantes al problema y cuáles no. Roberto Hernández Sampieri indica que el tipo de investigación, independientemente del objeto al que se aplique, tiene como objetivo solucionar problemas y describe el tipo de investigación como “una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos”². Y es justamente lo anterior lo que se busca con esta investigación, no perder el foco de estudio y lograr encontrar una solución a los problemas encontrados. Sin embargo, no es suficiente utilizar sólo el método exploratorio, sino que también se utilizará la investigación descriptiva con el propósito de dar un panorama lo más preciso posible del fenómeno al que se hace referencia.

¹ Se entiende por alcance de una investigación a la tipología que puede tener una investigación científica, es importante definir el alcance, porque de ahí depende el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo, etc. La tipología considera cuatro clases de investigaciones: exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas.

² Extracto “*Metodología de la Investigación*”. 3º edición. México Mc Graw Hill. 2003. Autor HERNANDEZ SAMPIERI, egresado de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Anáhuac de México. Es maestro en Administración por el Instituto de Estudios Universitarios, A.C., Diplomado en Consultoría por la Universidad Anáhuac.

2.2.- Período y lugar donde se desarrolla la investigación

Esta investigación se realizó bajo el marco del comercio exterior de Chile- 2012 en Valparaíso, durante la segunda mitad del año, a una Agencia de Aduanas de mediano tamaño³ y una Agencia Marítima con gran posicionamiento en el mercado del comercio exterior.

2.3.- Investigación exploratoria y descriptiva

Son estas dos las que se utilizarán debido a su carácter, ya que se necesita recolectar información preliminar que logre señalar la investigación en la dirección correcta, información que ayudará a comprender mejor la materia y poder aplicar la investigación descriptiva, de manera que se logren obtener resultados y ser capaces de definir que se va a medir, es decir, informarse para poder realizar las preguntas correctas y especificar quién o quienes tienen que incluirse en la medición. Es en esta primera etapa donde se logra obtener la información preliminar de la situación y descubrir aquellos temas que no habían sido tomados en cuenta previamente para lograr comprender mejor lo que se realiza y cómo funciona la relación entre Agencia de Aduanas y Agencia Marítima para lograr darle soluciones a los problemas que se ven entre ambas empresas o en cada una de ellas separadamente pero que afecta el proceso asociado a ellas.

³ Según la SOFOFA se entiende por mediana empresa, a la que cuenta con un número de trabajadores entre las 50 y 200 personas. <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>. 15 de Septiembre del 2012.

2.3.1.- Técnicas de investigación exploratoria

a) Búsqueda Documental:

- i. Publicaciones: Estas fueron recogidas durante toda la segunda mitad del año actual (2012), tanto de los sitios de internet de cada una de las compañías como de publicaciones en internet sobre el tema comercial, exportaciones, entes fiscalizadores, noticias y trabajo aduanero en Chile de la última década. Además se utilizaron apuntes de estudio entregados por académicos desarrollados en comercio exterior, de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso, para lograr una mayor visión de los temas a desarrollar y los conceptos relacionados al comercio internacional.
- ii. Estadísticas: Estas fueron obtenidas durante los meses de agosto y octubre en una Agencia de Aduanas con mucho movimiento estacional de mercancías por ser una de las mejores en cuanto a exportación de fruta. Esta información fue entregada por uno de los encargados, en planillas de Excel donde se ven los despachos por cliente, cantidad de contenedores y cajas exportadas separadas por aduanas. Con esta pesquisa se logran aclarar muchas y cuantificar razones por las cuales las empresas tienen flujos tan grandes de trabajo concentrados en ciertos meses del año.

b) Encuesta de Experiencia:

- i. Entrevistas⁴: Las entrevistas fueron realizadas al personal de la empresa con la experiencia concreta del caso, personas que trabajan con los procesos referentes al estudio realizado, y así obtener información clave para hallar el problema entre las agencias y su relación, durante el proceso de exportación de bienes. Las entrevistas se efectuaron a:

- Jefe de departamento de exportaciones de fruta y del personal del área exportaciones de una Agencia de Aduanas, con educación superior como técnico en Comercio Exterior titulado de la Escuela de Comercio Exterior de Santiago (ESCES) e Ingeniero en Ejecución en Comercio Exterior en el Instituto Latinoamericano de Comercio Exterior (IPLACEX) y cuenta con más de 20 años de experiencia en el rubro.

- Dos ejecutivos del departamento de exportación de fruta, uno de ellos técnico en Administración Bancaria y Financiera en la Escuela de Comercio con 24 años de trayectoria en la empresa. El otro, es técnico de enseñanza media en Administración de Empresas en el Instituto Superior Comercial Francisco Araya Bernnett.

- Dos asistentes de ejecutivos, uno de ellos técnico en operaciones portuarias de enseñanza media del Instituto Técnico profesional Marítimo de Valparaíso con

⁴ Véase Anexo 2.

más de dos años trabajando en la Agencia de Aduanas. El otro, no tiene título técnico ni cursos de comercio exterior sino que fue capacitado en la Agencia de Aduanas y lleva más de un año como asistente de ejecutivo.

- Un encargado de procesos de Globaldesk Valparaíso⁵, Técnico profesional en Administración y Comercio Portuario, con experiencia laboral de un año y medio en Ultramar.

c) Observación participante: Este estudio fue realizado en ambas agencias como práctica profesional, por un período de dos meses en la Agencia Marítima y por tres meses en la Agencia de Aduanas. Es esta investigación la que da indicios sobre los problemas recurrentes de las organizaciones en sus procesos, además de aclarar todos los espacios en blanco sobre información que difícilmente se puede deducir de entrevistas o encontrar en antecedentes documentales, pues son procedimientos específicos que no están establecidos y que las organizaciones usan comúnmente. Es con esto que se logra complementar las bases anteriores de información y finalmente lograr tener claros todos los puntos a tratar en el estudio.

2.4.- Síntesis

Dada la metodología esta investigación se basa en una investigación exploratoria y descriptiva. Para entender la materia y los pasos más técnicos de una exportación y de esta manera entender toda la pirámide organizacional de la empresa y sus

⁵ Actual departamento Servicio al Cliente Valparaíso Ultramar.

procedimientos de trabajo, además de su visión con lo que respecta a problemas recurrentes y sus causas. Se utilizaron en un comienzo publicaciones para ampliar el conocimiento que ya se tenía sobre comercio exterior y generar la instancia a dudas, luego las entrevistas y la observación participante de donde se obtuvieron datos y estadísticas internas sobre el funcionamiento de las agencias para prestar atención y estudiar los síntomas que muestran la presencia de problemas.

CAPITULO III

DISEÑO TEORICO

3.1.- Marco teórico

En este capítulo se definirá el método de investigación que nos permitirá obtener los datos e información necesaria para el desarrollo de este informe, en el cual se podrá usar para el planteamiento del problema y formular definiciones de algunos conceptos y documentos, para que de esta manera poder desarrollar los objetivos establecidos.

3.1.1.- Método de investigación del proceso administrativo

En este caso se utilizará el método de la “Matriz de Análisis Causal” (MAC), la que ayudará con el desarrollo del planteamiento del problema desde su origen, detectando los síntomas de las operaciones del proceso administrativo realizado por las agencias. Este método se basa en la realidad de un proceso, dando respuestas o explicaciones a fenómenos y hechos observados para llegar al problema del departamento de exportaciones de bienes.

La “Matriz de Análisis Causal” fue desarrollada por Adán Humberto Estela Estela, Licenciado en Administración - Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Maestría en Medición y Evaluación de la Calidad Educativa, catedrático universitario.

La matriz corresponde a un estudio enfocado ampliamente a dos aspectos:

- a) Qué pasos seguir para identificar el problema.
- b) La habilidad que debe tener o desarrollar el investigador para llegar al fondo del problema.

A continuación, se definirán las etapas de este análisis:

- a) Señalamiento de equivocaciones: Este es el primer paso para el desarrollo de esta matriz y entrega los efectos, síntomas o hechos, el cual lleva a una descripción general de los fenómenos que ocurren en la empresa.
- b) Localización de los hechos: Es la instancia en donde con la unión de los hechos se trata de distinguir o identificar todos los factores claves que rodean una situación y descubrir toda la información pertinente que sea útil para explicar y aclarar la situación.
- c) Investigación de posibles causas e identificación del problema real: En esta etapa se identifican las causas del problema real o de raíz.
- d) Señalamiento como objetivos de los requisitos necesarios para lograr una solución satisfactoria: Aquí se aplica la objetividad en el desarrollo del análisis y las posibles soluciones, definiendo los requisitos o lo necesario para poder lograr la solución al problema.
- e) Señalamiento de restricciones o límites de una solución satisfactoria: Esta etapa final en donde se plantean las restricciones o límites que impiden estas posibles

soluciones, que generalmente incluye los costos, personal y hechos o procedimientos que no se pueden modificar.

3.1.2.- Flujo de las etapas del método de investigación⁶

- Señalamiento de equivocaciones
- Localización de los hechos
- Investigación de posibles causas e identificación del problema
- Señalamiento como objetivos de los requisitos necesarios para lograr una solución satisfactoria
- Señalamiento de restricciones o límites de una solución satisfactoria

⁶Fuente: Elaboración propia por información obtenida durante la investigación. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/analisis-causal-solucion-problemas-empresa.htm>. 20 de Septiembre del 2012.

3.2.- Conceptos relacionados

Para entender el proceso de exportación y los problemas que se producen, se explicarán conceptos y documentos usados durante este informe:

- 1) Carta de Temperatura: Es el documento que contiene las especificaciones ambientales con que la carga debe mantenerse durante el transporte a destino. Contiene los parámetros de humedad, temperatura, ventilación, tratamiento de frío y parámetros de atmosfera controlada que deben estar seguir los parámetros del agrónomo y frigorista para que estos las certifiquen.
- 2) Cut Off documental o físico: Es el límite de tiempo hasta el cual se pueden realizar trámites para el embarque de una mercancía, dependen del destino y de la línea por la que se embarca.
- 3) Despacho: Número entregado por el software de la empresa asignado a la operación marítima, cada DUS tiene un número de despacho que irá en la carpeta de control de documentos.
- 4) Matriz BL: Es el documento que se sube a la plataforma INTTRA (de trabajar con esas líneas, de no ser así se trabaja y envía en formato Excel o con web de la respectiva naviera) con la información del recibidor (dirección, teléfono, razón social y en algunos casos código postal), descripción de los bienes (container, tipo, número, cantidad cajas y pallets, partida arancelaria del bien y parámetros de temperatura

para el transporte), puerto de embarque y desembarque, número de viaje, nombre nave, fecha envío etc.

- 5) INTTRA: Plataforma global de comercio electrónico para la industria de los embarques marítimos. Ofrece un modo de trabajar y un proceso de comunicación estandarizado para colaborar con las distintas líneas navieras. La red de navieras de INTTRA incluye a Aliança, ANL, CMA CGM, CSAV, CSAV NORASIA, Deutsche Afrika-Linien, Emirates Shipping Line, FANZL, Hamburg Sud, Hanjin Shipping Co., Hapag-Lloyd, "K" Line, Libra, Maersk Line, MCC Transport Pte Ltd., MISC, Mitsui O.S.K. Lines, MSC Mediterranean Shipping Company S.A., NYK Line, Safmarine, Senator Lines, United Arab Shipping Company.⁷
- 6) Draft: Es el borrador del Bill of Lading que la naviera envía a la Agencia de Aduanas para que ésta revise que esté todo correcto antes de emitir el BL original.
- 7) Desviaciones Básicas: Una desviación es un cambio en la trayectoria, en este caso en los procesos de exportación y que señalan hay error en una operación.
- 8) Bill of Lading (de aquí en adelante BL). Es el documento entregado por la compañía naviera luego de recepcionar la matriz de BL por parte de la Agencia de Aduanas y una vez obtenidos los Vistos Buenos (aprobación) del Draft mandando por la naviera a la agencia, donde están las especificaciones de la carga para su envío y destinación.

⁷ Véase: Autor: No especificado, INTTRA La plataforma global de comercio electrónico para el transporte marítimo preferida por la industria, DOCUMENTACIÓN. www.intra.com Brochure Pdf, 03 de Octubre del 2012

Este documento es un recibo de las mercancías embarcadas, que certifica su estado y prueba la existencia de un contrato. Además, acredita el título de propiedad y es un documento negociable.

- 9) Documento Único de Salida (de aquí en adelante DUS): Es el documento único de salida utilizado para las exportaciones, el cual es subido a la plataforma del Servicio Nacional de Aduana por la Agencia de Aduanas.
- 10) Ejecutivo: Es el encargado de una lista de clientes exportadores de la Agencia de Aduanas, con los cuales mantiene constante comunicación para coordinar y los datos del instructivos y matriz de BL. Además es el que sube el DUS a la Aduana para que sea aceptado a trámite (DUS AT).
- 11) Late Arrival: Demora en la llegada de la carga para ser ingresada a puerto a causa de algún problema de planta o transporte.
- 12) Líneas: Las líneas son las dueñas de las naves, la empresa naviera trabaja representando a distintas líneas en los puertos del país.
- 13) Manipuleo/Gate Out: Proceso cobrado por la agencia naviera por sacar la mercancía del puerto.
- 14) Pedidor: Es el encargado de realizar el DUS segundo envío en la Agencia de Aduanas, de pedir las prorrogas en caso de demoras por algún error en los datos del

DUS (tipo de moneda, descripción producto, modalidad de pago, etc.) por lo tanto es quién legaliza las operaciones antes que estas cumplan su plazo de vencimiento.

15) Problema de Efecto: son aquellos problemas superficiales sobre los cuales si se aplica una solución no será eficiente pues el problema volverá a aparecer.

16) Problema de Causa: son los problemas de raíz sobre los cuales se pueden encontrar soluciones eficientes para que este no vuelva a ocurrir.

17) Reserva/Booking: Espacio físico numerado dentro de la nave, consignado por la Agencia de Aduanas y entregado por la naviera, donde estará ubicada la carga en el navío.

18) Resultados máximos: se refiere a la orientación más profunda de la investigación, para ver más allá de las desviaciones y necesidades inmediatas y encontrar los problemas de raíz del proceso, todo para dar una solución eficiente y definitiva.

19) Stacking: Zonas de acopio para carga o descarga de las mercancías. siendo el stacking de exportación el destinado a embarque y stacking de importación la zona donde se concentran las mercancías que arriban. Aquí las cargas son agrupadas por origen y destino. En el caso de la exportación se asigna a cada nave un sector donde acopiar la carga que será embarcada. La empresa que opere la nave dispondrá de

sub.-zonas, las cuales estarán destinadas a recibir la carga de los distintos puertos de destino.⁸

20) SIGAD: Sistema Integrado de Gestión Aduanera. Provee software destinado a la gestión aduanera, contable, y sus servicios asociados, a Agencias de Aduanas, FF.AA., Codelco, DHL y otras empresas en todo Chile y el extranjero.⁹

21) Síntomas: son los sucesos adversos que se presentan en una operación pero que no se han desarrollado hasta el punto de convertirse en desviaciones básicas y que si se pasan por alto pueden llegar a serlo.¹⁰

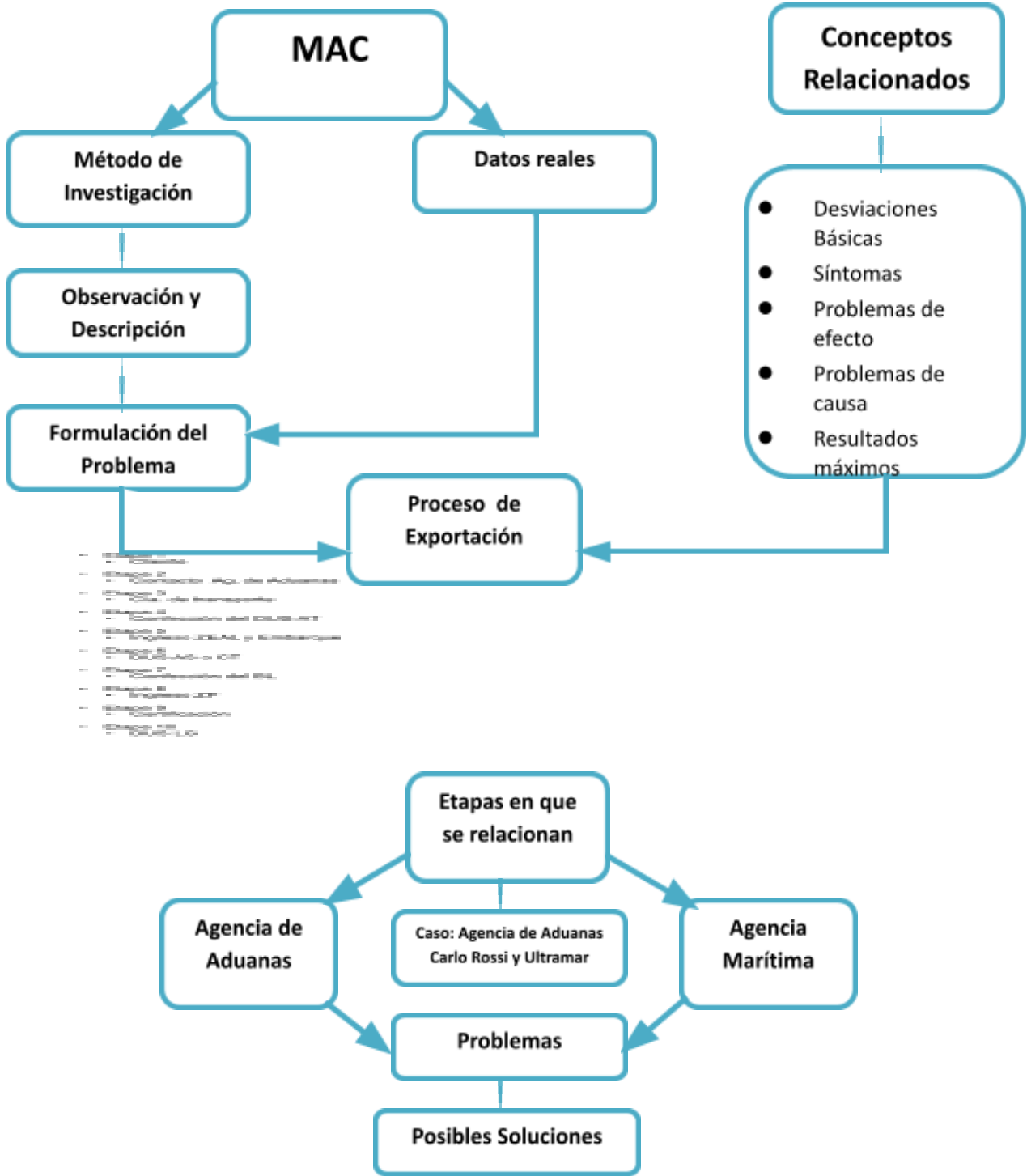
22) Victo Bueno: Aprobación de la documentación técnica.

