



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

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL COORDINADOR CARGA TERRESTRE
INTERNACIONAL

Autor
CARLA ALDANA PEREZ

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

PROFESOR GUÍA: PATRICIO VICENCIO GAVILAN

Santiago, Julio de 2014

Agradecimientos

A mi madrina Constanza Araya por apoyarme a lo largo de este camino, por su constante preocupación en el ámbito educacional y por pensar en mí siempre como una persona que logra sus metas.

A mi querido amigo Germán Cornejo por estar conmigo desde el primer año de Universidad, por creer en mí y por ayudarme académicamente a lo largo de la carrera.

A mi familia por la preocupación y por darme el soporte emocional y financiero para poder cumplir mis metas en el ámbito profesional y laboral.

Índice	
Agradecimientos	2
Resumen Ejecutivo	5
Introducción.....	6
Objetivos del informe	8
Limitaciones de la Investigación	9
1. Capítulo I: Marco Teórico.....	10
1.1. Definición de Transporte	10
1.2. Tipos de Transporte.....	11
1.2.1. Transporte marítimo	12
1.2.2. Transporte Aéreo	12
1.2.3. Transporte terrestre.....	13
1.3. Antecedentes Históricos del Transporte Terrestre en América	13
1.4. Característica del Mercado del transporte internacional	14
1.5. Situación del Transporte de Carga Terrestre Internacional en Sudamérica	16
1.5.1. Oferta	16
1.5.2. Demanda	19
1.6. Documentos de Transporte Internacional.....	19
2. Capítulo 2: Descripción de la Empresa.....	21
2.1. Ranking de reconocimiento mundial.....	22
2.2. Reseña Histórica	23
2.3. Planificación Estratégica	24
2.4. La Empresa en la Actualidad y su Modelo de Negocio	31
2.5. Metas a corto plazo	31
2.6. Metas a largo plazo	31
2.7. Servicios	32
Transporte Marítimo.....	32
Transporte aéreo.....	32
Transporte terrestre nacional	32

Acopio, Almacenaje y Consolidación	32
Transporte terrestre Internacional	33
2.8. Descripción de los clientes más importantes del área de transporte terrestre internacional	35
2.9. Importaciones.....	35
2.10. Exportaciones	36
2.11. Proveedores	36
2.12. Competidores.....	37
2.13. Análisis Situacional de la Empresa: Rubro del transporte terrestre internacional	38
2.13.1. Análisis de Porter.....	39
2.13.2. Análisis FODA de la Empresa en el Rubro del Transporte Terrestre	42
2.13.3. Estrategias FO – DO – FA – DA.....	46
3. Capítulo 3: Descripción de las Funciones Realizadas	48
3.1. Trabajo Desarrollado	49
3.1.1. Descripción del Proceso Operativo de las Exportaciones	50
3.1.2. Objetivos del Departamento de Transporte Terrestre Internacional	55
3.2. Problemas Encontrados	56
3.3 Soluciones propuestas	59
3.4 Descripción de los resultados	62
4. Conclusiones	67
5. Bibliografías	70
6. Anexos	72
6.1. Anexo 1: Carta de Porte Internacional por Carretera	72
6.2. Anexo 2: Manifiesto Internacional de Carga	73

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo tiene como fin la descripción y análisis de la Práctica Profesional que la alumna realizó como Coordinadora de Exportaciones Terrestres en la Empresa de Transporte Internacional Kuehne Nagel, específicamente en el área de Transporte Terrestre Internacional.

El departamento de Transporte Terrestre Internacional se encuentra localizado en la comuna de Pudahuel, específicamente en el Parque de Negocios ENEA, Región Metropolitana.

El departamento de Transporte Terrestre Internacional inicia sus actividades en diciembre del año 2011, obteniendo esta área de negocio tras la adquisición de la empresa brasilera EICHENBERG Y TRANSEICH LTDA. De esta manera, Kuehne Nagel comienza a operar en la ruta Chile Brasil, ofreciendo servicios de importación y exportación terrestre en camiones full o consolidados.

Introducción

Una de las instancias que entrega la vida universitaria para aplicar las herramientas adquiridas durante la carrera, es la realización de la Práctica Profesional. Las oportunidades ofrecidas por éstas son de importancia en la formación de la alumna, ya que es un acercamiento a la vida profesional una vez terminada la carrera.

La alumna tomó con mucha seriedad la realización de la práctica, ya que consideró que era una perfecta oportunidad para llevar a cabo todas las enseñanzas adquiridas, especialmente en el área de Transporte. Es por esto que la alumna se abocó a conseguir un cupo en una empresa del rubro de Transporte Internacional, sin embargo, los primeros intentos fueron fallidos, hasta que se presentó la oportunidad de trabajar en la empresa Kuehne Nagel, específicamente en el área de Transporte Terrestre Internacional ocupando el cargo de Coordinador de Exportaciones Terrestres.

La práctica consistió en administrar la cartera de clientes de exportación, coordinando con cada cliente el proceso de exportación de mercancías desde Chile hacia Brasil. La idea cautivó de inmediato a la alumna, ya que la descripción de las tareas era análoga a lo visto en los cursos de la Universidad, por lo que sin pensarlo mucho se presentó en la entrevista personal con la suerte de formar parte de la empresa dentro de la misma semana.

Kuehne Nagel pertenece al rubro de las empresas Freight Forwarder, que se encargan de llevar a cabo toda la cadena logística de las operaciones de exportación, importación,

distribución y almacenaje, enfocándose principalmente en coordinar a todos los agentes involucrados en una operación y no al transporte propiamente tal.