⁸ <http://www.asesoriaintegral.cl/web/index.php?cod=temas&num=32>. 02 de Octubre del 2012.

⁹ <http://www.sigad.cl/>. 02 de Octubre del 2012.

¹⁰ Definición por Adán Humberto ESTELA, Licenciado en Administración, autor del método de la “Matriz de Análisis Causal” (MAC).

3.3.- Diseño conceptual



En el flujo que se muestra con anterioridad, se puede observar que el MAC es un método de investigación, basado en datos reales, que permitirá determinar las causas y en qué momento se desarrollan los conflictos entre la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima, durante la exportación. A su vez, se podrán identificar el o los verdaderos problemas con sus requisitos y restricciones respectivas, para luego presentar las posibles soluciones a estos problemas.

Durante este informe se aplicará el MAC para el caso de la Agencia de Aduanas Carlo Rossi y la Agencia Marítima Ultramar.

3.4.- Síntesis

La “Matriz de Análisis Causal” conocida como MAC es el método de investigación que se divide en cinco etapas, las cuales son: señalamiento de equivocaciones, localización de los hechos, investigación de las posibles causas e identificación del problema, señalamiento como objetivos de los requisitos necesarios para lograr una solución satisfactoria y señalamiento de restricciones o límites de una solución satisfactoria.

El MAC, se aplicará al proceso de exportación para poder definir el problema entre la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima, es por eso que definirán algunos conceptos y documentos, que permitan un mejor entendimiento del lector.

CAPITULO IV

PROCESO DE EXPORTACION DE BIENES

Para realizar el análisis del MAC a desarrollar, es necesario tener conocimiento sobre el proceso de exportación de bienes, ya que es aquí donde se localizará los conflictos o problemas que existen entre la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima.

Además, se presentará este proceso en etapas, lo que ayudará a un mejor entendimiento de la exportación, la relación de la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima durante este proceso y el rol que cumplen estas agencias y otras organizaciones en la exportación de bienes.

4.1.- Descripción del proceso de exportación de bienes

Para llevar a cabo el proceso de exportación de bienes se deben realizar diversos procedimientos o pasos en un orden determinado, y de tal manera lograr este proceso eficientemente.

A continuación, se mencionarán las etapas de este proceso:

a) Etapa 1: Cliente

El primer paso se basa en un estudio del mercado en relación al producto que se quiere exportar, una vez realizado este estudio y que los resultados obtenidos sean seguros y rentables para el exportador o vendedor, se genera el contacto con el importador (comprador), para comenzar las negociaciones.

La negociación es el proceso por el cual se establecen los términos de compra venta, como listas de precios, costos de transporte, muestras, seguros y garantías. Ya aceptada la negociación por ambas partes, se crea un contrato, documento en el cual se establecen los derechos y obligaciones de las partes (exportador e importador), como por ejemplo: condiciones de pago y entrega (INCOTERMS¹¹), información del importador y exportador, descripción de la mercancía (peso, embalaje, cantidad), precio unitario y total, instituciones bancarias que participaran del proceso, plazo de entrega, modalidad de transporte y seguro y lugar de embarque y desembarque.

Establecido el contrato, el departamento comercial del vendedor emite la orden de compra y la envía a los demás departamentos que la requieren para las operaciones necesarias. Estas operaciones permitirán la coordinación del traslado del bien al extranjero, como:

- i. Consultar existencia y solicitar a bodega preparar la carga para su despacho.
- ii. Solicitar la reserva en la compañía de transporte.
- iii. Confirmar el horario de despacho a bodega.
- iv. Emitir instrucción de embarque con los datos de quienes participan en la compraventa, tipo de carga y embalajes, nombre de la compañía de transporte, documentos requeridos y cualquier otra información necesaria para el despacho y los documentos de embarque.

¹¹ Véase Anexo 3.

b) Etapa 2: Contacto con la Agencia de Aduanas

El exportador hace contacto con una Agencia de Aduanas, con la finalidad de ser guiado con todo lo relacionado a los trámites de exportación, el cual será representado por un ejecutivo de exportación que tendrá que cumplir con las siguientes obligaciones:

- i. Recepcionar toda la documentación necesaria y suficiente para la elaboración de la exportación.
- ii. Verificar toda la documentación recepcionada.
- iii. Gestionar documentación pendiente.
- iv. Solicitar correcciones a la documentación de embarque en los casos que sea necesario.

c) Etapa 3: Compañía de transporte

En este momento la Agencia de Aduanas se contacta con la Compañía de Transporte¹² (marítima, terrestre o aérea), para confirmar los datos de la reserva, cantidad de carga por destino, stacking u horario de recepción de la carga y datos del transporte (operador y su nacionalidad, Rut de Agencia Nacional que atiende al operador, emisor del BL, Rut del representante que atiende la línea emisora del BL, nombre y viaje de transporte y requerimientos especiales de acuerdo al tipo de carga, destino, estiba, entre otras).

¹² Es el organismo encargado de transportar la mercancía, a través de un proceso logístico establecido, para hacer llegar al consumidor los bienes en perfectas condiciones.

También se deberán contratar los servicios de una Compañía de Seguros¹³ para asegurar la mercancía.

d) Etapa 4: Confección del DUS-AT (primer mensaje)

Ya realizado el contacto con la Agencia Marítima el exportador envía el Instructivo de Embarque con los siguientes datos al ejecutivo de la Agencia de Aduanas: reserva, nombre nave, commodity o bien, kilogramos netos y brutos de la carga, recibidor y a quien se notifica, la Compañía Transportadora y la Agencia Marítima. Datos con los cuales el ejecutivo ya tiene la facultad de confeccionar el DUS ingresando la información al SIGAD y luego subirlo a la página del Servicio Nacional de Aduanas¹⁴. Paralelamente a esto, el ejecutivo deberá confeccionar la Carta de Temperatura, exigida por el Terminal Pacifico Sur ¹⁵(TPS).

Una vez confeccionado el DUS AT y la Carta de Temperatura, se subirán al sistema interno de la Agencia de Aduanas para que puedan ser recepcionados y bajados del sistema por el departamento de operaciones de la misma agencia.

¹³ Es el organismo que otorga un servicio de seguridad a cambio del pago de una prima, con una cobertura de riesgos en un espacio y tiempo determinado.

¹⁴ Según el Artículo 1º de la Ordenanza de Aduanas, el Servicio Nacional de Aduanas es un servicio público, de administración autónoma, con personalidad jurídica, de duración indefinida, que se relaciona con el poder ejecutivo. Para trámites legales será denominado Institución Fiscalizadora, porque le corresponderá vigilar y fiscalizar el paso de mercancías, intervenir en el tráfico internacional por la recaudación de impuestos a la importación, exportación y otros que determine la ley, generar las estadísticas del tráfico y otras funciones que le encomiende la ley.
http://normativa.aduana.cl/prontus_normativa/site/artic/20070705/pags/20070705152826.html. 01 de Noviembre del 2012.

¹⁵ TPS, es un organismo que administra y opera el terminal número uno del puerto de Valparaíso, dando mayor eficiencia a los procesos logísticos del puerto.
http://www.folovap.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=79%3Aterminal-pacifico-sur-valparaíso&catid=46&Itemid=102. 01 de Noviembre del 2012.

Si el DUS-AT fuese rechazado es devuelto al despachador, el cual deberá corregir los errores indicados y volver a realizar la presentación de mercancías al Servicio Nacional de Aduanas. En el caso de aceptación del DUS-AT es fechado, enumerado y aceptado verificando la información y efectuando un aforo documental (revisión y verificación de la documentación).

e) Etapa 5: ZEAL y embarque

Una vez que el departamento de operaciones de la Agencia de Aduanas tiene los documentos (Instructivo de Embarque y la Carta de Temperatura), esperan que la carga sea recepcionada por la Zona de Extensión y Apoyo Logístico¹⁶ (ZEAL) para obtener la información exacta de la carga embarcada y poner dicha información en el DUS, ya que no siempre coincide la cantidad de cajas declaradas en el DUS primer envío con las que son embarcadas finalmente.

La ZEAL envía la mercancía a puerto con los documentos necesarios (DUS AT y Carta de Temperatura) para la presentación de las mercancías ante la Aduana, donde se verifica que los datos correspondan a lo embarcado.

La mercancía presentada, podrá ser seleccionada para un examen físico, en un lugar indicado por las instituciones fiscalizadoras las cuales se presentan a continuación:

¹⁶ Es el organismo encargado del control y la coordinación de las operaciones logísticas en el puerto de Valparaíso, principalmente la movilidad de la carga. <http://www.zeal.cl/acerca-de-zeal/>. 06 de Noviembre del 2012.

Servicio Agrícola Ganadero¹⁷ (SAG), Instituto de Salud Pública¹⁸ (ISP), Seremi de Salud¹⁹ y Sernapesca²⁰, dependiendo de la naturaleza de la mercancía, en el cual se verifica que la información declarada en el DUS-AT corresponda a lo enviado en la guía de despacho. Cualquier novedad se deberá señalar en el informe de embarque e informada al cliente por los conductos regulares.

Las instituciones fiscalizadoras en el caso de encontrar todo correcto otorgara la autorización de salida, la cual se registra en un sistema computacional, dando término a los procedimientos administrativos, requerimientos asociados a la exportación y la emisión de los documentos requeridos en el mercado extranjero, ya que para algunos bienes se deberá considerar la temperatura, presentación, medidas de la carga.

Una vez embarcada la mercancía al extranjero se destinará vía terrestre, aérea y marítima. En el caso, de la modalidad de transporte marítimo y aéreo, será calificado por

¹⁷ “Es el organismo oficial del Estado de Chile, encargado de apoyar el desarrollo de la agricultura, los bosques y la ganadería, a través de la protección y mejoramiento de la salud de los animales y vegetales” <http://www.sag.cl/OpenDocs/asp/pagDefaultGabineteSuperior.asp?boton=Doc9&argInstanciaId=9&argCarpetId=1857&argTreeNodosAbiertos=%28%29&argTreeNodoSel=&argTreeNodoActual>. 31 de Octubre del 2012.

¹⁸ “Realiza labores en diversas áreas de la salud, como evaluación de calidad de laboratorios, vigilancia de enfermedades, control y fiscalización de medicamentos, cosméticos y dispositivos de uso médico, salud ambiental, salud ocupacional, producción y control de calidad de vacunas, entre otros.” http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalcl/g_conozcanos/g_isp/presentacion_isp.html. 05 de Noviembre del 2012.

¹⁹ Es una institución que fiscaliza la normativa sanitaria ambiental. <http://www.asrm.cl/Principal.aspx>. 24 de Octubre del 2012.

²⁰ Institución encargada de “fiscalizar el cumplimiento de la normativa pesquera y de acuicultura, tanto nacional como internacional y garantizar la calidad sanitaria de los productos de exportación, a fin de contribuir al desarrollo sustentable del sector, a través de estrategias de monitoreo, control y vigilancia”. http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=126. 20 de Octubre del 2012.

el despachador de Aduana y en por tráfico terrestre será el Servicio Nacional de Aduanas.

i. Vía terrestre:

Cuando los bienes ingresan a zona primaria, se deberá presentar el DUS-AT y la Guía de Despacho, junto con el Manifiesto de Carga, para comenzar la salida de las mercancías a través de camión o ferrocarril.

La Agencia de Aduanas podrá solicitar embarcar los bienes en diversos vehículos terrestres (embarque parcial), siempre cuando cuente con toda la documentación requerida y ya dado el cumplimiento de los trámites legales y reglamentarios para la salida de la mercancía. Siendo un embarque parcial, se deberá llevar a cabo todo el proceso dentro de un plazo de 25 días contados desde la fecha en que el DUS-AT fue aceptado.

El Servicio Nacional de Aduanas se encargara registrar la información según los envíos de los bienes y el despachador el detalle de los embarques, lo que quedara en una carpeta de despacho a disposición del Servicio de Impuestos Internos²¹ (SII), para los posteriores cobros.

²¹ El SII es una de las instituciones fiscalizadoras del Estado, la cual tiene como función la “aplicación y fiscalización de todos los impuestos internos actualmente establecidos o que se establecieron, fiscales o de otro carácter en que tenga interés el Fisco y cuyo control no esté especialmente encomendado por la ley a una autoridad diferente”. http://www.sii.cl/sobre_el_sii/acerca/mision.htm#7. 30 de Octubre del 2012.

ii. Vía aérea:

Para el uso de este medio de transporte se requiere de una “Guía Área”, que reemplaza al BL, el que es firmado por la Compañía de Transporte y el Agente de Aduanas de la Agencia de Aduanas.

Esta Guía Área respalda los bienes en diferentes naves, pero con la condición que el último embarque no supere los 10 días después del primer embarque.

iii. Vía marítima:

En el transporte marítimo se deberá confirmar la reserva de espacio en la nave y una vez aceptado el DUS-AT las mercancías deberán ser embarcadas en un plazo de 25 días desde la aceptación del DUS-AT.

Para poder realizar el embarque se deberá dar cumplimiento a ciertas condiciones, las que se reconocen en el BL. En este caso, el segundo mensaje del DUS se deberá realizar dentro de 25 días desde la fecha el DUS-AT.

f) Etapa 6: DUS AS o CT

Una vez que la Aduana ha verificado los datos correspondientes y da el V°B° la carga, esta será embarcada según su reserva y el DUS-AT pasará a ser Documento Único de Salida Autorizado a Salir (DUS-AS) o Cumplido Terrestre (CT) en el caso de ser aduanas terrestres (como Los Libertadores), a la espera de la legalización de este documento.

En caso de cualquier inconveniente, se pedirá la anulación del DUS en la página de la Aduana Nacional, ingresando el número del DUS con la observación que la mercancía no se embarcó.

g) Etapa 7: Confección del BL

El ejecutivo de la Agencia de Aduanas tendrá un plazo dado por el cierre de stacking o corte documental (en el caso que exista Cut Off por parte de la Agencia Marítima) para elaborar la matriz con los datos de número de reserva y viaje, marcas, cantidad de contenedores y sellos, kilos, cantidades de mercancía, nombre y dirección del exportador (consignatario y notificante), compañía naviera, nombre de la nave, puerto de embarque y destino, commodity o bien, flete y cualquier otra observación en el caso que corresponda, para ser subida a la plataforma INTTRA o enviadas con el tramitador en formato Word o Excel en caso que la línea no trabaje con esta plataforma, donde será recepcionada o bajada de la plataforma por la Agencia Marítima, quien obtendrá la información para la confección del BL.

La Agencia Marítima, encargada de emitir el BL, realiza la confección de tres ejemplares originales de BL's, documento que reconoce el embarque de los bienes, los cuales son entregados en sus dependencias al tramitador de la Agencia de Aduanas en un plazo de 48 horas hábiles y que será entregado posteriormente al importador, por Courier, vía bancos o junto con la mercancía, para que la mercancía pueda ser retirada en el puerto de destino.

El BL deberá poseer la siguiente información²²:

- i. Partes contratantes (naviera o armador, consignatario de buques, cargador y destinatario de la mercancía).
- ii. Nombre del buque.
- iii. Número de viaje.
- iv. Puerto de carga.
- v. Puerto de descarga.
- vi. Descripción de la mercancía a transportar (con las marcas y números de sus embalajes).
- vii. Numeración de contenedores, si es que la mercancía va containerizada.
- viii. Peso bruto y volumen de la mercancía.
- ix. Flete (prepaid o collect)
- x. Lugar y fecha de emisión del documento.
- xi. Número de originales de BL's emitidos.

Etapas 8: Documentación Zona Primaria

Después de aceptado el DUS-AS o DUS CT, la Agencia de Aduanas deberá confeccionar la Relación de Guía, que estipula: número de despacho y el número del DUS-AT, nombre del cliente, nave, número y fecha de guía de despacho, cantidad de bultos y kilos brutos, la cual se adjunta a la Guía de Entrega, que corresponde a una carta de la Agencia de Aduanas para el ingreso a zona primaria y el DUS-AT. Estos

²² Véase copias de BL en Anexo 5 y 6.

documentos serán enviados a la Aduana para ser ingresados a su sistema computacional y de esta manera poder ingresar la carga a zona primaria.

h) Etapa 9: Certificado fitosanitario y de origen

Luego que los tres BL's originales de la operación han sido recepcionados en la Agencia de Aduanas por el ejecutivo, este adjunta y ordena los documentos en la carpeta de la operación y subirá el BL a la plataforma interna de la agencia para que el departamento de certificaciones pueda recepcionar y presentarlos ante las entidades correspondientes para la confección de los certificados fitosanitarios y de origen, en el caso que exista preferencia arancelaria.

Una vez emitidos los certificados se hace entrega de estos al departamento de certificación de la Agencia de Aduanas para adjuntar en carpeta del despacho. El tramitador de la agencia llevará los documentos a las dependencias del SAG para la elaboración de los certificados fitosanitarios y a la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales²³ (DIRECON) para los certificados de origen, los cuales serán entregados 24 horas después o el mismo día si se realiza la habilitación correspondiente, realizando un cobro extra, porque demora menos tiempo en ser tramitado.

²³ “Ejecutar y coordinar la política de Gobierno en materia de Relaciones Económicas Internacionales, para promover una adecuada inserción de Chile en el mundo, mediante la negociación y administración de acuerdos económicos internacionales, la promoción de exportaciones de bienes y servicios nacionales, la colaboración en el extranjero a las entidades que promocionan la inversión extranjera en Chile y el apoyo a la inversión chilena en el exterior”. <http://www.direcon.gob.cl/pagina/1489>. 06 de Noviembre del 2012.

Ya retirado los certificados, la Agencia de Aduanas registra el folio del certificado para ser entregado al despachador. Este documento es necesario para el ingreso de los bienes en el país extranjero y cualquier preferencia arancelaria.

i) Etapa 10: Segundo mensaje (DUS²⁴)

Luego de la autorización de la salida de las mercancías, la Agencia de Aduanas comenzara la tramitación del segundo mensaje (DUS LG²⁵), en el cual se legaliza la salida de los bienes. El pedidor de la Agencia de Aduanas es el encargado de confeccionar el DUS LG, para el que se requieren los siguientes documentos:

- i. Instrucciones de embarque.
- ii. BL.
- iii. Certificaciones cuando corresponda.
- iv. Documento único de salida (DUS).
- v. Factura comercial o factura proforma (como reemplazo), legalizada por el SII.
- vi. Póliza de seguro, si es que fuese necesario.
- vii. Zona Primaria

²⁴ Ver Anexo 4.

²⁵ Documento Único de Salida Legalizado.