Esta empresa posee distintas áreas de transporte, como lo son el Transporte Aéreo, Transporte Marítimo y Contract Logistics, departamento del cual depende el área de Transporte Terrestre Internacional, Transporte Nacional y Almacenaje.

El informe se organizará de la siguiente manera; primero se presenta un marco teórico para dar introducción al tema y conocer conceptos básicos del transporte terrestre, luego se presentará una descripción de la empresa, con su historia, estructura, entre otros. Posteriormente se presentará un análisis detallado de las tareas realizadas por la alumna durante el transcurso de su práctica, y las tareas que debe realizar operativamente un Coordinador de Exportaciones Terrestres, luego se plantearan problemas, soluciones y para finalizar conclusiones.

A continuación las razones que motivaron la elección del rubro del Transporte Terrestre Internacional:

- Fuerte intercambio comercial de Chile con los países vecinos.
- Creación de un corredor interoceánico denominado Aconcagua, que busca ampliar el uso del camión para la movilización de mercancías entre la costa oeste de América del Sur y la costa este.
- Existencia de poco personal capacitado en el rubro.

- La importancia de desarrollar la práctica profesional en una empresa de renombre mundial.

Objetivos del informe

El objetivo central es poder documentar las funciones que se desarrollaron durante la práctica profesional, para así contribuir con la comunidad universitaria entregando información relevante de la industria del transporte terrestre de carga internacional.

Objetivos generales

Descripción de las funciones del coordinador de carga terrestre internacional.

Objetivos específicos

- Documentar y estandarizar actividades y procesos.
- Conocer las características de la oferta y la demanda.
- Conocer las estacionalidades del mercado.
- Conocer los obstáculos en el tránsito de las mercancías.
- Revisar posibles falencias en el área operativa y en el sistema de gestión.
- Identificar y mostrar los problemas encontrados.
- Generar soluciones y conclusiones a lo realizado.

Limitaciones de la Investigación

Se analizará la situación de una empresa de Transporte, en donde solo se considerará el área de Transporte Terrestre Internacional y la ruta Chile – Brasil.

Se realizará un análisis basado en los problemas encontrados al realizar la práctica profesional y se propondrán soluciones a dichos problemas.

Cabe señalar, que la implementación de las propuestas quedará en manos de los directivos, y al terminar este informe será facilitado al Supervisor de Transporte Terrestre Internacional.

Los datos obtenidos para la elaboración de este informe fueron facilitados directamente por la empresa durante el proceso de aprendizaje de la alumna, algunas fuentes de información secundarias, y en colaboración del Coordinador de Importaciones Terrestres.

Lamentablemente, para realizar este informe existen limitaciones de tiempo, por lo que solo se puede abarcar algunas temáticas del rubro.

1. Capítulo I: Marco Teórico

Chile es un país que tiene un mercado interno reducido, por lo que debe participar activamente en el comercio internacional buscando mejores oportunidades para adquirir y vender productos. Una alternativa de comercializar sus productos es hacerlo a los países limítrofes, lo que es conveniente en cuanto a costos y tiempo el uso del camión para movilizar dichas mercancías.¹

Como rubro, el transporte terrestre internacional de carga por camiones, es altamente atractivo para los empresarios, producto de las altas ganancias, las bajas barreras de acceso y la gran demanda de los clientes que buscan transportar sus productos de un lugar a otro.

Dentro del rubro existen muchas empresas de transporte terrestre internacional que operan en la ruta Chile – Brasil. Estas empresas buscan la diferenciación dentro de la industria, por lo que compiten fuertemente en lograr la satisfacción total de sus clientes, cumplir de manera óptima con las operaciones, ofreciendo las mejores condiciones de pago, entregando un servicio rápido y generando confianza en sus clientes.

1.1. Definición de Transporte

El transporte es una actividad que las personas realizan a diario en su vida cotidiana, y lo podemos entender como el traslado o desplazamiento de objetos o personas desde un

¹ Fuente: A. Santander*; R. Marí** y M. Salas* Efectos de los Tratados de libre comercio en el sistema naviero y portuario de Chile – (http://www.ipen.org.br/downloads/XIX/CT4_TRANSPORTE_MAR%C3%8DTIMOS_Y_FLUVIALES/Astrid%20Santander.pdf)

lugar a otro, dicho traslado se realiza con la ayuda de algún mecanismo y por medio de vías habilitadas. ² Hoy en día el transporte es una actividad que ayuda a satisfacer las necesidades de las personas, colaborando así al bienestar de las sociedades.

El transporte es considerado actor principal en el intercambio comercial, ya que hace posible que productos inexistentes en un país “A”, por medio de mecanismos como barcos, trenes, aviones, camiones u otros los habitantes de ese país “A” adquieran productos que se encuentran en un país “B”, situado al otro lado del mundo.

1.2. Tipos de Transporte

Se denomina tipo de transporte al medio físico utilizado para transportar personas o bienes. Existen 3 principales tipos de transporte: el marítimo, aéreo y terrestre. La elección del tipo de transporte dependerá principalmente del tipo de mercancía, el costo, la perecibilidad, punto de origen y destino de la mercancía. ³

² Fuente: No especificado, (http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lec/robles_a_ii/capitulo2.pdf)

³ Fuente: No especificado: La Distribución y el Transporte, (<http://www.revistalogistec.com/index.php/vision-empresarial/385-analisis/1089-la-distribucion-y-el-transporte>)

A continuación una breve descripción de los tipos de transporte más utilizados:

1.2.1. Transporte marítimo

El sector marítimo moviliza la mayor parte del comercio mundial y es significativo para el funcionamiento de la economía globalizada. La disponibilidad, el bajo coste y elevada eficiencia del transporte marítimo son unas de sus características.