La información obtenida por estos documentos son ingresados al SIGAD, para la confección del DUS y enviada al Servicio Nacional de Aduanas, para ser revisada y legalizada la operación. El pedidor deberá tener cuidado con la digitación de los documentos, considerando sobre todo:

- i. Fecha de vencimiento del pago de la operación.
- ii. Número(s) y fecha(s) del BL.
- iii. Cantidades cajas y bultos embarcados (continentes, subcontinentes, kilos brutos, kilos netos y cualquier otra unidad de medida)
- iv. Valores de la factura.
- v. Clasificaciones arancelarias de las mercancías.

Una vez que se tiene el DUS segundo envío se imprimen las copias según requerimientos del cliente y pasen a ser timbradas y firmadas todas las copias por el Agente de Aduanas. Se envía el original y copias del DUS al cliente, para que este incorpore la información en su sistema computacional y solicitar de esta manera a los organismos correspondientes algunos beneficios que el Estado entrega a los exportadores.

Estas copias el exportador las utiliza para declarar al SII y tener la devolución del Impuesto al Valor Agregado²⁶ (IVA), otra copia se utiliza para el reintegro²⁷ y se solicita a la Tesorería General de la República, las demás copias del DUS LG serán utilizadas de acuerdo a procedimientos del cliente (respaldo para Banco, para carpeta interna, etc.). Además, toda la documentación deberá ser archivada en una carpeta asignada a la operación para proceder a su facturación.

Se entiende que al estar correcto los trámites legales y reglamentarios, queda formalizada la exportación, lo que hace posible el retiro de la carga en destino. Una vez legalizado el DUS, el Servicio Nacional de Aduanas da constancia al Banco Central de Chile de la exportación y del plazo de retorno o plazo máximo de pago.

j) Etapa 11: Recepción de la mercancía en el extranjero

Finalmente, la Agencia de Aduanas enviará los documentos al importador y al exportador, adjuntando las facturas de la Agencia de Aduanas por los servicios prestados, y de esta manera comenzar las operaciones relacionadas con el cobro en el Banco Comercial.

²⁶ Es el principal impuesto al consumo que existe en Chile y grava con una tasa de 19% las ventas de bienes corporales muebles e inmuebles.

http://www.sii.cl/portales/inversionistas/imp_chile/impuestos_iva.htm. 07 de Noviembre del 2012.

²⁷ El reintegro será de 3% del valor de los correspondientes productos exportados, se utiliza cuando el exportador ha hecho una importación de insumos para su exportación. Para ver más detalles que bienes podrán acogerse al tratamiento establecido visitar:

http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070214/pags/20070214173208.html#T1. 07 de Noviembre del 2012.

A su vez, la Agencia Marítima genera los cobros por el servicio entregado, los que son informados al cliente para que sean pagados en los plazos estipulados y no caiga en mora o corte de servicio, por el no pago del servicio.

Conjuntamente a esto, la mercancía ya ha salido del territorio nacional y su comprador esta a la espera de su llegada en el país de destino o lugar señalado en los términos del contrato.

4.2.- Síntesis

La Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima son operadores aduaneros orientados a coordinar las actividades de comercio exterior, en este caso, el proceso de exportación de bienes. El proceso de exportación de bienes lo dividimos en once etapas, las que son detalladas en el desarrollo del capítulo.

La primera etapa se refiere al estudio que hace el cliente para ver si la exportación que desea realizar es rentable para su empresa, después de esto es el mismo cliente quien se pondrá en contacto con la Agencia de Aduanas solicitando sus servicios, los cuales ayudaran al cliente en los trámites legales de la exportación.

La siguiente etapa está relacionada con la asesoría de la Compañía de Transporte y Seguros. Los próximos pasos de este proceso se relaciona con la documentación a confeccionar para que la carga pueda ser enviada al extranjero.

Finalmente, se realiza el envío de la mercancía al extranjero con la recepción de esta por parte del importador y el cobro del servicio por parte de la Agencia de Aduanas, Agencia Marítima y los bancos correspondientes que permiten esta negociación.

CAPITULO V

RELACION AGENCIA DE ADUANAS Y AGENCIA MARITIMA

La información del siguiente capítulo, está basada por la realización de la práctica profesional. La relación establecida y los puntos a tratar que se presenten a continuación, se determinan bajo la observación participante, que se obtuvo durante el desarrollo de las actividades y la inserción en ambas agencias.

5.1.- Actividades del proceso de exportación en que se relacionan ambas agencias

Dentro del proceso de exportación de bienes, existe una diversidad de actores u organizaciones que participan de este, para que se pueda llevar a cabo de la mejor manera, dando cumplimiento a todas las obligaciones que se deben desarrollar durante el proceso y los trámites legales y reglamentarios que deba tener la mercancía para poder salir del territorio nacional.

En este capítulo, nos centraremos en dos organizaciones importantes para el desarrollo de este proceso, Agencia de Aduanas y Agencia Marítima, las cuales a pesar de desarrollar dos actividades diferentes para el comercio exterior, se relacionan fuertemente en los procedimientos de pre.-embarque, embarque y post- embarque.

El pre-embarque es el período previo al embarque, el que consiste en la inspección de cantidad, calidad, embalaje, marcas y supervisión de la carga. Con el proceso de

exportación detallado con anterioridad, se podrá decir que el pre-embarque se refiere a las cuatro primeras etapas.

El embarque, es el momento de la exportación, ya se encuentra definida y detallada en la quinta etapa del capítulo anterior. Principalmente se refiere al momento en que la carga (generalmente se habla de una cantidad importante) se introduce en un medio transporte, para ser enviada a un lugar de destino.

El post-embarque se lleva a cabo después del embarque, y se refiere al proceso documental que se realiza después de la embarcación de la carga en la nave. Este proceso documental consiste a la legalización de la mercancía y la formalización de exportación.

La relación que actualmente hay entre la Agencia de Aduanas y Agencia Marítima, se basa en la coordinación de sus servicios, tanto en el proceso de exportación como el de importación, primordialmente en los procedimientos aduaneros, operativos y documentales. A continuación, se desglosará el proceso de exportación y de tal manera mostrar como ambas agencias se complementan y de qué modo afectan sus actividades.

Entre ambas agencias se inicia el contacto con la confección del DUS-AT, en la cual deberá realizarse la reserva, la que es entregada por la Agencia Marítima a la Agencia de Aduanas. Este número de reserva es utilizado por el ejecutivo de la Agencia de Aduanas para la confección del DUS-AT, es importante que este número este correcto para que la

carga o el contenedor zarpen a destino sin errores, porque al detectarse alguna falta conllevara a una multa para el exportador.

Paralelamente, este número también es usado y confirmado por la Agencia de Aduanas, para comenzar la confección de la Carta de Temperatura, la que es enviada a la Agencia Marítima con sus respectivas copias, para obtener el V°B° y ser enviada a los otros entes (TPS y capitán de la nave).

El cierre de stacking, entregado por la Agencia Marítima, se informa a la Agencia de Aduanas para que este tenga listo el DUS primer envío o AT con la Carta de Temperatura y así la carga pueda ingresar al puerto para que el departamento de operaciones haga las habilitaciones ante el SAG en la ZEAL. En el caso de no estar lista la documentación o que algún documento posea información incorrecta, dejarán entrar la carga con la condición de confeccionar el documento antes del zarpe.²⁸ En el caso de cargas transportadas por vía terrestre el DUS primer envío deberá ser confeccionado con las cantidades definitivas (cantidad de cajas, pallets, kilos brutos y netos), porque no existe el plazo entre el embarque y el zarpe y las cargas son revisadas en el paso por las Aduanas terrestres. En esta etapa la relación entre agencias no es muy extensa pues es el cliente quien debe cumplir con el plazo, llegando con la carga dentro antes del cierre de stacking y de no cumplir se entrará a negociar entre Agencia Marítima y cliente un nuevo plazo de ingreso para la carga, este cobro se denomina late arrival y será facturado

²⁸ Para los destinos: Shanghái, Estados Unidos y vía México, se exige tener la matriz de BL enviada anticipadamente al stacking. Si este envío se retrasa se generará una multa por parte de la Agencia Marítima a la Agencia de Aduanas.

a la Agencia de Aduanas quien se lo re-facturará al cliente, de no existir este trato entre ambos el cobro será facturado directamente al cliente.

Ambas agencias también tendrán contacto a través de la facturación de los servicios entregados, procesos de documentación, reserva, carga y descarga, los que generan un costo y es facturado por la Agencia Marítima a la Agencia de Aduanas, la cual revisa y procesa las facturas para re-facturar al cliente, quien paga los servicios cobrados.

5.2.- Síntesis

La relación que existe entre ambas agencias es importante para que se lleven a cabo los movimientos necesarios para la exportación de bienes, como los procesos aduaneros, operativos y documentales que esta conlleva.

El desempeño de estos procesos es “guiado y fiscalizado” por estas agencias, exigiendo a su personal un trabajo eficiente y que permita el cumplimiento correcto del proceso logístico, y de tal manera poder lograr un servicio optimo para el exportador/cliente.

CAPITULO VI

ANALISIS DE LOS PROBLEMAS EN EL PROCESO DE EXPORTACION DE BIENES (USO DEL MAC)²⁹

A continuación, se realizara el análisis del MAC aplicado al proceso de exportación de bienes, bajo la situación de observación participante, es decir, la información obtenida en el desarrollo del práctica profesional, los datos que se analizarán serán sobre uno de los bienes más exportados por Chile, frutas y hortalizas, con datos reales obtenidos en la Agencia de Aduanas Carlo Rossi.

6.1.-

Señalamiento de equivocaciones

En esta primera etapa del análisis se señalan los errores y acciones que podrían mejorarse en los procesos, las desviaciones básicas detectadas son principalmente provocadas por el personal de trabajo de ambas agencias, teniendo como consecuencia un procedimiento deficiente.

a) No se siguen los conductos regulares establecidos por las normas de las agencias.

29

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf3/analisis-causal-herramienta-problema-investigacion/analisis-causal-herramienta-problema-investigacion.pdf>. 15 de Octubre del 2012.

- Señalamiento de equivocaciones
- Localización de los hechos
- Posibles causas o identificación del problema real
- Recopilación necesarios para lograr una solución satisfactoria
- Señalamiento: tentos de una solución satisfactoria

- b) El departamento de exportación de ambas agencias genera documentación con información incorrecta.
- c) Aumento de costo por correcciones y/o retraso de entrega de la documentación.
- d) Las agencias en temporada alta caen en la ausencia de personal por enfermedades.
- e) Las actividades del personal exceden la jornada ordinaria establecida por contrato.
- f) Aumento en la carga laboral.
- g) No se cumple con los plazos, ni objetivos del departamento.
- h) Falta de innovación en los recursos tecnológicos.

6.2.- Localización de los hechos

Este segundo paso del MAC tiene como finalidad identificar en que etapas del proceso de exportación de bienes las desviaciones básicas se producen y así distinguir todos los factores claves que rodean estas situaciones para entender como esto afecta a ambas agencias y así hallar los problemas de causa.

- Localización de los hechos
- Posibles causas e identificación del problema real
- Requisitos necesarios para lograr una solución satisfactoria
- Satisfactorio: límites de una solución satisfactoria

- Etapa 9
 - Certificación
- Etapa 10
 - DUS LG
- Etapa 11
 - Recepción mercancía en el extranjero

Es en la Etapa 4, 6, 7 y 10 donde se pueden localizar los siguientes errores:

- a) No se siguen los conductos regulares establecidos por las normas de las agencias.
Esto se origina mayormente en el departamento de exportación donde los trabajadores no siguen procedimientos establecidos para sus tareas, cada quien trabaja como se le enseñó y como le resulta más rápido trabajar, confeccionando documentos y teniendo canales de comunicación informales con sus pares, subordinados y clientes.
- b) El departamento de exportación de ambas agencias genera documentación con información incorrecta. Esto se produce también en el departamento de exportación donde los ejecutivos y sus asistentes en el caso de la Agencia de Aduanas y los encargados de confeccionar BL's en la Agencia Marítima tienen errores en cuanto a la digitación de datos y retraso en la documentación. Sin embargo, ocurre en mayor cantidad con los trabajadores encargados de clientes con grandes volúmenes y que no tienen la experiencia y cuando él o su asistente son nuevos en la empresa por lo que caen en olvidos y/o perdidas de carpetas entre el atochamiento de estas.
- c) No se cumple con los plazos, ni objetivos del departamento. Lo anterior se produce en el departamento de exportación de bienes que tienen directa relación con la temporalidad de cosecha alta de Chile, específicamente en el departamento de fruta

donde los plazos se ven incumplidos en temporadas altas por la gran carga laboral y esto afecta sus objetivos de satisfacción al cliente.

- d) Falta de innovación en los recursos tecnológicos, este problema ocurre dentro de las oficinas de las dos Agencias, donde los sistemas computacionales a pesar de ser modernos no están capacitados para trabajar con varios programas a la vez, no permitiéndoles a sus empleados avanzar en sus tareas con mayor eficiencia.

- Etapa 6
 - DUS AS o CT
- Etapa 7
 - Confección del BL
- Etapa 8
 - Ingreso ZP
- Etapa 9
 - Certificación
- Etapa 10
 - DUS LG
- Etapa 11
 - Recepción mercancía en el extranjero

En las etapas protagonizadas por la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima que son las etapas de confección de documentación como las etapas 4, 6, 7, 8, 9 y 10 es donde se producen problemas como los siguientes:

- a) Aumento de costo por correcciones y/o retraso de entrega de la documentación, esto se origina en el área de los ejecutivos y pedidores de la Agencia de Aduanas por procedimientos de mal confección de los DUS tanto AT como LG, retrasos en subir la matriz a la Agencia Marítima y en legalizar las operaciones dentro de los 25 días luego de aceptada a trámite.
- b) Las agencias en temporada alta caen en la ausencia de personal por enfermedades, esta falta de trabajadores se origina en el departamento de fruta durante las

temporadas altas con los empleados que llevan años en su puesto y son encargados de clientes con grandes volúmenes quienes se ven atochados con papeleo y por tener la estabilidad y seguridad laboral caen en ausencias para tomar descansos por períodos de estrés.

- c) Las actividades del personal exceden la jornada ordinaria establecida por contrato, esto se produce con todos los empleados del área de exportación de fruta durante los meses de diciembre a abril en la Agencia de Aduanas más que en la Marítima, pues esta última tiene horarios de atención y se debe pagar más por habilitaciones de oficina, en cambio en la Agencia de Aduanas se trabaja hasta que los documentos del día estén listos lo que suele exceder horarios de trabajo regulares a causa de la gran cantidad de operaciones que se realizan.
- d) Aumento en la carga laboral, este problema está directamente relacionado con el anterior sin embargo esta afecta a las dos agencias en gran medida, pues se origina en los procedimientos de confección de documentos (DUS, BL's, Certificados, Cartas Temperatura, etc.) y siempre con límites de tiempo donde el ambiente laboral se hace mucho más tenso.

- Localización de los hechos
- Posibles causas e identificación del problema real
- Requisitos necesarios para lograr una solución satisfactoria
- Establecimiento límites de una solución satisfactoria

6.3.- Investigación de posibles causas e identificación del problema real

Con este paso de la investigación se busca identificar el problema real y los hechos que lo provocan, es decir, el problema de raíz, sin embargo se comenzará con un estudio de causas a nivel micro para luego hacer un análisis macro de las posibles causas.

6.3.1.- Causas a nivel Micro

Los conductos regulares no se llevan a cabo debido a:

- a) No hay conocimiento específico de ellos por parte del personal y el trabajo es realizado de acuerdo a las capacidades y conocimientos de cada uno y las capacitaciones no son aplicadas a los procedimientos diarios.
- b) No hay control, ni evaluación de los procedimientos realizados por el personal y quien emite las instrucciones de los procedimientos no realiza un seguimiento del cumplimiento de estas.

Se genera documentación incorrecta cuando:

- a) Los instructivos entregados por el cliente/exportador a la Agencia de Aduanas, no vienen con las especificaciones precisas para la confección del documento y el personal encargado de generar los documentos se equivoca en la transcripción de datos debido al ambiente laboral y/o la cantidad de carga laboral.
- b) Los ejecutivos encargados de generar documentos han sido contratados temporalmente y re-contratados para temporadas altas por lo que no vienen entrenados ni capacitados para enfrentan altas de trabajo.

- c) Los asistentes reclutados para exportación no están capacitados y cometen errores en la confección de documentos lo que al ejecutivo le genera mayor carga por corrección.

En cuanto al aumento de costos debido a correcciones y retrasos se determina que:

- a) En caso que la información entregada para la confección de la matriz de BL haya sido incorrecta por parte del cliente o que el ejecutivo la haya ingresado mal se aplicará un cobro por corrección, el cual es responsabilidad de quien lo cometa, sea el cliente o la Agencia de Aduanas, ya que de emitir un BL malo por responsabilidad de la misma Agencia Marítima esta lo destruye y no genera cobros. Y en el caso de equivocarse en ingresar los datos del DUS AT, LG y de la Zona Primaria, la Aduana también aplicará un cobro por corrección a la Agencia de Aduanas.
- b) El costo de las operaciones se verá afectado si el ejecutivo o pedidor se retrasan en la documentación, esto se produce cuando el ejecutivo no alcanza a subir la matriz dentro del horario especificado por la Agencia Marítima y cuando el DUS no es legalizado dentro de los 25 días desde su primer envío y no se le ha sacado prórroga ante la Aduana quien procederá a cobrar multas por legalización fuera de plazo.
- c) La falta de conocimientos determinados del mercado al que se exporta también puede provocar costos por corrección, ya que se debe cumplir con especificaciones técnicas para la elaboración de los documentos.

La ausencia de personal durante este período se produce debido a que:

- a) El estrés laboral con el que convive el personal debido a la alta demanda del servicio de exportación debido a largas jornadas laborales frente al computador y la presión de cumplir las metas diarias pueden producir jaquecas, lo que provoca un bajo rendimiento del personal por lo que tendrá que asistir a visitas médicas y caerá en ausencias.

Respecto a que las actividades del personal exceden la jornada ordinaria establecida por contrato se indica que:

- a) Es causado por la inexistencia de personal capacitado que apoye las tareas del personal de planta y así cumplir con plazos y documentos dentro del horario ordinario, debido a que en temporada alta aumenta la cantidad de trabajo a causa de una mayor demanda del servicio de estas agencias, el personal se ve obligado a realizar horas extras para satisfacer la demanda laboral para cumplir con plazos de confección de documentos y esperas por información de clientes.

El aumento de la carga laboral se produce porque:

- a) Falta de contratación de personal apto para apoyar el personal de planta en las temporadas de mayor trabajo para cumplir con plazos y documentos dentro del horario ordinario. También cuando el reclutamiento resulta en la contratación de personal no capacitado se convierte en una carga para el personal pues se le debe

enseñar, revisar y en peor caso corregir los documentos, resultando doble trabajo en vez de aliviar su carga.