El transporte marítimo se utiliza principalmente para el transporte de mercancías, quedando el transporte de pasajeros reducido a los viajes de placer o cruceros y al transporte de corta distancias realizados por los Ferry.

Hoy en día, los buques tienen gran capacidad de tonelaje, también estos se han especializado según el tipo de mercancía que transportan, existiendo así barcos dedicados al transporte de un solo producto, como también es común encontrar barcos que tienen compartimientos para variados tipos de mercancías.

1.2.2. Transporte Aéreo

El transporte aéreo es el más rápido, pero también más costoso que los demás medios de transporte. El transporte aéreo se utiliza generalmente para entregas urgentes, envío de productos perecibles o cuando el valor de la mercancía es muy alto en razón a su peso y a su volumen.

El transporte aéreo necesita para su funcionamiento de aeropuertos, que son enormes infraestructuras dedicadas a las operaciones aéreas. Estas son grandes consumidoras de espacio, tanto para las pistas de aterrizaje y despegue, como para las edificaciones necesarias para un correcto funcionamiento aeroportuario.

1.2.3. Transporte terrestre

El transporte terrestre es el medio que sirve para desplazar objetos o personas a través de redes que se construyen en la superficie de la tierra. Por redes se debe entender carreteras, caminos, ferrocarriles y otros conductos como las eléctricas, oleoductos y gaseoductos.

Este medio de transporte es utilizado principalmente para movilizar carga en distancias relativamente cortas y para todo tipo de carga. Una característica especial es que es el único medio de transporte capaz de ofrecer el servicio de transporte puerta a puerta.

1.3. Antecedentes Históricos del Transporte Terrestre en América

El transporte ya sea de pasajeros o de carga es una de las necesidades básicas de las personas, se conoce que desde tiempos remotos grupos de personas se trasladaban junto con sus pertenencias de un lugar a otro, buscando un mejor clima, obtener nuevos alimentos o incluso por amenazas de otros grupos.⁴

⁴ Fuente: Luisa Martínez González, Historia de los medios de transporte, (<http://www.quecomoquien.es/historia-de-los-medios-de-transporte.html>)

En un comienzo los indígenas americanos se desplazaban caminando, luego el hombre comenzó a domesticar algunos animales, los que eran usados tanto para la ganadería como para el transporte de personas y mercancías.

Los aborígenes fueron los primeros en crear muchas de las rutas que hoy conocemos, y que han sido renovadas y transformadas en modernas carreteras.

El posterior uso de animales como el caballo o las mulas, fueron introducidos años más tarde por los conquistadores españoles y portugueses, quienes los traían desde Europa junto a carrozas y trineos. De esta manera el transporte de personas y mercancías en América del sur se fue desarrollando de una manera más rápida, acortando los tiempos de tránsito desde un lugar a otro.

1.4. Característica del Mercado del transporte internacional

El aumento en el transporte de carga internacional viene dado directamente por el crecimiento de la economía a nivel mundial. El constante aumento de la globalización, estimula a los países a exportar y/o importar más productos a distintos países.

En un mercado en donde existen un sinnúmero de competidores y alternativas para mover carga de un punto “A” a un punto “B”, las empresas deben diseñar productos que aseguren precios bajos y brinden a sus clientes soluciones efectivas en el menor tiempo posible. Las empresas deben estar siempre al tanto de los requerimientos de los clientes, para de esta manera encontrar las mejores brechas de negocio lo cual ayude a

rentabilizar la inversión. Es por esto que se deben conocer las principales características del mercado, las cuales podemos enumerar a continuación entre las más importantes:

- La demanda por transporte es una demanda derivada, es decir, que no existe por sí misma, sino que se deriva de las distintas actividades económicas de las empresas. Es por esto que existe una alta correlación entre el crecimiento económico y el movimiento mundial de carga.
- La oferta no se puede almacenar para períodos de demanda importantes, por lo que se debe ajustar con precisión la demanda a la oferta (Revenue Management) para no incurrir en elevados costos fijos.
- Existencia de mercados emergentes que llevan la delantera en el crecimiento de sus economías, como por ejemplo China, Latinoamérica y países del Sudeste Asiático, por lo que las empresas tienen que generar soluciones y productos acordes a las necesidades de estos clientes entendiendo sus ventajas/desventajas e idiosincrasia de cada país.
- Los precios dependen del aumento o disminución de los precios del petróleo.

Por otro lado, se puede observar una gran cantidad de oferta para el transporte de carga con empresas que ofrecen servicios a todo el nivel de la cadena de transporte. Es así como los clientes pueden elegir entre principalmente: transporte marítimo, transporte aéreo, transporte terrestre y transporte ferroviario, entre los más utilizados.

Dada la gran cantidad de oferta, las empresas se han especializado en distintos ámbitos del negocio, como por ejemplo las empresas navieras que son dueñas de los buques y ofrecen servicios de línea entre distintas partes del mundo; los operadores logísticos, que se encuentran en distintos niveles de la cadena logística y prestan servicios de almacenaje y transporte de camiones; los Freight Forwarders son intermediarios entre las empresas controladoras de los medios de transportes y los clientes que necesitan mover carga de un punto a otro.