- b) Existe ausencia de personal por licencias médicas y/o enfermedades, significando que personal de la oficina deberá asumir sus quehaceres y se deberán dividir las tareas que realiza aquella persona entre los restantes del departamento. Además, este reemplazo será efectuado durante un tiempo determinado en días, semanas y hasta meses, según indique el médico para su recuperación.
- c) Durante los períodos de temporada alta, aumenta la cantidad de trabajo en el departamento de exportación por una variable natural que es el clima, donde se produce una mayor producción de fruta, uno de los principales bienes de exportación de Chile.

Los plazos y los objetivos no son alcanzados porque:

- a) Hay correcciones en la documentación durante el procedimiento, lo que atrasa la entrega de la información necesaria para la confección del BL en el tiempo determinado.
- b) Cuando las plataformas utilizadas por las navieras están colapsadas los documentos no pueden ser subidos a estas en el plazo determinado como cierre documental, porque se demoran en procesar por la deficiente rapidez de actualización, lo que ocurre cuando los ejecutivos trabajan al límite horario.
- c) Se deben pedir prórrogas extraordinarias para no caer en multas ante la Aduana, para la legalización de documentos a causa de retrasos en el departamento por demoras de facturas enviadas por el cliente con lo que se embarcará o por espera de solicitudes de documentación corregida.
- d) Porque se producen errores y falta de seguimiento de los documentos, que entre tantas tareas los ejecutivos se pueden equivocar en los datos (puerto de destino, número de contenedor u otro) de un embarque pre manifestado y al arribo de la carga al puerto para ser embarcada este error no le permita ingresar, quedándose la carga sin zarpar.

La falta de innovación en los recursos tecnológicos, se produce debido a que:

- a) La falta de una propuesta por el departamento logístico para la actualización de los recursos, con la finalidad que el gerente entienda la necesidad y apruebe el presupuesto para la renovación de la tecnología utilizada. Esto también se produce al no existir personal proactivo encargado y con el conocimiento para hacer estas revisiones de los equipos tecnológicos y evaluaciones de los avances que existen respecto a las nuevas tecnologías, que podrían ser implementadas por las agencias en los procesos para la exportación.
- b) La rápida evolución de la tecnología requiere de personal con conocimientos y capacidades necesarias para su utilización y de esta manera permitir la supervivencia de las agencias en el mercado.

6.3.2.- Causas a nivel Macro

Luego del estudio previo de síntomas, localización de los problemas de estas empresas y causas de estos a nivel micro se logra distinguir que la mayor causa de sus problemas es la estacionalidad alta que se genera en los meses de exportación de fruta, ya que el trabajo se ve aumentado en gran cantidad luego de tener meses en que el trabajo es muy liviano. Por eso se estudiará detalladamente esta variable que afecta los procesos y como afecta la demanda de trabajo que se requiere en ambas agencias.

Para entender mejor el cómo la estacionalidad afecta a las empresas hay que definir qué es y cuando se produce. Este vocablo proviene de "estación", ya que es con el cambio de estaciones que se manifiesta con más claridad este comportamiento y es así que funciona la producción agrícola, variando de acuerdo al ciclo de siembras y cosechas.

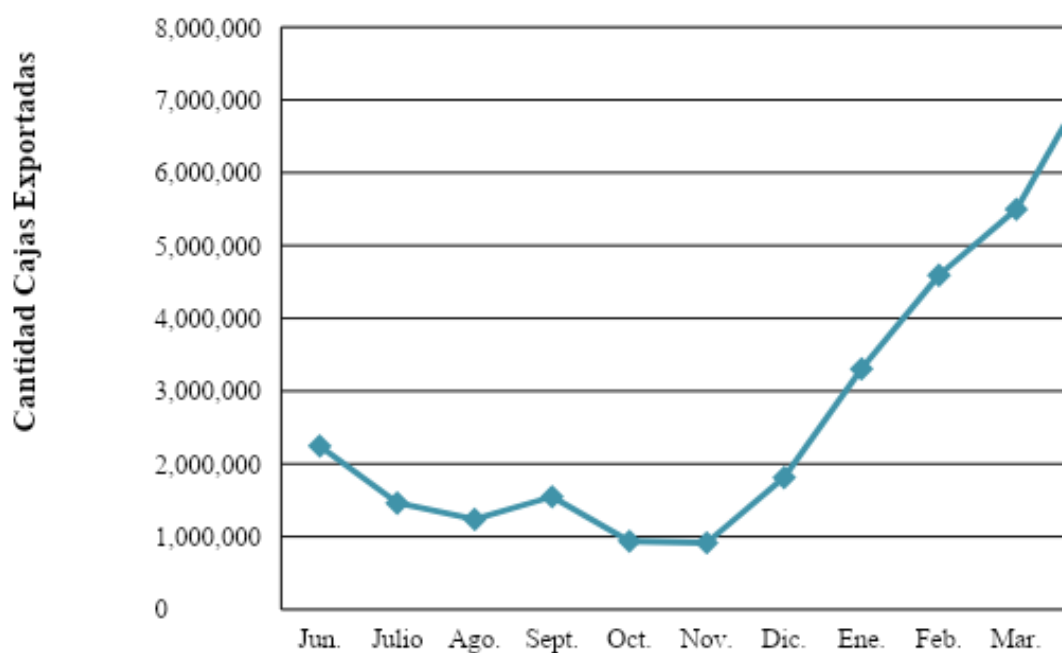
En Chile la producción de frutas y hortalizas se ha consolidado en los últimos 10 años como una industria de primer nivel a escala mundial, convirtiéndose en el principal exportador del Hemisferio Sur de especies como la uva de mesa, manzanas, peras, limones, clementinas, naranjas, paltas, kiwis, duraznos, nectarines, ciruelas, cerezas, frambuesas, frutillas y arándanos³⁰.

La estacionalidad alta de Chile debido a su ubicación geográfica le ha sido de gran ventaja, ya que desarrolla su mayor producción en contra estación respecto de los principales mercados consumidores del Hemisferio Norte, lo que permite abastecerlos con frutas y hortalizas durante su invierno, entre los meses de noviembre y abril inclusive hasta mayo.

A continuación se muestra un gráfico a modo ejemplo con las cantidades de cajas exportadas por una Agencia de Aduanas del departamento de exportación de frutas durante una temporada para enseñar el aumento significativo de trabajo que estas empresas enfrentan a causa de la estacionalidad (Ver base de datos en Anexo N°7).

³⁰ <http://www.prochile.cl/importadores/es/oferta-exportable/agricola/productos-hortofruticolas.php> 05 de Noviembre del 2012.

Gráfico Temporada 2010-11



Fuente: Elaboración propia

Este gráfico muestra el gran crecimiento de la exportación que comienza a crecer en el mes de diciembre para encontrar su máxima en el mes de abril con más de siete millones de cajas exportadas por esta agencia y volver a volúmenes bajos hallando sus períodos más bajos en los meses de octubre y noviembre.

De lo anterior se puede destacar que tanto las Agencias de Aduanas como las Agencias Marítimas se verán afectadas por los grandes volúmenes de exportaciones de fruta, pues son quienes trabajan directamente con los exportadores chilenos entregándoles el servicio para que puedan destinar sus cosechas al mercado exterior.

Debido a que la estacionalidad es una variable que ambas empresas no pueden controlar por ser externa a las compañías, derivada del entorno natural o medio ambiente tanto como del entorno económico del Chile, por contar con una temporada de cosecha de frutas y hortalizas durante los meses en que varios de los países con los cuales tiene TLC's y ACE's³¹ se encuentran en invierno y no tienen producción nacional de aquellos bienes. Ambas empresas deben combatir este exceso de trabajo con mayor demanda de trabajo, aumentando su reclutamiento durante los meses previos a la llegada de la temporada alta (de noviembre a marzo/abril), sin embargo estos aumentos en la fuerza laboral no ha sido el suficiente hasta ahora pues se sigue cayendo en errores de documentación que entorpecen los procedimientos entre una agencia y otra.

Para identificar y cuantificar los errores más comunes de las agencias debido al problema generado por el aumento de trabajo en las temporadas altas y así comprenderlos mejor para llegar a una solución efectiva se mostrarán las siguientes ilustraciones de dos temporadas completas:

Tabla N ° 1: FACTURACIÓN COBROS DE LA AGENCIA MARÍTIMA TEMPORADA 2009-2010													32
Meses	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	Totales

³¹ Tratados de Libre Comercio (TLC's) y Acuerdos de complementación económica (ACE's), Chile cuenta con 22 acuerdos comerciales con 60 países, uno de ellos el Acuerdo De Asociación Entre Chile Y La Unión Europea Ámbito Comercial, principal destino de las exportaciones de ciertas frutas y hortalizas de temporada alta chilena. Ver Anexo 8.

³² Fuente: Elaboración propia con datos recolectados durante la observación participante en Agencia de Aduanas.

L/arrival	26	48	89	53	125	253	112	85	101	41	35	1	969
Modif.	0	17	70	35	72	126	88	88	55	25	21	5	602
BL													
M.F/Plazo	0	6	18	27	73	146	251	217	36	34	31	1	840
Total	26	71	177	115	270	525	451	390	192	100	87	7	2411
%	1.10 %	2.90 %	7.30 %	4.80 %	11.20 %	21.80 %	18.70 %	16.20 %	8.00 %	4.10 %	3.60 %	0.30 %	100 %

Fuente: Elaboración propia

Tabla N ° 2: FACTURACIÒN COBROS DE LA AGENCIA MARÍTIMA TEMPORADA 2010-2011													33
Meses	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	Totales
L/arrival	26	25	43	118	82	260	225	45	23	97	21	57	1022
Modif. BL	12	17	67	165	148	307	326	142	84	45	48	17	1378
M.F/Plazo	10	11	5	34	69	194	296	80	55	19	22	14	809
Total	48	53	115	317	299	761	847	267	162	161	91	88	3209
%	1.5%	1.7%	3.6%	9.9%	9.3%	23.7%	26.4%	8.3%	5.0%	5.0%	2.8%	2.7%	100%

Fuente: Elaboración propia



Con estas ilustraciones de ambas temporadas (2009-2010 y 2010-2011) se puede identificar claramente el aumento de las facturas por conceptos de incumplimiento de plazos y modificación de datos, ambas consecuencias de los problemas que se producen en los procesos entre la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima.

Analizando ambas temporadas en los cuadros anteriores se observa que entre los meses de Abril y Mayo se produce el mayor incremento de facturaciones por modificación de BL y matriz fuera de plazo, ambos cobros relacionados directamente con el departamento de exportación de la Agencia de Aduanas, a diferencia del late arrival que es responsabilidad del cliente por no presentarse con la carga en el horario establecido por la Agencia Marítima. De acuerdo a las entrevistas realizadas para contrarrestar estos datos a ejecutivos de la Agencia de Aduanas, se logra saber el porque de estos altos volúmenes de error y es debido a que desde aproximadamente mediados de marzo a mediados de Abril los volúmenes de exportación se disparan debido a que se exporta el rezago de frutas que están finalizando temporadas como la manzana, peras, duraznos, nectarines y uvas, todas estas frutas fuertes de exportación en Chile, además que se comienza con la exportación de kiwis a finales de Abril y los cítricos abren su temporada durante Mayo con las clementinas.

Sin embargo no basta identificar cuáles son cobros que se producen y cuantificarlos, hay además que identificar la causa de estos costos extras en que las operaciones caen, frente

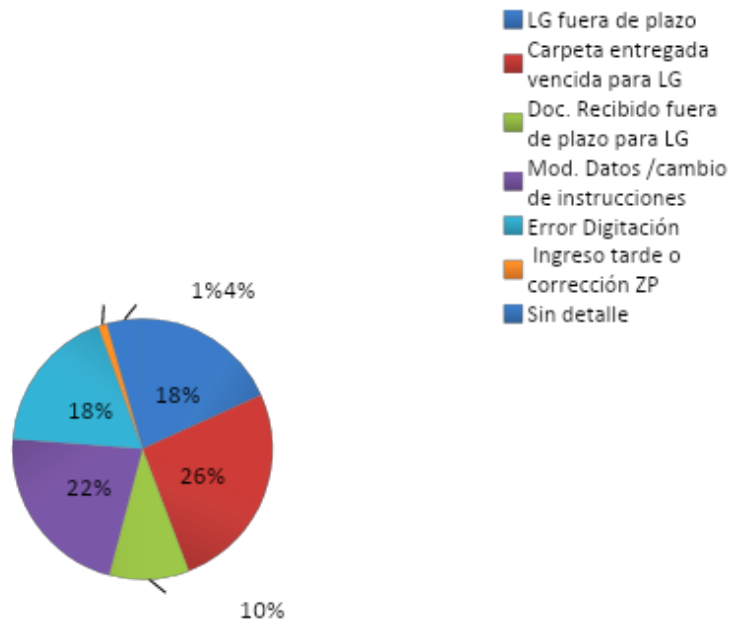
a lo cual se realiza un estudio sobre fuentes internas³⁴ (documentos originales de control de la empresa) sobre las aclaraciones que se hacen a los documentos enviados a la Aduana, quien generan un cobro a la Agencia de Aduanas quien se lo re-factura al cliente si este es el causante de tal multa sino el costo lo asume la Agencia de Aduanas como un costo no operacional. Se muestra a continuación una tabla con los errores y cobros generados por la Aduana a causa de estos del año 2009.

Tabla N° 3 : Causas de Multas por parte de la Aduana al Departamento Fruta 2009 ³⁵								
	LG fuera de plazo	Carpeta entregada vencida para LG	Doc. Recibido fuera de plazo para LG	Mod. Datos/ cambio de instrucciones	Error Digitación	Ingreso tarde o corrección ZP	Sin detalle	TOTAL
ENE-2009	6	13	2	10	5	0	2	38
FEB-2009	4	17	7	14	14	1	2	59
MAR-2009	10	16	8	10	11	1	0	56
ABR-2009	5	0	0	3	1	0	1	10
MAY-2009	2	0	0	2	0	0	0	4
JUN-2009	4	0	0	0	0	0	1	5
JUL-2009	2	0	0	1	0	0	0	3
AGO-2009	0	0	0	0	1	0	1	2
SEPT-2009	0	0	0	0	0	0	0	0
OCT-2009	0	0	0	0	0	0	0	0
NOV-2009	0	0	1	0	0	0	0	1
DIC-2009	0	1	0	0	1	0	1	3
Total	33	47	18	40	33	2	8	181

³⁴ Son las fuentes que se encuentran dentro de la empresa. Ejemplos de fuentes internas pueden ser las bases de datos internas (que, por ejemplo, permiten obtener información referente a los clientes), los estados financieros (que, por ejemplo, permiten obtener información referente a la situación financiera de la empresa), los registros de inventarios, registros de ventas, registros de costos, el personal de la empresa, etc. <http://www.crecenegocios.com/fuentes-de-informacion> 10 de Noviembre 2012.

³⁵ Fuente: Elaboración propia en base a datos internos de la Agencia de Aduanas estudiada.

Causas de Multas Departamento de Exportación Fruta2009



Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se puede concluir que los errores causantes de mayores multas por la Aduana son las entregas de carpetas vencidas por parte de los ejecutivos al departamento de pedidos con un 26% del total, lo que es responsabilidad del departamento y que se puede dar por el descuido de los documentos y por no pedir prórrogas a los DUS cuando estos están a la espera de documentos e informaciones. La otra causante con un 22% es la modificación de las instrucciones, lo cual es directamente responsabilidad del cliente quien deberá asumir los costos por sus cambios. Y las causantes siguientes son las legalizaciones fuera de plazo y los errores de digitación cada una con un 18%, la primera es originada por descuidos de las carpetas por parte del pedidor, como por descuido del

cliente por no enviar los documentos necesarios dentro del plazo de 25 días para su legalización.

Gracias al análisis desarrollado durante esta investigación de errores a nivel y micro en el proceso de exportación de bienes se identifica que el problema raíz en la relación de ambas agencias es el siguiente:

“Los procedimientos de trabajo en los departamentos de exportación de bienes en la Agencia de Aduanas y en la Agencia Marítima no son los adecuados para enfrentar el aumento de carga laboral provocado por la alta estacionalidad”.

- Satisfacción de expectativas
- Localización de los hechos
- Posibles causas e identificación del problema real
- Requisitos necesarios para lograr una solución satisfactoria
- Satisfacción: efectos de una solución satisfactoria

6.4. Señalamiento como objetivos de los requisitos

Esta etapa del MAC tiene como objetivo señalar los requerimientos necesarios para poder aplicar una posible solución a los problemas hallados anteriormente. Para esto se propondrán las siguientes soluciones:

- a) Realizar dentro de las agencias un instructivo de las tareas y conocimientos necesarios para el trabajo a desarrollar por los nuevos reclutados de temporadas altas y entregarles esto junto a las capacitaciones presenciales previamente a la contratación.

Para esta solución las agencias deberán tener reuniones entre el personal encargado de la capacitación y los supervisores del departamento de exportación con el fin de crear tal instructivo, para que tenga toda la información necesaria y los pasos específicos de la confección de documentos. Para lo que se necesitará tiempo y coordinación entre los actuales empleados, de tal manera de formalizar la capacitación de acuerdo a las etapas del proceso de exportación.

- b) Incentivar monetariamente a aquellos empleados del departamento que cumplan con el menor número de correcciones por su responsabilidad y documentos dentro de los plazos.

Las agencias para poder entregar estos “bonos”, deberán considerar que cada empleado tendrá un número diferente de clientes, lo que influirá en su desempeño final, es por esto que las agencias tendrán que realizar un balance de la proporción de cuantos errores mínimos deberá tener cada empleado, de acuerdo a sus despachos. Además, tendrán que tomar en cuenta estos incentivos en su presupuesto.

- c) Formar una estandarización de los procedimientos existentes a los empleados y que de esta manera las tareas se realicen bajo el mismo método, y así se pueda efectuar un seguimiento del cumplimiento de estas tareas y plazos, a su vez poder ponderar las tareas de acuerdo a su importancia y realizar una evaluación de los procedimientos cada semestre.

El requisito para esta estandarización será realizar un instructivo, en donde se especifiquen las responsabilidades y obligaciones de las tareas de cada empleado, el cual deberá ser confeccionado por el supervisor del departamento. Además, es importante considerar que este instructivo sea entregado en temporada baja, para que pueda ser estudiado por los empleados.

- Establecimiento de ecuaciones
- Localización de los límites
- Posibles causas e identificación del problema real
- Requisitos necesarios para lograr una solución satisfactoria
- Establecimiento de límites de una solución satisfactoria

6.5.- Señalamiento de restricciones o límites de una solución

En el caso de las capacitaciones su limitación para llevarlas a cabo será el tiempo que tendrán las personas que realicen dichas capacitaciones, acomodando su horario de trabajo a estas capacitaciones. A esto se deberá sumar la disponibilidad de los reclutados, pues en ocasiones podrán postular al cargo sin el término de su contrato anterior.