Una de las principales características de los Freight Forwarders, es que debido a su estructura de costos en que los costos fijos no impactan de manera tan importante (como a diferencia de una empresa naviera) ya que poseen un gran poder negociador frente a las empresas dueñas de los medios de transportes, pueden ofrecer a sus clientes precios competitivos y soluciones a nivel de la cadena logística.⁵

1.5. Situación del Transporte de Carga Terrestre Internacional en Sudamérica

1.5.1. Oferta

El mercado internacional de carga terrestre, se compone de una variada cantidad de empresas que ofrecen sus servicios.

⁵Fuente: No especificado, Freight Forwarders: Servicios Integrales en Logística y Comercio Exterior (<http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1462&edi=74&xit=freight-forwarders-servicios-integrales-en-logistica-y-comercio-exterior>)

Se puede observar una gran asimetría en el tamaño y gran diferencia en la cantidad de operaciones de las empresas del mercado, por lo que se pueden agrupar según sus características de la siguiente manera:

a) Empresas Fleteras

Son empresas que solo cuentan con permiso para realizar transporte terrestre internacional de carga. Dentro de sus características se puede destacar las siguientes:

- Poseen escasa infraestructura para las operaciones.
- Utilizan camiones propios.
- Sin oficinas – Representante.
- Falta en sistemas de apoyo a la gestión operativa – GPS – ERP.
- Tarifas bajas.
- Escaso respaldo Operativo.

b) Transportistas Menores

Se compone por empresas que obtienen el permiso internacional de transporte terrestre, con el mínimo de camiones propios exigidos por el Ministerio de Transporte (Mínimo 100 toneladas totales de capacidad). Dentro de sus principales características se destaca lo siguiente:

- Oficinas propias

- Sin sistemas de apoyo a la gestión operativa. – GPS – ERP

c) Transportistas Mayores

Son empresas que cuentan con flota propia y moderna de camiones, con equipos de carga para cada requerimiento según el tipo de mercadería. Entre sus características destacan:

- Una red de oficinas propias, en los puntos claves de las rutas.
- A diferencia de las empresas de transporte menores, estas cuentan con sistemas de apoyo a la gestión del cliente – ERP – GPS.
- Trabajan en directa relación con el cliente.

d) Operadores Logístico

Son empresas que cuentan con otros servicios, además del transporte internacional, como por ejemplo almacenamiento y distribución. Entre sus características destacan:

- Grandes instalaciones. (oficinas, bodegas)
- Cuentan con una red de oficinas propias.
- Considerable número de vehículos propios.
- Operan con vehículos terciarizados en algunos casos.
- Respaldo con Seguros.
- Sistemas de gestión.

1.5.2. Demanda

La demanda por el servicio de transporte terrestre se compone de los productores de bienes, que necesitan comercializar sus productos en los países vecinos.

A medida que el comercio internacional se incrementa, aumenta la necesidad de las empresas para transportar productos de un país a otro.

1.6. Documentos de Transporte Internacional

a) Manifiesto de Carga Internacional (MIC)

La Aduana define el MIC como “Documento que contiene la relación completa de los bultos de cualquier clase a bordo del vehículo con exclusión de los efectos postales y de los efectos de tripulantes y pasajeros, suscrito por el conductor.”⁶

El MIC es un documento emitido por la compañía de transporte, que detalla todos los datos con relación al exportador, importador, transportista y de la mercancía que se transportará. Sin este documento no se puede realizar el transporte internacional de carga.

Este documento debe ser presentado por todo transportista internacional ante la Aduana, de manera previa o al momento del arribo o salida del territorio aduanero, según el régimen aduanero que corresponda.

⁶ Fuente: No especificado, (http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228112848.html)

b) Conocimiento de Embarque o Carta de Porte Internacional (CRT)

El Conocimiento de embarque es el documento que demuestra el tránsito de una mercancía.

El transportista es quien emite este documento una vez recepcionada la carga, ya que a partir de ese momento será responsable del transporte y manipulación.

El Conocimiento de Embarque en transporte terrestre se llama Carta de Porte Carretero Internacional o CRT.

Al igual que el MIC, este documento debe contener toda la información referente a la mercancía y al exportador e importador, cabe señalar que sin este documento no se podrá retirar la mercancía en el lugar de destino.

2. Capítulo 2: Descripción de la Empresa

La compañía se dedica a la coordinación de toda la logística de transportes que involucre el movimiento de una carga desde un destino a otro, siendo un intermediario entre los clientes y los operadores de transporte.

Kuehne Nagel es una empresa de las llamadas Freight Forwarder, que trabajan para otorgar a sus clientes soluciones integrales de logística, a través de la cadena de suministro de acuerdo a los desafíos y exigencias de cada cliente.

La compañía basa sus operaciones de negocios en “asesorar, coordinar y controlar por cuenta y orden de los dueños de la carga la movilización internacional de la misma, desde el origen a destino, seleccionando y utilizando según el caso, los transportadores y medios más adecuados.”⁷

Los Freight Forwarder son empresas que prestan servicios integrales de transporte y logística. Legalmente en Chile son conocidos por este nombre, pero en la práctica son denominados embarcadores o agentes de carga. En el país se han convertido en un punto fundamental en el tema del movimiento de mercancías tanto de importación como exportación.

Estas empresas están enfocadas en lo que respecta al transporte, ofertas del mercado, precios, calidad de servicios, modelos y métodos de envío, marcos regulatorios y

⁷ Fuente: No especificado Manual de Inducción recursos humanos 2012; PAG. 14

documentación requerida. Son especializados tanto en nuestro país como en los diferentes destinos.⁸

En resumen un Freight Forwarder puede ofrecer servicios logísticos integrales que incluyan desde el transporte de los bienes, en cualquiera de las modalidades, hasta almacenamiento, embarque, desembarque, distribución y asesoramiento.

2.1. Ranking de reconocimiento mundial

Transporte marítimo:

- Número 1 como agente de fletes marítimos a nivel mundial.
- Sostenido crecimiento de dos dígitos año tras año en el transporte de mercancías.
- Asociaciones sólidas con una amplia gama de empresas de transporte marítimo.

Transporte Aéreo:

- Número 2 como transportista de carga aérea mundial.
- Líder en conceptos innovadores de gestión de carga.
- Global Cargo 2000 Fase 2 en certificación.

Transporte Terrestre:

- Empresa Europea ubicada en el Top 6 como proveedor de transporte terrestre, incluyendo las capacidades de los servicios de entrega específicos e individuales.
- Las asociaciones estrechas con las mejores en su clase.

⁸ Fuente, No especificado (www.cmilogistic.cl)

2.2. Reseña Histórica

Kuehne Nagel fue fundada en 1890 por Friederich Nagel y August Kühne, en la ciudad de Bremen, Alemania y desde entonces la compañía ha estado dedicada al comercio y a resolver los problemas de transporte de los miles de clientes que posee.⁹

En el año 1907 luego de la muerte de Friederich Nagel, la familia Kühne asume la dirección de la Compañía.

Las guerras en Europa afectaron enormemente a la industria del transporte, a tal punto que durante la primera guerra mundial desaparecieron muchas empresas transportistas en Alemania.

Durante la segunda guerra mundial son destruidas las distintas sucursales de la compañía, años más tarde, una vez terminada la guerra se inicia la reconstrucción de las distintas sucursales Europeas.

En 1952 se inaugura el primer centro de almacenaje en el puerto de Hamburgo, dando así inicio a una nueva área de negocio. Kuehne Nagel pasa de ser una empresa netamente transportista, a ser operadores de carga.

Desde el año 1959 la Sede Central está ubicada en Schindellegi, Suiza, en donde su actual Presidente es el Sr. Klaus-Michael Kühne y cuenta con un Board de siete Directores.

⁹ Fuente, No especificado, Manual de Inducción Recursos Humanos 2012; pág. 15

Actualmente la compañía atraviesa por un momento de crecimiento, cuenta con más de 54.000 trabajadores especializados, ubicados en 850 oficinas en más de 100 países en los cinco continentes

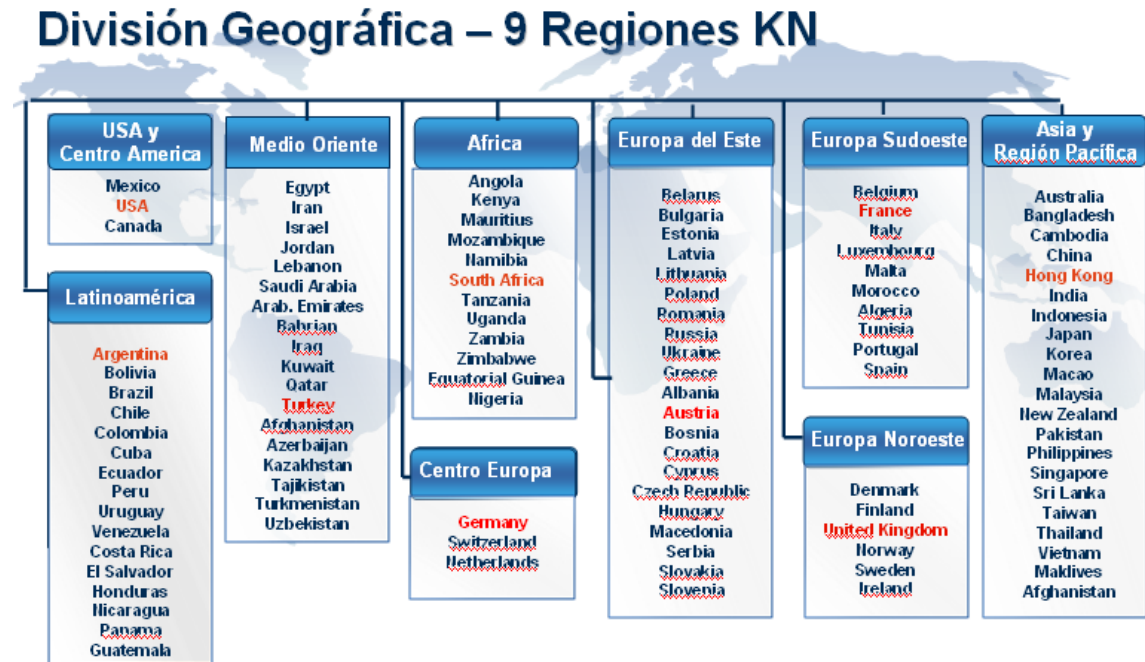


Ilustración 1: División geográfica Kuehne Nagel.

2.3. Planificación Estratégica

2.3.1. Misión

“La Red Global de Logística es el activo más fuerte. Dedicación, integración e innovación son el corazón de nuestra filosofía del negocio. Haciendo foco en las

necesidades de los clientes, nosotros proveemos soluciones de logística integral de calidad sobresaliente y excelencia operativa, somos la extensión de nuestro negocio”. 10

2.3.2. Visión

“Kuehne Nagel se convertirá en el socio de logística y proveedor de la cadena de suministros preferido para las compañías de un mismo negocio y de la industria mundial. El grupo logístico se basará en sus clientes, creando relaciones duraderas y contribuyendo al éxito del negocio, proveyendo un alto valor integrando en servicios de logística.”¹¹

2.3.3. Valores

La empresa busca entregar un servicio de calidad para todos sus clientes, para esto Kuehne Nagel promueve dentro de la compañía la ética y la honestidad laboral, así como también fomenta la responsabilidad en cada una las operaciones.