Para los incentivos monetarios la mayor restricción que existirá será la falta de recursos económicos de las agencias para entregarlos o que también que el dueño o departamento de finanzas no permita el desembolso de dicho dinero por el plan presupuestal de costos de cada agencia. Además, este bono se podrá limitar por un mal estudio de parte del encargado del departamento.

En el caso de la estandarización, se ve limitada por la disponibilidad de quienes participan en esta, se deberá generar un espacio e instancias comunes para poder realizar el instructivo, bajo las opiniones y prepuestas de los trabajadores, con la finalidad de satisfacer y acomodar a las necesidades de estos. Otra limitante, podrá ser que el cambio de los procedimientos de trabajo sea muy brusco a causa del nuevo instructivo y les resulte difícil de aplicar en su metodología de trabajo debido a lo habituados que estaban al anterior.

A modo de síntesis se puede ver un cuadro resumen del estudio.

¿Que está mal o que necesita mejorar?	Hechos específicos: ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo?	Causas posibles. ¿Por qué se produce esto?	Determinación del problema real	Objetivos ¿Qué es lo que se quiere lograr?	Restricciones de una posible solución
- No se siguen los conductos regulares -Se genera documentación con información incorrecta. -Aumento de costo por correcciones y/o retraso de entrega de la documentación. -Las agencias en temporada alta caen en la ausencia de personal por enfermedades. -Las actividades del personal exceden la jornada ordinaria establecida por contrato. -Aumento en la carga laboral durante temporadas altas -No se cumple con los plazos, ni objetivos del departamento. -Falta de innovación en los recursos tecnológicos.	-Cada quien trabaja como se le enseñó y como le resulta más rápido trabajar, confeccionando documentos y teniendo canales de comunicación informales con sus pares, subordinados y cliente. -Tienen errores en cuanto a la digitación de datos y retraso en la documentación, sin embargo ocurre en mayor cantidad con los trabajadores encargados de clientes con grandes volúmenes y que no tienen la experiencia y cuando él o su asistente son nuevos en la empresa por lo que caen en olvidos y/o perdidas de carpetas entre el atochamiento de estas. -Los plazos se ven incumplidos en temporadas altas por la gran carga laboral y esto afecta sus objetivos de satisfacción al cliente. -Los sistemas computacionales a pesar de ser modernos no están capacitados para trabajar con varios programas a la vez, no permitiéndoles a sus empleados avanzar en sus tareas con mayor eficiencia.	Ambas empresas deben combatir el exceso de trabajo que conlleva la temporalidad alta de fruta, con mayor demanda de trabajo, aumentando su reclutamiento durante los meses previos a la llegada de la temporada alta (de noviembre a marzo/abril), sin embargo estos aumentos en la fuerza laboral no ha sido el suficiente hasta ahora pues se sigue cayendo en errores y retrasos en la documentación, entorpeciendo los procedimientos entre una agencia y otra	“Los procedimientos de trabajo en los departamentos de exportación de bienes en la Agencia de Aduanas y en la Agencia Marítima no son los adecuados para enfrentar el aumento de carga laboral provocado por la alta estacionalidad”.	Realizar dentro de las agencias un instructivo de las tareas y conocimientos necesarios para el trabajo a desarrollar por los nuevos reclutados. Incentivar monetariamente a aquellos empleados del departamento que cumplan con el menor número de correcciones por su responsabilidad y documentos dentro de los plazos. Formar una estandarización de los procedimientos existentes a los empleados y que de esta manera las tareas se realicen bajo el mismo método, y así se pueda efectuar un seguimiento y evaluación.	Tiempo, Organización, Presupuesto y adaptación a una nueva forma de trabajo.

6.6.- Matriz de Análisis Causal (MAC)

CAPITULO VII

ANTECEDENTES DE LA PRACTICA

7.1.- Agencia de Aduanas Carlo Rossi

7.1.1.- Reseña histórica

Don Carlo Rossi llega desde Italia a Valparaíso, Chile en el año 1926 para participar como socio en la Agencia de Aduanas de don Agustín Rossi Petronio, para aplicar los conocimientos que le daba su profesión de auditor, adquiridos en su país natal. Laboro con su socio hasta 1938, año en que por Decreto Supero No. 1056 del presidente de la república, fue nombrado como Agente de Aduanas, estableciéndose en forma independiente.

Dos de sus hijos, José y Piero Rossi Valle, comienzan a trabajar con su padre en el año 1946, más tarde el primero de estos formaría su propia agencia, ampliando los servicios que se entregaban a esa fecha. Para el año 1980, su hijo, Carlo Rossi Soffia, Ingeniero Comercial, es designado como Apoderado General de la nueva firma. El 25 de Abril de 1996 se convierte en Agente de Aduanas, pasando a formar una Sociedad de Agentes de Aduanas en conjunto con su padre y su hermano Cristian Rossi Soffia, quien asume el cargo de Apoderado General de la Agencia.

7.1.2.- Servicios

En su inicio la Agencia de Aduanas solo realizaba tramitaciones para operaciones de importación de mercancías. Como consecuencia de la globalización económica a la que se incorpora nuestro país en la década de los años 80, las operaciones de la empresa se expande y comienzan a abarcar todo lo relativo a Salida de Mercancías del país y para ello forma un equipo de profesionales agrupados bajo departamentos especializados que atienden todos los requerimientos de nuestros clientes en las áreas de Importación, Exportación y asesorías en Comercio Exterior.

Exportación:

- a) Recepción del programa tentativo de embarque.
- b) Recepción de instrucciones de embarque.
- c) Coordinación con Agente de Compañías Navieras, Forwarder y otros entes de transporte internacional.
- d) Confección de documentación necesaria para que la Aduana y Transportistas Internacionales y otros autoricen el embarque.
- e) Habilitación SAG y atención de inspecciones.
- f) Ingreso de camiones a puerto y sus diferentes alternativas.
- g) Presentación de mercaderías a inspección ante ADUANA, SAG y otras entidades (cuando corresponda).

- h) Tramitaciones de vistos buenos en Compañías Navieras, SAG, Servicio Salud y otros.
- i) Envío de informe de embarque, indicando horarios de recepción de carga.
- j) Obtención de: B/L, Certificados SAG, Origen, etc., de acuerdo a instrucciones.
- k) Despacho de documentos al receptor/exportador. Si así se requiere por cuenta del exportador.
- l) Confección de la DUS, I.V.V. (Optativo para op. con Modalidad de ventas distintas de A Firme).
- m) Asesoría integral en todo lo concerniente a Comercio Exterior.

Importación:

- a) Representar al cliente ante el Servicio Nacional de Aduanas.
- b) Emisión y tramitación vía electrónica de la Declaración de Ingreso (DIN) ante el Servicio Nacional de Aduanas.
- c) Asesorías en materia arancelaria, procedimientos aduaneros y acuerdos comerciales. Además asesoría en todo lo relacionado con transporte aéreo, marítimo y terrestre en el plano internacional. También asesoramos en todo lo referente a fletes, almacenaje, etc. En el plano nacional, a través de nuestra empresa SERVIPORT LTDA.

- d) Tramitación de Vistos Buenos ante los diferentes organismos fiscalizadores, tales como el Servicio Nacional de Salud (SNS), Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y otros.
- e) Entrega permanente de información acerca de sus operaciones.

La Agencia de Aduanas tiene oficinas en el centro de Santiago, Aeropuerto Metropolitano, San Antonio, Los Andes y durante la temporada de exportación de frutas opera con oficinas en Coquimbo y Caldera. La oficina central se encuentra ubicada en Avenida Errázuriz No. 1178 Piso 3, en la ciudad de Valparaíso.

7.1.3.- Política de la Calidad

“La Agencia de Aduanas Carlo Rossi Soffia y Cía. Ltda., se compromete a desarrollar y a entregar a los clientes sus servicios en forma oportuna, ágil y eficiente; para lo cual contamos con un equipo de profesionales competentes. Así mismo, nos comprometemos a generar un mejoramiento continuo de nuestros procesos, lo que nos permitirá gestionar las operaciones y recursos en forma óptima para los intereses de nuestros clientes y en estricta conformidad con las normas aduaneras vigentes.

La Gerencia revisará en forma periódica esta política y velará por su cumplimiento en toda la Organización.”³⁶

³⁶ ANTONUCCI, Alejandro. *Comité de la Calidad. Manual de gestión de la calidad de la Agencia de Aduanas Carlo Rossi Soffia y Cía. Ltda.*, Página N° 3.

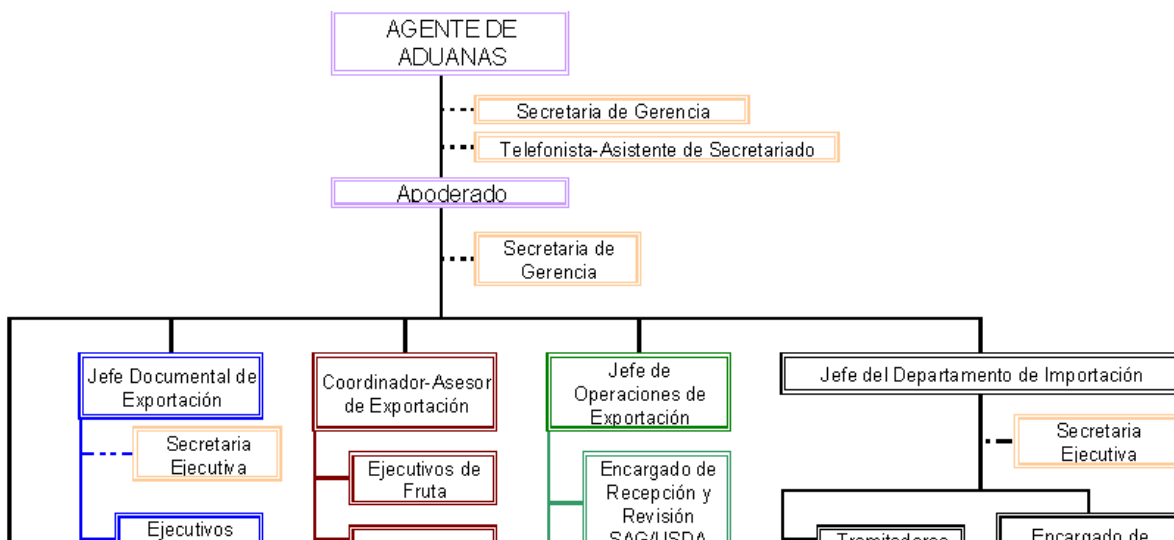
Objetivos

“Nuestros Objetivos están orientados a alcanzar los propósitos de la calidad, siendo cada uno de ellos alcanzables y evaluables en los procesos principales de la empresa que generan valor para el cliente. Siendo estos los siguientes:

- a) Cumplir y respetar la normativa impuesta por la Legislación Aduanera vigente.
- b) Asesorar a nuestros clientes en forma permanente y entregar un servicio de Tramitación Aduanera a un costo razonable y en el tiempo requerido.
- c) Impulsar el perfeccionamiento y la profesionalización del personal, a través de un Plan de Capacitación anual, previamente establecido.
- d) Velar por la existencia de un buen Clima Laboral, en donde la cooperación entre el personal y la alta dirección sea permanente.”³⁷

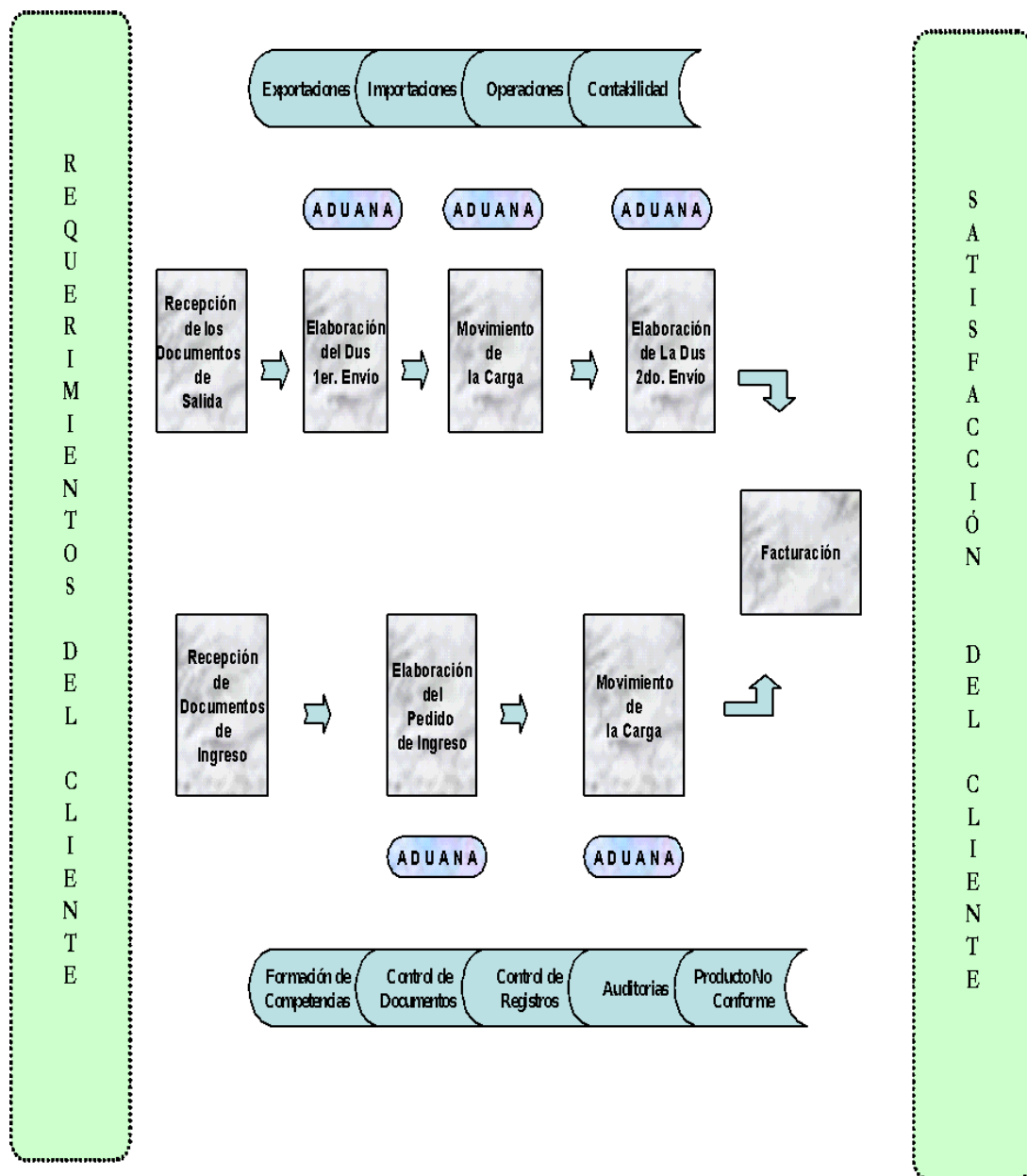
7.1.4.- Organización

La Gerencia General de La Agencia de Aduanas Carlo Rossi Soffia y Cía. Ltda., establece el siguiente organigrama funcional para la gestión de la calidad.³⁸



7.1.5.- Diagrama de Procesos

Secuencia e interacción de Procesos.³⁹



³⁹ ANTONUCCI, Alejandro. *Comité de la Calidad. Manual de gestión de la calidad de la Agencia de Aduanas Carlo Rossi Soffia y Cía. Ltda.* Obra citada, página N° 6.

7.2.- Agencia marítima Ultramar Ltda.

7.2.1.- Reseña histórica

Ultramar limitada fue fundada el 15 de diciembre de 1952 por el capitán Albert Von Appen como agente de naves y representante para Hamburg-Amerika Line y Norddeutscher Lloyd. Tres años más tarde comienza a ejercer su servicio en el norte de Chile, Arica, y en 1958 inicia operaciones en Punta Arenas y es asignada como agente para Lufthansa y este mismo año comienza los vuelos directos a Chile.

La participación de Ultramar en Valparaíso se consolida en 1962 con oficinas propias en esta región. En el año siguiente se convierte en representante de Stolt-Nielsen. En 1969 se abren oficinas en la ciudad de Antofagasta, y en los años siguientes se inauguran nuevas oficinas a lo largo de Chile, Talcahuano, Quintero, Puerto Williams, Huasco, Caldera, Chacabuco, los Vilos, Puerto Montt, Coquimbo y Tocopilla.

Ultramar amplia su rubro ingresando al negocio de bodegaje de importación Depocargo y vuelve a la operación de lanchas propias. Coihue. Durante estos años se incorpora al negocio de fletes internacional como Freight Forwarder, que se hizo conocida como Ultramar Logistics. Y en el 2007 adquiere el cien por ciento de TEISA consolidando la posición en el aeropuerto de Santiago a través de un terminal de exportaciones.

7.2.2.- Servicios

Ultramar se encuentra presente en los principales puertos de América latina, es especialista en embarques, puertos, transporte y logística; a través de 34 empresas y diversas alianzas estratégicas ofrecen un servicio integral a toda la cadena logística. A nivel mundial Ultramar es considerada una compañía líder por la calidad de su servicio, el cual, con innovación y creación de nuevos productos satisface problemas logísticos y entrega las mejores soluciones.

Las principales actividades de Ultramar son servicios marítimos, representaciones marítimas, servicios aeroportuarios y servicios logísticos.

Servicios marítimos:

- a) Agenciamiento
- b) Lanchas y remolcadores
- c) Pilotaje

Representaciones marítimas:

- a) Stolt Parcel Tankers Inc., Greenwinch
- b) Hoegh Autoliners AS
- c) Mitsui O.S.K Lines Ltda., Tokio
- d) Transmares

Servicios aeroportuarios:

- a) Pasaje
- b) Carga
- c) Negocio aéreo (TEISA y Depocargo)

Servicios logísticos:

- a) Ultramar Logistics Internacional
- b) Ultramar Logistics Nacional
- c) UltraComex

7.2.3.- Principales políticas

Las políticas de la empresa se basan principalmente en la satisfacción de los clientes, es por eso, que Ultramar limitada determina los requerimientos del cliente, con un servicio de calidad que satisfaga y cumpla con aquellos requisitos.

Objetivos de calidad

Para lograr de mejor manera los objetivos y la implementación de su política, la agencia mantiene y mejora su sistema de gestión de calidad, el cual cumple con los estándares internacionales para la gestión de la calidad ISO.

“Nuestra intención es mejorar continuamente nuestro sistema de gestión de calidad para cumplir y en lo posible exceder las expectativas de nuestros clientes, el respaldo de este compromiso está reflejado en nuestra certificación ISO 9001:2008⁴⁰.”⁴¹

Además, el pasado agosto Ultramar recibe el certificado de aprobación OHSAS 18001:2007, por la implementación del programa de gestión en seguridad y salud ocupacional.

7.2.4.- Organización

Los trabajadores de la empresa están involucrados en el proceso de servicio, aplicar y cumplir la gestión de calidad de la empresa y también son capaces y competentes en sus labores de manera eficaz y eficiente, sus conocimientos y habilidades son apropiados y desarrollados a través de entrenamiento cuando es necesario.

Visión

“Contribuir a que Chile sea una potencia en el intercambio comercial.”⁴²

Misión

“Nuestra misión es ser la principal plataforma de soluciones innovadoras e integrales para el comercio exterior de Chile, sus regiones y sus principales industrias.”⁴³

⁴⁰ Véase Anexo 9.

⁴¹ <http://www.ultramar.cl/calidad.php>. 05 de Octubre del 2012.

⁴² <http://www.ultramar.cl/mision.php>. 05 de Octubre del 2012.

⁴³ <http://www.ultramar.cl/mision.php> 05 de Octubre del 2012.

Los valores más destacados de esta empresa son:

- a) Integridad
- b) Excelencia
- c) Entusiasmo
- d) Seguridad

La agencia posee el siguiente organigrama en su administración⁴⁴:

- Gerente General Chile
 - Gerente Negocios Marítimos
 - Gerente Negocios Logísticos
- Gerente de Personas
- Controller

⁴⁴ <http://www.ultramar.cl/ejecutivos.php> 05 de Octubre del 2012.

7.3.- Descripción de las funciones realizadas

7.3.1.- Trabajo desarrollado en la Agencia de Aduanas Carlo Rossi

Revisión planilla de vencimiento de documentos únicos de salida (DUS); pedir prórrogas, consultar ciclos de vida, notificar anulados para ser sacados del sistema de gestión y control interno de la agencia y notificar también los prontos por vencer a los ejecutivos para que sean ingresados a zona primaria o anulados antes que pasen el plazo y no caer en multas.

Utilización del SIGAD para mantener actualizada planilla DUS por vencer, sacando datos de las operaciones con despachos de DUS ya legalizados y eliminándolos de la planilla.

Confección IVV's (Informe de Variación al Valor) para clientes, verificando datos de liquidaciones y Bill of Ladings, a través de la página del Servicio Nacional de Aduanas.

Anulación y corrección IVV's mal confeccionados previamente.

Revisión planillas documentales con datos históricos de las operaciones realizadas por la Agencia en cantidades de contenedores y cajas exportadas por cada cliente y aduanas para ser ingresadas a las estadísticas internas.

Apoyo en las gestiones y actividades diarias del representante de gerencia, como la transcripción de datos estadísticos a planilla Excel para tener un registro de los clientes en cantidad de carga en contenedores y cajas documentadas por la agencia.

7.3.2.- Trabajo desarrollado en la Agencia Marítima Ultramar Ltda.

Atención al cliente, solución a problemas y respuestas a consultas de documentos y realización del proceso de garantías.

Realización de garantías para la liberación del TAC y posterior entrega del contenedor en el puerto.

Confección de facturas por cobro CMA CGM y instructivo para sucursales Ultramar sobre la creación de estas facturas, para el correcto cobro del servicio.

7.3.3.- Razones que impulsan el tema a desarrollar

Con el desarrollo que ha logrado Chile en el ámbito económico y sobre todo con el potencial exportador que ha alcanzado gracias a todos sus tratados y acuerdos internacionales se ha dado cabida para que los microempresarios chilenos tengan beneficios y sean impulsados por el estado bajo distintas políticas y empresas gubernamentales, naciendo así una oportunidad para llevar sus productos a mercados externos y posicionar al país como un potente exportador de productos de calidad.

Gracias a este crecimiento de las relaciones internacionales del país se han creado distintos entes fiscalizadores, sistemas integrados y variedad de empresas de servicios focalizadas al comercio exterior, como lo son las agencias de aduanas y las agencias marítimas, haciendo de estas un importante ingreso para el país y una poderosa fuente laboral.

Entre esta variedad de empresas dedicadas al rubro del comercio exterior son las agencias de aduanas como la de Carlo Rossi Soffia y Cía. Ltda., las que se preocupan de toda la parte documental de la destinación aduanera, para que el cliente pueda legalizar la entrada o salida de mercancías al país. Mientras que las agencias marítimas como Ultramar son las que entregan servicios en toda la cadena de transporte y logística para que las mercancías lleguen a destino de manera eficiente y cumpliendo con todas las regulaciones.

Las relaciones entre estas dos compañías de servicios son la base para que una importación o exportación se realice con éxito y pueda llegar a destino dándoles satisfacción a sus clientes. Todos los procesos, vías de comunicación, problemáticas y soluciones a situaciones que entorpecen y dan lentitud al flujo entre estas dos anteriores son un tema interesante y de gran utilidad para quienes se desarrollan en estas áreas del comercio y podrían ser de gran ayuda para entender y agilizar todos los movimientos que se producen entre una compañía y la otra.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

El proceso exportación contribuye a promover la participación de Chile en el mercado extranjero, entregando significativas ventajas para las empresas, las personas y el país, lo que genera la formación de espacios y la renovación de este proceso, para que se pueda llevar a cabo de la mejor manera.

Como se observa en este estudio, para llevar a cabo el proceso de exportación de bienes se requiere el cumplimiento de ciertos procedimientos, tanto de operaciones logísticas y documentales, como de la relación de ciertas entidades que facilitan este proceso, para que se realice eficientemente, es decir, que la llegada del producto sea en óptimas condiciones y al menor costo posible.

Es importante que los procedimientos realizados se desarrollen en un orden secuencial, para que no haya falta de información y que las entidades encargadas puedan generar un seguimiento de este proceso y la mercancía sea despachada adecuadamente, sin cobros extras y/o relaciones complejas, por no cumplir las normativas.

Este estudio se centra específicamente en la relación de la Agencia de Aduanas con la Agencia Marítima, observando el desenvolvimiento de sus actividades durante el período de práctica. De tal manera se logra identificar que existen diversos inconvenientes que perjudican el proceso de exportación y en ciertos casos generan

conflictos entre ambas agencias e incluso con el cliente/exportador. Gracias a los objetivos específicos de este informe, se logran revelar los objetivos generales, los cuales permitieron dar el enfoque hacia el o los problemas y sus respectivas causas. Para esto los objetivos específicos fueron desarrollados en los diferentes capítulos expuestos, lo que facilitó esta investigación.

Dentro del análisis realizado las causas a nivel micro y macro permitieron identificar el siguiente problema: “Los procedimientos de trabajo en los departamentos de exportación de bienes en la Agencia de Aduanas y en la Agencia Marítima no son los adecuados para enfrentar el aumento de carga laboral provocado por la alta estacionalidad”. El cual se deduce luego de la aplicación del análisis MAC, el que se basa en el caso de la Agencia de Aduanas Carlo Rossi y la Agencia Marítima Ultramar. De esta herramienta se constatan los inconvenientes entre las agencias, principalmente por la estacionalidad de las exportaciones, siendo este un factor clave de los errores producidos en las agencias. Además, se detectaron otros inconvenientes en la relación de la Agencia de Aduanas y la Agencia Marítima, como: el aumento de costo por correcciones y/o retraso en la entrega de la documentación solicitada, la ausencia de personal por enfermedades, el personal excede su jornada ordinaria establecida por un contrato previo, aumento en la carga laboral, el no cumplimiento de los plazos, ni objetivos de los departamentos de las agencias y la falta de innovación en los recursos tecnológicos.

Para llevar a cabo la ponderación de este problema, se plantearon datos estadísticos respecto a la exportación de frutas y hortalizas, entendiendo que este tipo de exportación

es una actividad de gran importancia para la actividad económica chilena, siendo uno de los bienes indispensables para la competitividad de Chile en el mercado internacional. De la investigación se logró avistar que los errores plasmados en facturas son a causa de late arrivals, matrices fuera de plazo y modificación de BL's. A esto se debe aclarar que los late arrivals suelen ser responsabilidad del cliente y por otro lado, las matrices fuera de plazo y las modificaciones de BL's son de responsabilidad compartida entre la Agencia de Aduanas y el cliente, pues pueden resultar por descuido del ejecutivo como por demora en el envío de la información o cambios de instrucciones por parte del cliente.

Con toda esta información e identificando la falla en los procedimientos de las agencias, se plantean las siguientes posibles soluciones:

1. Realizar dentro de las agencias un instructivo de las tareas y conocimientos necesarios para el trabajo a desarrollar por los nuevos reclutados de temporadas altas y entregarles esto junto a las capacitaciones presenciales previamente a la contratación.
2. Incentivar monetariamente aquellos empleados del departamento, que cumplan con el menor número de correcciones por su responsabilidad y documentos dentro de los plazos.
3. Formar una estandarización de los procedimientos existentes a los empleados y que, de esta manera, las tareas se realicen bajo el mismo método, y así se pueda efectuar un seguimiento del cumplimiento de estas tareas y plazos, a su vez poder ponderar

las tareas de acuerdo a su importancia y realizar una evaluación de los procedimientos cada semestre.

Sin embargo, para estas posibles soluciones planteadas, existen restricciones de tiempo y organización para implementarlas, la falta de presupuesto por los costos que se pueden generar y la adaptación de los empleados a una nueva forma de trabajo.

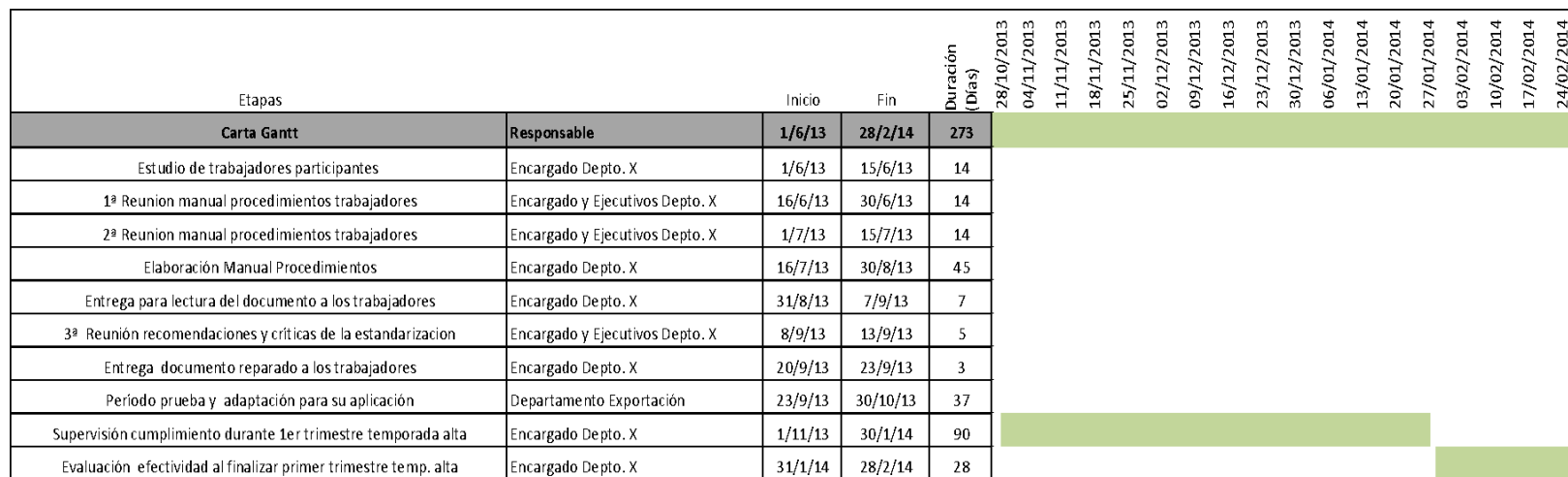
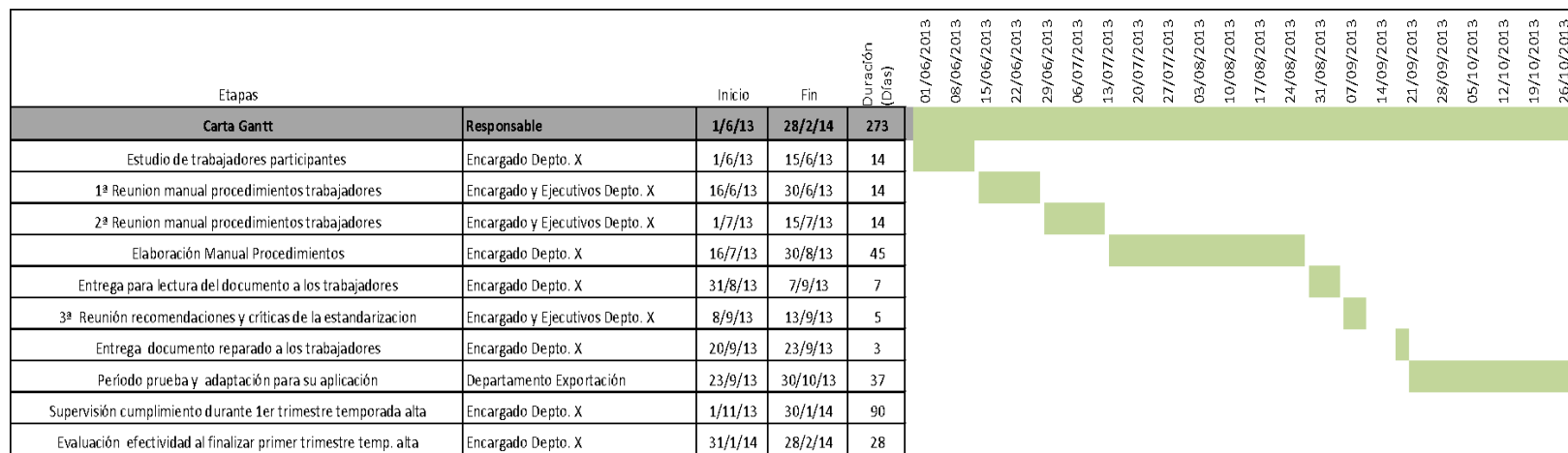
Para una mejor implementación de las soluciones se confeccionó la siguiente Carta Gantt⁴⁵ que se sugiere para la aplicación de la solución; “Formar una estandarización de los procedimientos existentes a los empleados y que de esta manera las tareas se realicen bajo el mismo método, y así se pueda efectuar un seguimiento y evaluación”, la cual se elaboró de acuerdo a las temporalidades que enfrentan las empresas. Siendo este manual la base para la siguiente solución de entregar un instructivo de las tareas y conocimientos necesarios para el trabajo a desarrollar por los nuevos reclutados de temporadas altas, pues solo se tendrá que quitar las responsabilidades que solo verá el supervisor y dejar los procedimientos de los cuales se encargará el asistente y el período de supervisión de la actual planeación será para los nuevos reclutados el período que tienen de prueba y capacitación dentro de la empresa, luego de lo que se decide si se vincularán o no a la agencia, de seguir el proceso y ser contratados el plan de implementación continuará siendo el mismo para ambas soluciones, la diferencia es que el nuevo personal de apoyo de temporada alta será supervisado, para que cumpla con el

⁴⁵ Carta Gantt es un sistema de programa, en el cual se puede determinar cuánto tiempo demorará el desarrollo de un proyecto. Esta herramienta fue creada por Henry Gantt, teórico estadounidense que determinó las bases de la administración científica.

instructivo durante los meses de temporada alta, por un supervisor con quien trabaje y su evaluación será entregada al jefe del departamento de exportaciones al finalizar la temporada.

De esta manera las restricciones de tiempo y adaptación se verán disminuidas notablemente por una planeación de su implementación en tiempos que no perjudiquen mayormente las labores de los trabajadores.

Carta Gantt



Fuente: Elaboración propia

Además, actualmente para corregir estas problemáticas la Agencia de Aduanas planea implementar un departamento de correcciones, lo que no se considera acertado, ya que al existir este nuevo departamento se cree que la preocupación del personal por el llenado adecuado de la documentación y el cumplimiento correcto de los procedimientos disminuirá, porque habrá nuevos empleados para revisar las tareas, a lo que se asume un costo innecesario por la contratación de nuevo personal para el departamento, más los insumos requeridos para la implementación de este. Por lo que se sugiere, no debiese implementarse, ya que las consecuencias empeorarán el proceso.

Finalmente, se concluye que las soluciones podrán ser recomendables y aplicadas en las agencias, a pesar de sus restricciones, a lo que se deberá considerar un tiempo necesario para cada solución y de esta manera poder efectuar las pertinentes evaluaciones. A su vez, se debe tomar en cuenta que la clave del éxito de este proceso, se podrá obtener por una adecuada interacción, basada en la confianza y las relaciones a largo plazo entre las agencias y quien exporta.

BIBLIOGRAFIA

ANTONUCCI, Alejandro. *Comité de la Calidad Manual de Gestión de la Calidad de la Agencia de Aduanas Carlo Rossi Soffia y Cía. Ltda.*

ESTELA, Adán Humberto. *Matriz de Análisis Causal*. Licenciado en Administración. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodología de la Investigación*. 3º edición. México. Mc Graw Hill. 2003.

No especificado, *Glosario*, <http://www.aduana.cl>

No especificado, *Legislación, Normativa y Jurisprudencia*, <http://www.aduana.cl>

No especificado, *Nuestra Compañía*, <http://www.ultramar.cl/home.php>

No especificado, *Representaciones Marítimas*, <http://www.ultramar.cl/home.php>

No especificado, *Servicios Aeroportuarios*, <http://www.ultramar.cl/home.php>

No especificado, *Servicios Logísticos*, <http://www.ultramar.cl/home.php>

No especificado, *Servicios Marítimos*, <http://www.ultramar.cl/home.php>

ANEXOS

ANEXO 1

Glosario

- 1) Aforo documental: Verificación de la documentación, es decir, que los documentos coincidan con la declaración dada (clasificación arancelaria y valor de la mercancía).
- 2) Agente de aduanas: Es el auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante el Servicio Nacional de Aduanas para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías.⁴⁶
- 3) Agencia de Aduanas: Empresa de servicio del comercio exterior que actúa como colaboradora ante las autoridades aduaneras en el cumplimiento de la normativa legal relacionadas con los procedimientos aduaneros y las actividades que se deriven de estas.
- 4) Agencia Marítima: Organismo particular que influye en el proceso de entrada y/o salida de mercancías, entregando servicios integrales del comercio internacional.
- 5) Armador: Compañía o empresa dueña de la nave quien vende las reservas o espacios de la nave para los contenedores, que no precisamente es la naviera, sino que la naviera representa la línea o armador en el país.

⁴⁶ Véase: Autor: No especificado, Glosario de Términos Comercio Exterior, Servicio Nacional de Aduanas. www.aduana.cl ABCEDARIO 03 de Octubre del 2012.