2.3.4. Gestión de Recursos Humanos

Kuehne Nagel busca constantemente ser una de las compañías más atractivas en la Industria Logística para colaboradores de rendimiento superior.

¹⁰ Fuente, No especificado, Manual de Inducción Recursos Humanos 2012; pág. 10

¹¹ Fuente, No especificado, Manual de Inducción Recursos Humanos 2012; PAG. 12

2.3.5. Política de Reclutamiento y Selección

Kuehne Nagel para posicionarse como una organización de jerarquía internacional desarrolla prácticas de Recursos Humanos de primer nivel (capacitaciones, seminarios, debates), así lo hace en las distintas áreas de negocio.

Cada país tiene distintos enfoques, por lo que para construir una red de trabajo, esos enfoques se determinan conforme a la cultura, creencias y valores de cada país en particular.

Existen Estrategias, Políticas y Procesos definidos, pero lo que realmente hace la diferencia es una implementación adecuada y efectiva.

El equipo de recursos humanos se encarga de seleccionar a los mejores candidatos capaces de cumplir con los roles requeridos actuales y futuros, y una vez dentro de la empresa los apoya, capacita y potencia al máximo su capacidad, preparándolos para su propia sucesión.

Para cubrir un puesto de trabajo Kuehne Nagel, primero busca dentro de la misma empresa talentos que mejor se adecuen a las competencias requeridas por el puesto.

El proceso de selección es conducido por gerentes y profesionales de recursos humanos entrenados en un proceso de entrevistas y pruebas en el caso que sea necesario.

2.3.6. Kuehne Nagel Ltda. Chile

Kuehne Nagel tiene presencia en Chile, desde el año 1980, de los cuales en una primera etapa estuvo representada por agentes. Luego desde 1992, opera con oficinas propias, establecidas con un capital social de 575 millones de pesos.

La empresa en Chile cuenta con 6 oficinas y un equipo de más de 400 personas especializadas en todos los ámbitos del transporte, almacenaje y distribución, lo que permite ofrecer a los clientes, soluciones competitivas en la cadena de suministro.



Ilustración 2: Mapa ubicación casa central Kuehne Nagel Chile, Fuente elaboración Propia

Kuehne Nagel Chile, tiene su Casa Central ubicada en Avenida Apoquindo 4501, piso 14, en la comuna de Las Condes. Aquí se encuentran los departamentos fundamentales de la empresa como Administración, Finanzas, Contabilidad, Recursos Humanos, Gerencia General, entre otros.

2.3.7. Organigrama Nacional

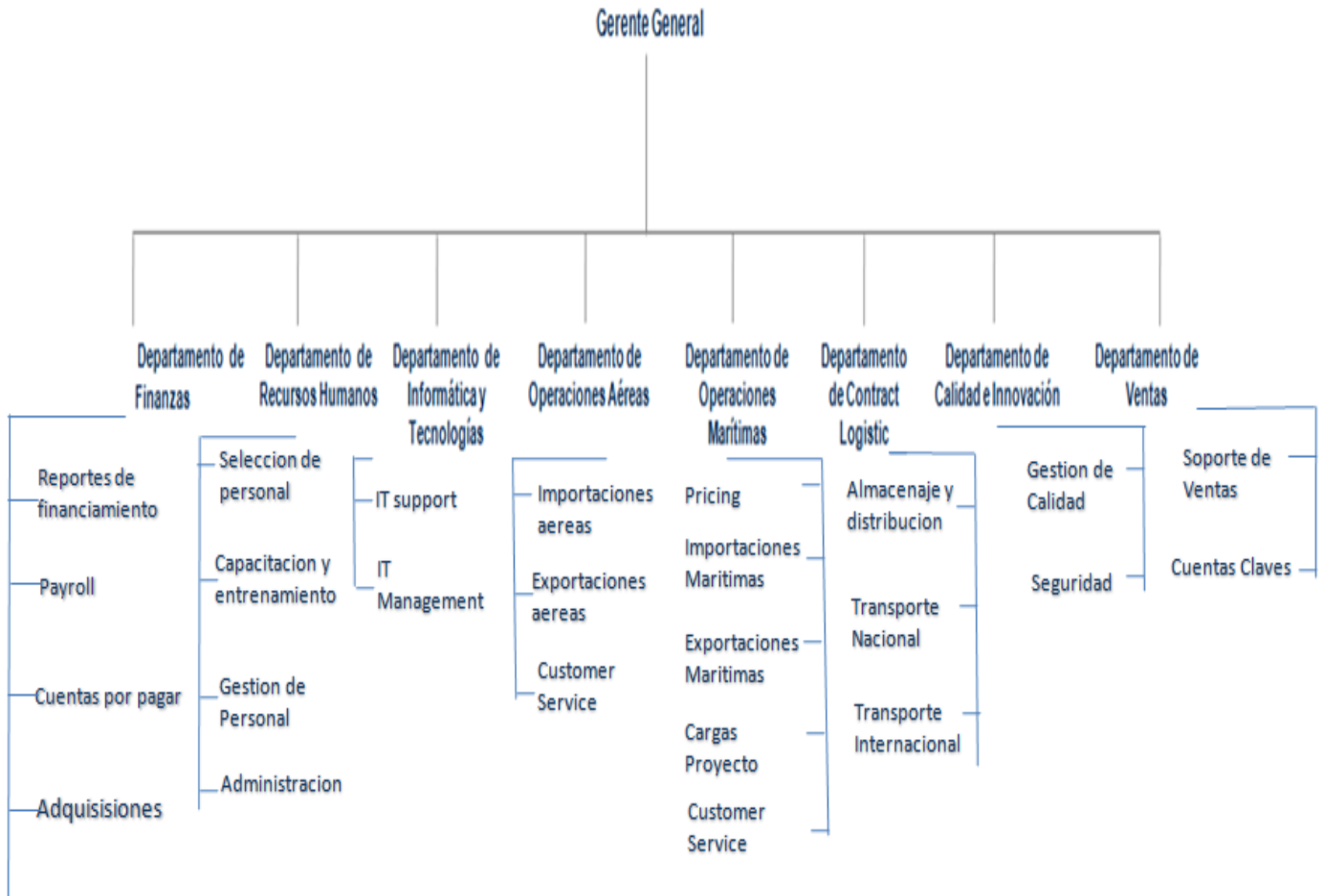


Ilustración 3: Organigrama Kuehne Nagel Chile, Fuente, No especificado, Manual de Inducción Recursos Humanos 2012; PAG. 05

2.3.8. Departamentos

- **Departamento de Finanzas y Administración**

Este departamento se encarga de brindar soporte de decisiones a nivel gerencia, para afrontar de manera crítica y responsable la solución de los problemas propios del desarrollo del negocio con un alto nivel de análisis y autoevaluación.

- **Departamento de Recursos Humanos**

Este departamento tiene por objetivo llevar correcta implementación y brindar soporte en estrategias en los procesos de reclutamiento y selección, entrenamiento, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera, comunicación interna, entre otros. El objetivo principal es lograr la satisfacción y bienestar de todo el personal.

- **Departamento de Información y Tecnologías**

Este departamento se dedica a asegurar la adecuada protección de la información en los procesos de transmisión de datos entre las redes externas e internas de la compañía.

- **Departamento de Operaciones Aéreas**

Este departamento se encarga de los procesos de exportaciones e importaciones aéreas.

- **Departamento de Operaciones Marítimas**

Este departamento se encarga de los procesos de exportaciones e importaciones marítimas de carga consolidada y full container.

- **Calidad e Innovación**

Este departamento tiene como función principal auditar y controlar los procesos, asegurando la implementación efectiva de estándares de calidad, con el objetivo de generar mejoras continuas.

- **Departamento de Contract Logistic**

Este departamento comprende el área de transporte nacional, internacional, almacenaje y distribución.

- **Departamento de Ventas y Marketing**

Este departamento que se encarga de los servicio de pre y post venta de todos los servicios ofrecidos por la empresa.

2.4. La Empresa en la Actualidad y su Modelo de Negocio

Actualmente Kuehne Nagel es una empresa Freight Forwarder proveedora de servicios de transporte y soluciones logísticas líder a nivel mundial. Opera como intermediario entre las grandes navieras, aerolíneas, y clientes finales, pero a la vez también opera con vehículos propios en el departamento de transporte terrestre internacional.

Kuehne Nagel al trabajar como intermediario y abarcar un número significativo del mercado obtiene grandes ventajas, entre ellas al comprar espacios de transporte dentro de una motonave o aeronave, Kuehne Nagel obtiene tarifas preferenciales en navieras líneas aéreas y Nvocc. Al no ser dueño de las naves se ahorra los costos de mantención de los equipos.

2.5. Metas a corto plazo

Desde el año 2009 la compañía está viviendo una importante reestructuración, que buscaba en un principio dejar de ser solo un intermediario entre los clientes y las navieras o aerolíneas, planteándose así, un nuevo desafío que consiste en ofrecer a sus clientes asesorías en transporte internacional, manipulación de carga y almacenaje.

2.6. Metas a largo plazo

Por medio de la excelencia operativa Kuehne Nagel busca ser un socio estratégico para cada uno de sus clientes.

2.7. Servicios

Transporte Marítimo

La empresa ofrece servicios de importación y exportación de carga full container (FCL) y servicios consolidados (LCL). También la empresa ofrece servicios de cargas proyecto.

Transporte aéreo

La empresa ofrece servicios consolidados de importación y exportación desde y hacia cualquier parte del mundo

Transporte terrestre nacional

La empresa ofrece servicios de transporte terrestre en todo el país por medio de camiones propios y camiones de terceros.

Acopio, Almacenaje y Consolidación

En Chile la empresa cuenta con bodegas propias en la que se puede acopiar varias mercancías de varios proveedores y consolidar en un solo embarque, lo que representaría ahorros significativos en el costo del transporte total. Actualmente la bodega en Chile está ubicada en Lampa, Santiago y cuenta con casi 2 mil metros cuadrados.

Transporte terrestre Internacional

La alumna realizó su práctica profesional en este departamento, por lo cual será en este departamento donde nos enfocaremos.

Servicios:

a) Importación

- Cargas Exclusivas (FTL)
- Cargas parciales (LTL)

b) Exportación

- Cargas Exclusivas (FTL).

c) Camiones

- Camiones cerrados (furgones y sider).
- Camiones abiertos (encapados).

d) Retiro de la carga

La compañía se encarga del retiro de la mercancía, directamente desde las bodegas del cliente, o algún otro punto acordado.

e) Seguimiento satelital

Los camiones están equipados con GPS, para hacer seguimiento de la ruta que deben realizar, y estar al tanto de cualquier inconveniente que pueda ocurrir.