- 6) Arribo: Llegada de la nave a puerto de destino.
- 7) Certificado de Origen: Documento particular que identifica las mercancías y en el cual la autoridad u organismo habilitado para expedirlo certifica expresamente que las mercancías a las cuales se refiere son originarias de un país determinado. Este certificado puede igualmente incluir una declaración del fabricante, productor, abastecedor o exportador o cualquier otra persona competente.
- 8) Certificado Fitosanitario: Es un documento emitido por el SAG con validez internacional y que acredita que las partidas cumplen los requisitos establecidos por el país importador.⁴⁷
- 9) Courier: Empresa de correo rápido.
- 10) Exportación: “Envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior.”⁴⁸
- 11) Exportador: Persona que envía mercancías nacionales o nacionalizadas para ser usadas o consumidas en el extranjero.
- 12) Factura comercial: Documento que se realiza entre un vendedor y un comprador, en el cual se detalla información como nombres de la aduana de salida y puerto de

⁴⁷[http://www.sag.gob.cl/opensdocs/asp/pagDefault.asp?boton=Doc50&argInstanciaId=50&argCarpetaId=1287&argTreeNodosAbiertos=\(1287\)\(-50\)&argTreeNodoSel=1286&argTreeNodoActual=1287](http://www.sag.gob.cl/opensdocs/asp/pagDefault.asp?boton=Doc50&argInstanciaId=50&argCarpetaId=1287&argTreeNodosAbiertos=(1287)(-50)&argTreeNodoSel=1286&argTreeNodoActual=1287). 05 de Octubre del 2012.

⁴⁸ http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228112848.html. 05 de Octubre del 2012.

entrada, nombre y dirección del vendedor y embarcador, nombre y dirección del comprador o del consignatario, descripción detallada de la mercancía, cantidades, precios (tipo de moneda), tipo de divisa, condiciones de venta, lugar y fecha de despacho. Con este documento se refleja la voluntad de las partes y acredita el traslado de la mercancía legalmente.

13) Factura proforma: Documento que extiende el exportador para efectos aduaneros, donde se hace una descripción de las mercancías con sus valores.

14) Flete prepaid: El flete es pagado en origen.

15) Flete collect: El flete es pagado en destino.

16) Fordwarder: Es el encargado de conseguirle al exportador (cliente) el Booking o reserva en la nave cuando el cliente no tiene el contacto directo con el armador, también entregan otros servicios complementarios como el flete y la carga. Estas empresas Fordwarder son las emiten el BL para el cliente, sin embargo siempre debe ser confeccionado por la Agencia de Aduanas y firmado por el agente de aduanas quien se lo envía al Fordwarder para que siga el proceso.

17) IVV: Índice de Variación al Valor. Es el último envío del DUS (Tercer envío) donde se declara la variación de precio por tipo de cambio o por algún problema con la carga (pérdidas, mal estado, etc.) en el valor liquido de retorno.

18) Mercancía: todos los bienes corporales muebles sin excepción alguna.⁴⁹

19) Puerto: Lugar que posee las instalaciones y servicios necesarios para realizar las operaciones de carga y descarga, almacenaje, estancia de naves, tránsito de viajeros, etc.

20) Zona primaria: Espacio de mar o tierra en el cual se efectúan las operaciones materiales, marítimas o terrestres de la movilización de las mercancías; para los efectos de su jurisdicción es recinto aduanero y en él han de cargarse, descargarse o recibirse las mercancías, para constituir, con los demás requisitos y formalidades establecidas, un acto legal de importación, exportación, tránsito, transbordo, cabotaje o cualquier otra operación aduanera.⁵⁰

⁴⁹ http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228112848.html. 05 de Octubre del 2012.

⁵⁰ http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228112848.html 05 de Octubre 2012.

ANEXO 2

Entrevistas al personal de las agencias.

- Las preguntas dirigidas al Jefe de departamento de exportaciones de fruta y del personal del área exportaciones fueron:

1. -¿Cuáles son sus tareas como encargado del departamento de fruta?
2. -¿En qué etapas del proceso de exportación la Agencia de Aduanas tiene mayor protagonismo?
3. -¿Puede explicarnos la relación de su departamento con la Agencia Marítima?
4. -¿Cree usted que existen problemas en la relación de su departamento con la Agencia Marítima?
5. -¿Cuáles son los problemas más recurrentes entre ambas agencias?
6. -¿Cuál es el período en el que el departamento tiene mayores problemas?
7. -¿Existe un control de errores? Si la respuesta es sí ¿Cómo los resuelve?
8. -¿Cómo evaluaría el desempeño de su departamento?
9. -¿Existen instructivos para cada puesto de trabajo?
10. -¿Se evalúa en qué medida estos instructivos son cumplidos?
11. ¿De qué manera afecta la temporalidad alta en su calidad de vida y trabajo?

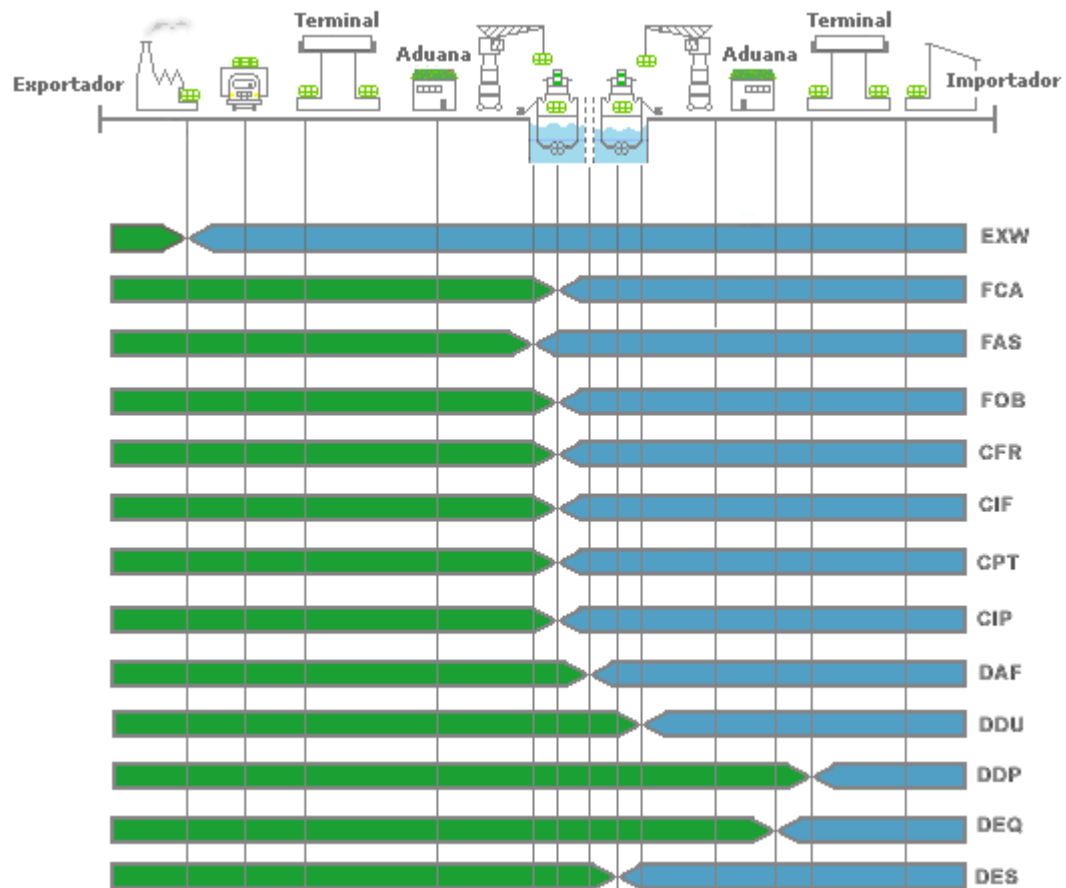
- A los dos ejecutivos del departamento de exportación de fruta se les hicieron las siguientes preguntas:
 1. -¿Cuáles son sus principales responsabilidades y tareas?
 2. -¿Cuál es el procedimiento para confeccionar un BL? ¿Qué es el INTTRA?
 3. -¿Cuál es el procedimiento para confeccionar un DUS? ¿Qué es el SIGAD?
 4. -¿Cuáles son los plazos para la confección de los documentos?
 5. -¿Qué documentos se deben adjuntar a la Aduana en el DUS primer y segundo envío?
 6. -¿Cómo es el proceso de cobro de los servicios de la Agencia Marítima al cliente?
 7. -¿Cuáles son los mayores problemas que tienen en la confección de documentos?
 8. -¿Existen instructivos para la realización de sus tareas? Si la respuesta es sí ¿Los aplica es sus labores diarias?
 9. -¿Cree usted que los procedimientos podrían mejorarse?
 10. -¿Qué hechos son los que entorpecen los procedimientos de exportación entre en su departamento y la Agencia de Aduanas?
 11. ¿De qué manera afecta la temporalidad alta en su calidad de vida y trabajo?

- Las preguntas realizadas a los dos asistentes de ejecutivos fueron:
 1. ¿Cuáles son las principales obligaciones y tareas de su cargo?
 2. ¿Qué tareas te resultan más difíciles?
 3. ¿Existe un instructivo para la realización de tus labores? Si la respuesta es sí ¿En qué momento se te entregaron y los aplicas en tus tareas diarias?
 4. ¿Cuál fue el método en que se te entregó la capacitación para el puesto?
 5. ¿Por qué crees tú que se genera documentación fuera de plazo y con información errónea?
 6. Puedes explicarnos que entiendes por:
 - Late Arrival -Cierre de stacking -Cut-Off -Matriz Fuera de Plazo
 - Legalización fuera de plazo -Zona Primaria
 7. ¿De qué manera afecta la temporalidad alta en su calidad de vida y trabajo?

- Preguntas realizadas al encargado de procesos de Globaldesk Valparaíso:
 1. ¿Cuáles son las funciones que tiene la Agencia Marítima en el proceso de exportación?
 2. ¿Qué documentos son necesarios para la confección del BL?
 3. ¿Cuánto es el tiempo que demora su confección?
 4. ¿Cuánto tiempo antes debe presentarse la matriz?
 5. ¿Por qué razones debería destruirse un BL?
 6. ¿Cuándo se realiza cobros extras por errores en la documentación?
 7. Los procedimientos para la confección del BL, ¿se realizan bajo algún instructivo?
 8. ¿Cómo se relaciona la Agencia Marítima con la Agencia de Aduanas?

ANEXO 3

INCOTERMS⁵¹



⁵¹ <http://www.galper.cl/incoterms2000.html>. 05 de Noviembre del 2012.

Documento Único de Salida

112

39	Aduana SAN ANTONIO	C82	Despachador ROSSI SOFFIA CARLO
Nº Despacho 292984		Tipo de Operación 200	EXPORTACIÓN NORMAL
CONTENEDORES			
Nº Contenedor 1	Sgl TRU8498000		
Nº Contenedor 2	Sgl TRU8491541		
Nº Contenedor 3	Sgl CRS06124047		

ANEXO 5

BL CMA CGM

SHIPPER EXPORTADORA PRIZE LTDA. RUT: 76.439.820-7 FUNDOS LOS PERALES N 5 REQUINOA RANCAGUA CHILE		ORIGINAL BILL OF LADING		VOYAGE NUMBER WC602N BILL OF LADING NUMBER CL1332944	
CONSIGNEE HILLFRESH INTERNATIONAL BV SPOORLAAN 12 2991 LM BARENDRECHT PH+31 100696000 EXPEDITION@HILLFRESH.EU PAUL@HILLFRESH.EU		EXPORT REFERENCES VAPRO 0.507403N			
NOTIFY PARTY - Carrier not to be responsible for failure to notify HILLFRESH INTERNATIONAL BV SPOORLAAN 12 2991 LM BARENDRECHT PH+31 100696000 EXPEDITION@HILLFRESH.EU PAUL@HILLFRESH.EU		CARRIER CMA CGM - Société Anonyme au capital de 175 000 000 euros Head Office: 4, quai d'Arenc - 13002 Marseille - France Tel: (33) 4 88 91 90 00 - Fax: (33) 4 88 91 90 95 - Telex: 401 667 F B 982 024 422 R.C.S. Marseille			
PRE-CARRIAGE BY:		PLACE OF RECEIPT:		FREIGHT TO BE PAID AT:	
OCEAN VESSEL:		PORT OF LOADING:		NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING:	
CAP ROBERTA		VALPARAISO, CHILE		THREE (3)	
MARKS AND NOS OF CONTAINERS AND SEALS		DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS AS STATED BY SHIPPER SHIPPER'S LOAD, STOW AND COUNT		GROSS WEIGHT:	
CNU6020103 SEAL A5472441 E E		1 x 40HH 3056 CASES FRESH PLUMS ON 24 PALLETS REF: 34 E-205033 0009.30 (HS) FREIGHT COLLECT Cargo is stowed in a refrigerated container set at the shipper's requested carrying temperature of -1.5 degrees Celsius PREPAID CHARGES: COLLECT CHARGES: BASIC FREIGHT: USD 4,495.00 SINDER SURCHARGE NOS: USD 1,544.00 TERMINAL HANDL. CH ORIGIN: USD 75.00 TERMINAL HANDL. CH DESTINATION: USD 240.00 OCEAN CARRIER-INTL SHIP & PORT: USD 10.00 CANAL CHARGES, PANAMA: USD 454.00 Continued on Next Sheet Sheet 1 of 2		17799.360 KGS 4700 KGS 20.900 CBM	
ABOVE PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER. CARRIER NOT RESPONSIBLE					
ADDITIONAL CLAUSES					
1. Said to contain 2. Shippers stow, load and count 4. Cargo at port is at receiver's risk, expenses and responsibility 5. FCL 77. THC at destination payable by consignee as per lineport tariff 81. Ground rent/detention/demurrage/supplies/monitoring costs of port of discharge for Receiver's account according to port rules 82. Reefer container can only be operated by electrical power. During land transportation the Carrier will not be liable in any respect whatsoever for consequences, due to non refrigeration. 184. For the purpose of the present carriage, clause 14(2) shall exclude the application of RECEIVED by the carrier from the shipper in apparent good order and condition (unless otherwise noted herein) the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated above stated by the shipper to comprise the cargo specified above for transportation subject to all the terms herein (including the terms on page one) from the place of receipt or the port of loading, whichever is applicable, to the port of discharge or the place of delivery, whichever is applicable. Delivery of the Goods will only be made on payment of all freight and charges. On presentation of this document (copy endorsed) to the Carrier, by or on behalf of the holder, the rights and liabilities arising in accordance with the terms hereof shall (without prejudice to any rule of common law or statute rendering them binding upon the shipper, holder and carrier) become binding in all respects between the Carrier and Holder as though the contract contained herein or evidenced hereby had been made between them. All claims against Carrier under the contract of Carriage evidenced by this Bill of Lading shall be brought before the "Tribunal de Commerce de MARSEILLE" and no other Court shall have jurisdiction with regards to any such claims. Actions against the Merchant under the contract of Carriage evidenced by this Bill of Lading may be brought before the "Tribunal de Commerce de MARSEILLE" or, in Carrier's sole discretion, in another court of competent jurisdiction. In witness whereof three (3) original Bills of Lading, unless otherwise stated above, have been issued, one of which being accomplished, the others to be void. (OTHER TERMS AND CONDITIONS OF THE CONTRACT ON PAGE ONE)					

				ORIGINAL BILL OF LADING			VOYAGE NUMBER	
							WCO82N	
							BILL OF LADING NUMBER	
							CL1332044	
PRE CARRIAGE BY		PLACE OF RECEIPT		FREIGHT TO BE PAID AT		NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING		
				ROTTERDAM		THREE (3)		
OCEAN VESSEL		PORT OF LOADING		PORT OF DISCHARGE		FINAL PLACE OF DELIVERY		
CAP ROBERTA		VALPARAISO, CHILE		ROTTERDAM, NETHERLANDS				
MARKS AND NOS CONTAINER AND SEALS	NO AND KIND OF PACKAGES	DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS AS STATED BY SHIPPER SHIPPER'S LOAD, STOW AND COUNT			GROSS WEIGHT CARGO	TARE	MEASUREMENT	
					KGS	KGS	CBM	
REEFER CONSUMPTION SURCHARGE: USD 232.00 EXPORT DECLARATION SURCHARGE: USD 25.00 GEN-SET PARTICIPATION: USD 200.00 Shipped on Board CAP ROBERTA 09-JAN-2012 CMA CGM Chile S.A. As agent for the Carrier <i>[Signature]</i>								
Weight in Kgs Total: 1 CONTAINER(S) Continued From Previous Sheet Sheet 2 of 2 17799.360 4700 20.000 ABOVE PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER, CARRIER NOT RESPONSIBLE.								
ADDITIONAL CLAUSES goods on the deck of any vessel. 274. The Merchant is responsible for returning the empty containers, supplied by or on behalf of the Carrier, with interior clean, to the point or place designed by the Carrier, his servants or agents within the time-frame prescribed and at the same condition upon release. The Carrier is entitled to collect a deposit from the Merchant at the time of release of the container(s). The deposit shall be verified as security for payment of any sums due to the Carrier and in particular for payment of all D/O and/or container seaworthiness value, should the Merchant fail to return the container within 60 days following the release.								

TRIPPER FOR THE FARRIES FROM FROM 2

ANEXO 6

BL MSC

See website for large version of the document | Ver página Web para versión y condiciones | Consulte site para versão e condições | 查看网站获取大版本及条款 | www.mscmediterranean.com

 MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A. Website: www.mscmediterranean.com		BILL OF LADING No. MSCUT6166981 ORIGINAL																																														
NO. & SEQUENCE OF ORIGINAL B/L's 3 Of Three		NO. OF RIDER PAGES 1 One																																														
SHIPPER: EXPORTADORA PRIDE LTDA. FUNDO LOS PERALES 33, REQUINOA, RANCAGUA, CHILE PH: +56 73 88641		CARRIER'S AGENTS ENDORSEMENTS: (Include Agent(s) at POB) SHIPPER'S CLAIM, COURT AND JURISDICTION POLICY Uninsured Transport: 00/00/00 SHIPPER LOAN AND COST: CONTAINER ISSUED BY THE SHIPPER UNDER B/L ISSUED TO CONSIGNEE ONLY BY THE SHIPPER'S DECLARATION Cargo is stored in a refrigerated container with other shipper's requested cooling temperature of when 2-8 degrees Celsius and 0 Celsius. SHIPPER DECLARED THAT ANY APPROPRIATE WOOD PACKAGING MATERIALS COMPLY WITH ISPM 15 REGULATIONS. FAILURE TO COMPLY WILL BE AT SHIPPER'S RISK. (Continued in the Description section)																																														
CONSIGNEE: This B/L is not negotiable unless marked "To Order" or "To Order of" - (Free) HILFRESH INTERNATIONAL BV SPOORLAAN 12 2391 LH BAKENDRECHT EDR: NL802236790		PORT OF DISCHARGE AGENT: MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY (ROTTERDAM) B.V. ROTTERDAM 216-218 P.O. BOX 1668 3000 RM ROTTERDAM Rotterdam, 3015 GP Phone: 311 62178468 Fax: 311 64334851																																														
NOTIFY PARTIES: (No responsibility shall attach to Carrier or to his Agent for failure to notify - see Clause 30) HILFRESH INTERNATIONAL BV SPOORLAAN 12 2391 LH BAKENDRECHT EDR: NL802236790		PLACE OF RECEIPT: (Combined Transport ONLY - see Clause 1 & 5.2) XXXXXXXXXXXXXXXXXX																																														
VESSEL AND VOYAGE NO (see Clause 1 & 5) MSC ROMANOS - NW1205R		PORT OF LOADING: San Antonio, Chile																																														
BOOKING REF. (or) SHIPPER'S REF. ISAO276882		PORT OF DISCHARGE: Rotterdam, Netherlands																																														
PLACE OF DELIVERY: (Combined Transport ONLY - see Clause 1 & 5.2) XXXXXXXXXXXXXXXXXX																																																
PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 14)																																																
Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on attached B/L of Lading/Rider pages, if applicable)		Gross Cargo Weight																																													
	continued from Carrier's Agent Endorsements REEL TIE CONTAINERS BEING RETURNED TO LOAD PORT OR CARGO DESTROYED - ALL COSTS REIMBURSED WILL BE FOR SHIPPER'S ACCOUNT Please see attached RIDER for Container / Cargo Description(s). 3 x 40' High Cube Reefer Total Items: 9394 Total Gross Weight: 52550.400 Kgs.		Measurement																																													
FREIGHT & CHARGE (Cargo shall not be delivered unless Freight & Charge are paid (see Clause 16))																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>FREIGHT & CHARGE</th> <th>QUANTITY</th> <th>RATE</th> <th>PREPAID</th> <th>COLLECT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gross Freight</td> <td>3</td> <td>USD 4,815.00</td> <td></td> <td>USD 13,868.00</td> </tr> <tr> <td>Panama Canal Surcharges</td> <td>3</td> <td>USD 120.00</td> <td></td> <td>USD 1,800.00</td> </tr> <tr> <td>Terminal Handling Charge</td> <td>2</td> <td>EUR 375.00</td> <td></td> <td>EUR 750.00</td> </tr> <tr> <td>Terminal Handling Charge</td> <td>2</td> <td>USD 75.00</td> <td></td> <td>USD 200.00</td> </tr> <tr> <td>Bunker contribution</td> <td>3</td> <td>USD 1,000.00</td> <td></td> <td>USD 5,000.00</td> </tr> <tr> <td>Carrier Security Fee</td> <td>3</td> <td>USD 5.00</td> <td></td> <td>USD 24.00</td> </tr> <tr> <td>Cargo Data Declaration</td> <td>1</td> <td>USD 20.00</td> <td></td> <td>USD 20.00</td> </tr> <tr> <td>Decommodation Value:</td> <td colspan="3">TOTAL FREIGHT & CHARGES</td> <td>USD 21,868.00 EUR 910.00</td> </tr> </tbody> </table>				FREIGHT & CHARGE	QUANTITY	RATE	PREPAID	COLLECT	Gross Freight	3	USD 4,815.00		USD 13,868.00	Panama Canal Surcharges	3	USD 120.00		USD 1,800.00	Terminal Handling Charge	2	EUR 375.00		EUR 750.00	Terminal Handling Charge	2	USD 75.00		USD 200.00	Bunker contribution	3	USD 1,000.00		USD 5,000.00	Carrier Security Fee	3	USD 5.00		USD 24.00	Cargo Data Declaration	1	USD 20.00		USD 20.00	Decommodation Value:	TOTAL FREIGHT & CHARGES			USD 21,868.00 EUR 910.00
FREIGHT & CHARGE	QUANTITY	RATE	PREPAID	COLLECT																																												
Gross Freight	3	USD 4,815.00		USD 13,868.00																																												
Panama Canal Surcharges	3	USD 120.00		USD 1,800.00																																												
Terminal Handling Charge	2	EUR 375.00		EUR 750.00																																												
Terminal Handling Charge	2	USD 75.00		USD 200.00																																												
Bunker contribution	3	USD 1,000.00		USD 5,000.00																																												
Carrier Security Fee	3	USD 5.00		USD 24.00																																												
Cargo Data Declaration	1	USD 20.00		USD 20.00																																												
Decommodation Value:	TOTAL FREIGHT & CHARGES			USD 21,868.00 EUR 910.00																																												
RECEIVED by the Carrier in apparent good order and condition (unless otherwise stated) the total number & quantity of Containers or other packages or units indicated in the presented Carrier's Receipt for cargo receipt is all the terms and conditions set forth in the Rules of Procedure of the Port of Loading to the Port of Discharge or Place of Delivery, whichever is applicable. ACCEPTED THIS BILL OF LADING AS SHOWN BY THE SHIPPER'S RECEIPT AND AS SHOWN TO ALL THE TERMS AND CONDITIONS, WHETHER PRINTED, STAMPED OR OTHERWISE, ACCORDING TO THE TERMS AND ON THE SPECIFIC SIDE OF THIS BILL OF LADING AND THE TERMS AND CONDITIONS OF THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFF AS IF THEY WERE ALL INCORPORATED BY REFERENCE.																																																
If this is a negotiable (To Order) bill of Lading, the signature(s) of the shipper, duly endorsed, must be presented by the shipper to the Carrier's Agent at the Port of Discharge or Place of Delivery, in exchange for the Carrier's Receipt, if this is a negotiable bill of Lading, the Carrier shall deliver the Goods or issue a Delivery Order, after payment of outstanding Freight and charges against the surrender of the original Bill of Lading, if the original Bill of Lading has been surrendered at the Port of Discharge or Place of Delivery, whichever is applicable.																																																
If the original Bill of Lading is presented to the Carrier's Agent at the Port of Discharge or Place of Delivery, the Carrier shall deliver the Goods or issue a Delivery Order, after payment of outstanding Freight and charges against the surrender of the original Bill of Lading, if the original Bill of Lading has been surrendered at the Port of Discharge or Place of Delivery, whichever is applicable.																																																
DECLARED VALUE (If applicable) (As Valorem charges apply - see Clause 7.3)		CARRIER'S RECEIPT (No. of Copies or Pages provided by Carrier - see Clause 14.1)																																														
		SIGNED in behalf of the Carrier MSC Mediterranean Shipping Company S.A. by MSC MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY P.R.O. (P.R.O. S.A. AGENT, FOR THE CARRIER) (see Clause 14.1)																																														

See website for latest version of the terms and conditions (Ver página Web para términos y condiciones) Consulte website para os termos e condições atualizados (請向 貴司 網站 查詢 最新 規定) | www.mediterraneanshipping.com



MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.

Website: www.mediterraneanshipping.com

ISDG Code: MSCU

BILL OF LADING No.

MSCUT6166981

RIDER PAGE

Página 1 de 1

CONTINUATION PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 16)

Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on attached B/L of Lading Note (s) if applicable)	Gross Cargo Weight	Measurement
TRU8400000 40' High Cube Reefer Seal Number: 00366714 Tare Weight: 4,750 kgs. Marks and Numbers: PRIZE	0128 Case(s) of 0.128 CASES FRESH PLUMS P.A.: 0000.40 ON 23 PALLETS Temperature: -0.5 C	17,516.000 kgs.	60.000 cu. m.
TRU8400001 40' High Cube Reefer Seal Number: 00366571 Tare Weight: 4,750 kgs. Marks and Numbers: PRIZE	0128 Case(s) of 0.128 CASES FRESH PLUMS P.A.: 0000.40 ON 23 PALLETS E-292004 REF: 00 FREIGHT COLLECT FYF Temperature: -0.5 C	17,516.000 kgs.	60.000 cu. m.
CRSU6134047 40' High Cube Reefer Seal Number: 00366779 Tare Weight: 4,750 kgs. Marks and Numbers: PRIZE	0128 Case(s) of 0.128 CASES FRESH PLUMS P.A.: 0000.40 ON 23 PALLETS Temperature: -0.5 C	17,516.000 kgs.	60.000 cu. m.
Total:		52,550.000 kgs.	180.000 cu. m.



BY SHIPPER'S REPRESENTATIVE

BY SHIPPER'S REPRESENTATIVE

BY SHIPPER'S REPRESENTATIVE

ANEXO 7

Estadística Agencia de Aduanas⁵²

ADUANAS	34		39		33		48	17	25	55	
TIPO DE BULTO	T	CAJAS	T	CAJAS	T	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS	T	CAJAS
TOTALES	653	1109371	667	1081019	0	45719	8513	0	0	1	1260
MESES	JUNIO										
ADUANAS	34		39		33		48	17	25	55	
TIPO DE BULTO	T	CAJAS	T	CAJAS	T	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS	T	CAJAS
TOTALES	455	743311	428	647982	0	52372	7192	0	0	6	11330
MESES	JULIO										

ADUANAS	34		39		33		48	17	25	55	
TIPO DE BULTO	T	CAJAS	T	CAJAS	T	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS	T	CAJAS
TOTALES	27 2	579788	307	580518	1	41108	31739	0	733	2	2312
MESES	AGOSTO										

ADUANAS	34		39		33		48	17	25	55	
TIPO DE BULTO	T	CAJAS	T	CAJAS	T	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS	T	CAJAS
TOTALES	268	952449	279	539459	0	40860	13824	0	0	2	2277
MESES	SEPTIEMBRE										

ADUANAS	34		39		33		48	17	25	55	
TIPO DE BULTO	T	CAJAS	T	CAJAS	T	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS	T	CAJAS
TOTALES	137	604602	148	309804	0	14848	211	0	0	2	6580
MESES	OCTUBRE										
ADUANAS	34		39		33		48	17	25	55	
TIPO DE BULTO	T	CAJAS	T	CAJAS	T	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS	T	CAJAS

⁵² Fuente: Elaboración propia en base a planillas históricas de la empresa.

TOTALES	9 1	639203	70	187027	0	30013	59867	0	0	0	0
MESES	NOVIEMBRE										

ADUANAS	34		39		33		48	17	25	55	
TIPO DE BULTO	T	CAJAS	T	CAJAS	T	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS	T	CAJAS
TOTALES	9 7	889448	111	260652	0	90896	242162	155181	151597	6	22158
MESES	DICIEMBRE										

ADUANAS	34		39		33		48	17	25	55	
TIPO DE BULTO	T	CAJAS	T	CAJAS	T	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS	T	CAJAS
TOTALES	232	1774492	107	246925	1	138493	276864	247286	513149	31	108018
MESES	ENERO										

ADUANAS	34		39		33		48	17	25	55	
TIPO DE BULTO	T	CAJAS	T	CAJAS	T	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS	T	CAJAS
TOTALES	35 5	3407672	211	445403	1	44875	129891	88365	408020	2 1	66090
MESES	FEBRERO										
ADUANAS	34		39		33		48	17	25	55	
TIPO DE BULTO	T	CAJAS	T	CAJAS	T	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS	T	CAJAS
TOTALES	69 3	4351757	317	616962	0	68744	76265	0	359927	8	21580
MESES	MARZO										

ADUANAS	34		39		33		48	17	25	55	
TIPO DE BULTO	T	CAJAS	T	CAJAS	T	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS	T	CAJAS

TOTALES	108 4	541084 1	506	1077611	0	84338	35243	0	75241 2	2	4800
MESES	ABRIL										

ADUANAS	34		39		33		48	17	25	55	
TIPO DE BULTO	T	CAJAS	T	CAJAS	T	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS	T	CAJAS
TOTALES	1035	3347105	59 3	1108012	0	159652	37077	0	0	6	13542
MESES	MAYO										

ANEXO 8

Principales exportaciones chilenas a la Unión Europea el año 2007⁵³

(Cifras en miles de US\$)

Código	Descripción	Exportaciones	Arancel	Categoría
0304.29.42	Filetes de Salmones del Atlántico y salmones del Danubio	107.735	2,0	Year 0
0304.99.43	Los demás trozos de salmones del Atlántico y salmones del Danubio	88.671	8,0	Year 4
0806.10.10	Uvas frescas	153.724	11,5	Year 4
0808.10.10	Manzanas frescas-- Variedad Richared delicious	115.075	6,4	Year 0
0810.50.00	Kiwis frescos	72.041	8,8	Year 7
1605.90.70	Cholgas, choritos y choros en conserva	68.982	7,0	Year 4
2204.21.11	Vinos con denominación de Origen	517.846	13.1 ?/hl	Year 4
2204.29.11	Los demás Vinos	90.232	9.9 ?/hl	Year 4
2301.20.12	Harina de pescado con un contenido de proteínas superior o igual al 66 % pero inferior o igual al 68 %, en peso (prime)	55.468	0,0	Year 0
2301.20.13	Harina de pescado con un contenido de proteínas superior al 68 % en peso (super prime)	60.027	0,0	Year 0
2603.00.00	Minerales de cobre y sus concentrados.	1.770.575	0,0	Year 0
2613.10.10	Minerales de Molibdeno concentrados tostados	572.958	0,0	Year 0
2613.90.10	Minerales de Molibdeno concentrados sin tostar	657.818	0,0	Year 0
2801.20.00	- Yodo	88.779	0,0	Year 0

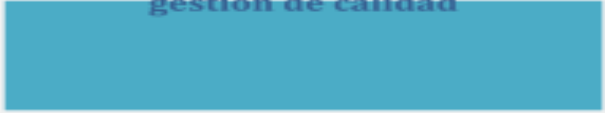
2825.70.10	Trióxido de molibdeno	220.216	0,0	Year 0
2905.11.00	Metanol (alcohol metílico)	161.371	3,5	Year 0
4412.39.10	Las demás maderas contrachapadas de coníferas	75.754	3,5	Year 0
4703.21.00	Pasta química de coníferas	399.472	0,0	Year 0
4703.29.10	Pasta química de eucaliptus	333.873	0,0	Year 0
7106.91.20	Plata aleada	97.817	0,0	Year 0
7202.70.00	Ferromolibdeno	407.257	0,0	Year 0
7401.00.00	Matas de cobre; cobre de cementación (cobre precipitado).	80.247	0,0	Year 0
7402.00.10	Cobre para el afino	522.109	0,0	Year 0
7403.11.00	Cátodos y secciones de cátodos	7.076.847	0,0	Year 0
7403.19.00	Los demás cobre refinados	449.023	0,0	Year 0
Principales Exportaciones a la U.E.		14.243.917		
Total de Exportaciones a la U.E.		16.020.193		
Porcentaje		88,91%		

⁵³<http://www.direcon.gob.cl/sites/www.direcon.gob.cl/files/bibliotecas/2008%20Andr%C3%A9s%20Reboledo,%20Acuerdo%20Asociaci%C3%B3n%20EU.pdf>. 10 de Octubre del 2012

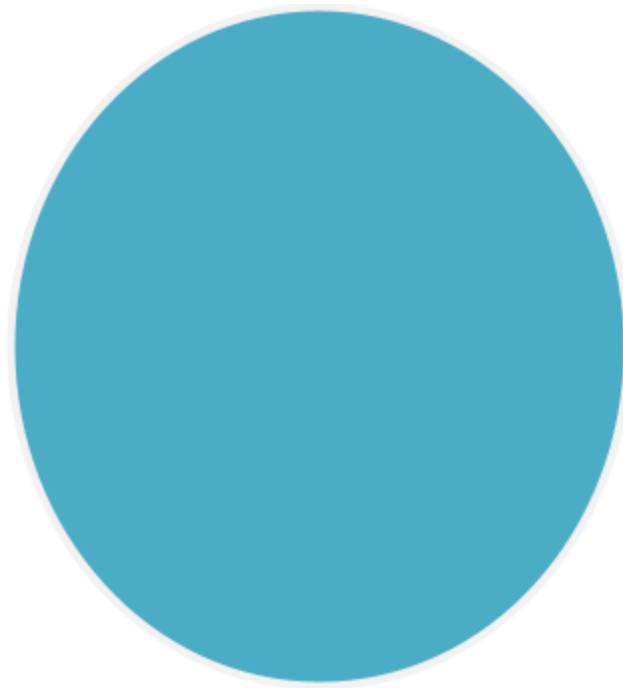
ANEXO 9

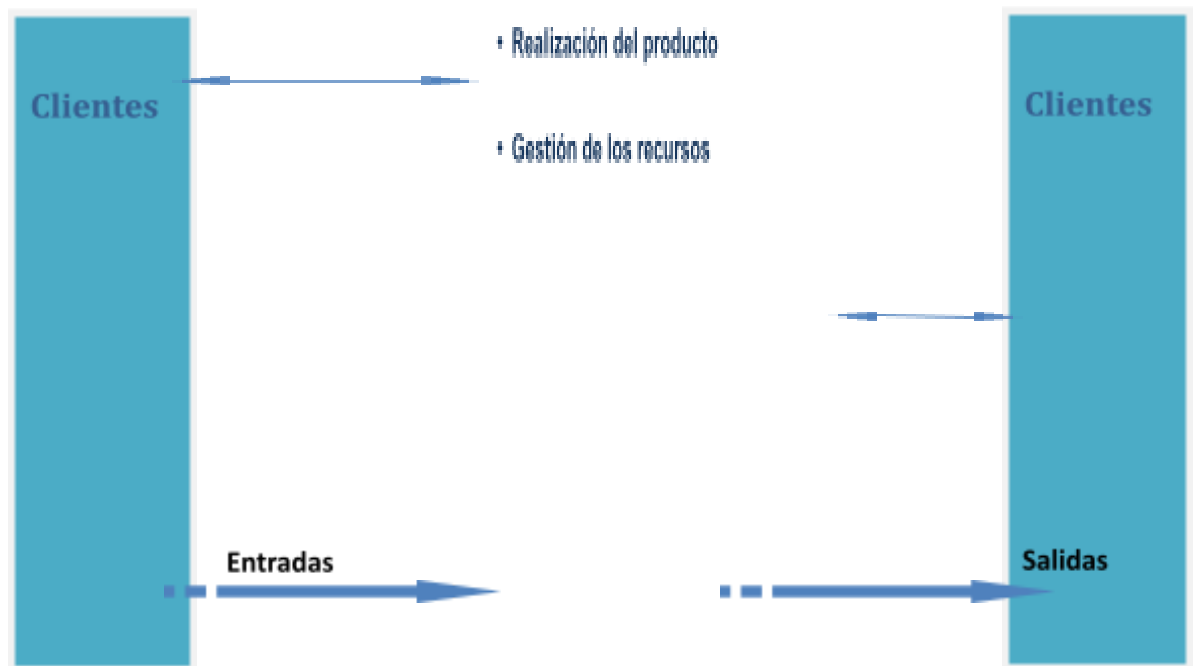
ISO 9001:2008⁵⁴

**Mejora continua del sistema de
gestión de calidad**



⁵⁴ <http://www.esu.com.co/esu/documentos/normatividad/Norma%20ISO9001%202008.pdf> . 12 de Septiembre del 2012.





Leyenda

-  Actividades que aportan valor.
-  Flujo de Información.