La empresa informa al cliente el avance de la ruta realizada por el vehículo, desde el momento en que se carga la mercancía en el camión, realiza tránsito y llega al destino acordado.

f) Seguros

Desde el momento en que la mercancía es cargada en los vehículos hasta que es entregada al importador, la compañía se hace responsable de la carga, con una póliza de seguro “flotante”.

g) Autorizaciones internacionales

La compañía se encuentra habilitada para operar a través de los diferentes pasos fronterizos establecidos por las Aduanas de Chile y Brasil para el transporte de carga.

Los Permisos Internacionales habilitan a Kuehne Nagel para operar bajo la modalidad del MIC/DTA, lo que permite reducir los tiempos de tránsito a través del uso del servicio aduanero puerta a puerta.

2.8. Descripción de los clientes más importantes del área de transporte terrestre internacional

La compañía divide a sus clientes por tipo de rubro al que pertenecen, globalmente la compañía define cinco verticales, a fin de especializar a los agentes comerciales en cada producto permitiéndole así ofrecer soluciones integrales de logística y mayor soporte a cada uno de los clientes.

2.9. Importaciones

Los principales clientes del área de transporte terrestre son los importadores de repuestos automotrices o de repuestos de maquinarias agroindustriales o de repuestos para maquinarias de minería. Los importadores adquieren los productos bajo el término de compra FOB, siendo ellos como importadores los encargados de pagar el flete terrestre al embarcador. (En este caso el importador paga el flete a la oficina de Kuehne Nagel Chile)

Entre los clientes más importantes destacan:

- Epysa Buses
- Alfa Laval
- Mathiesen
- Nalco
- Wurth

2.10. Exportaciones

En el área de las exportaciones el cliente más importante pertenece al rubro del área aeronáutica. Los de más exportadores pertenecen al rubro alimenticio, aunque también se dan operaciones en que los exportadores pertenecen a otro rubro.

- Enaer
- Canplast
- Viu Manent
- Olisur
- Orizon

2.11. Proveedores

Principalmente la empresa cuenta con más de 360 camiones propios, pero debido a la fuerte demanda de transporte de sus clientes, en ocasiones los vehículos escasean, viéndose la empresa en la necesidad de contratar servicios de otros transportistas menores.

Los principales proveedores son: Dibiagi, Tamgo, y otros transportistas menores, con quienes maneja tarifas preferenciales.

Es importante mencionar que Kuehne Nagel impone una serie de requisitos para que terceras empresas presten sus servicios, por ejemplo los vehículos de los proveedores deben contar todos los GPS.

2.12. Competidores

2.12.1. Delpa

Es una empresa líder y reconocida en la ruta terrestre internacional. Principalmente opera a través de camiones propios, aunque en ocasiones también opera con vehículos de terceros.

Servicios

- Despachos semanales entre Chile y Brasil.
- Seguimiento de la carga.
- Operaciones consolidadas y exclusivas.

Principales clientes

- CMPC.
- Watts.
- Sodimac.

2.12.2. Mondel

Empresa de transporte internacional que comenzó sus actividades en 1989, se especializa en el movimiento de carga consolidada y exclusiva a través de unidades propias.

Servicios:

- Despachos semanales entre Chile-Brasil-Chile.
- Seguimiento de carga.
- Custodia armada.

Principales clientes:

- Accobrand Chile.
- Carozzi Chile.
- Clopay do Brazil.

2.13. Análisis Situacional de la Empresa: Rubro del transporte terrestre internacional

Este tipo de análisis sirve para conocer de qué manera la empresa Kuehne Nagel se desenvuelve dentro de la industria.

Primero se realizará un Análisis de Porter que es una importante herramienta que se utiliza para conocer los factores externos e internos que afectan positiva o negativamente a las empresas.

Esta herramienta define el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, y la amenaza de productos sustitutivos, en combinación con otras variables que influyen en una quinta fuerza: el nivel de competencia en una industria.

Segundo, se realizara un análisis FODA que es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

2.13.1. Análisis de Porter

El siguiente análisis se realizó para determinar cómo los factores internos y externos afectan a la industria del transporte terrestre internacional:

- **Grado de rivalidad entre los competidores: Alto**

La industria del Transporte de Carga Terrestre Internacional es muy competitiva, este es un sector muy atractivo en cuanto a ganancias para las empresas ya que el transporte sigue creciendo a medida que crece el comercio internacional.

Las empresas buscan diferenciarse unas de otras en diferentes aspectos, algunas se diferencian en calidad del servicio, atención al cliente, tecnología, o en el valor de los fletes.

El mercado permite la participación de grandes empresas en que cuentan con más de 300 camiones, y también permite la participación de transportistas menores que cuenten con al menos 4 camiones. Los transportistas menores logran competir con las grandes empresas ya que son capaces de ofrecer precios considerablemente más bajos. En ocasiones los transportistas menores ofrecen los servicios de transporte a las grandes empresas.

Por lo anterior podemos concluir que la competencia dentro de la industria es Alta por la gran competencia que existe en cuanto a precios y calidad de servicio.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores: Alto**

Las empresas que quieren incorporarse en la industria del Transporte de carga internacional deben incurrir en algunos costos menores. En Chile, la normativa exige que las empresas cuenten con una capacidad mínima de 100 toneladas, que los camiones no tengan una antigüedad mayor a 15 años y además que cuenten con seguro internacional de transporte.

Aunque la oferta de transporte es alta se compensa con una alta demanda ya que cada vez hay más exportadores buscando nuevos mercados en los países limítrofes.

En conclusión podemos afirmar que existe una alta amenaza de existencia de nuevos competidores, ya que para captar una cuota de mercado los nuevos competidores pueden ofrecer tarifas más competitivas y mejor servicio.

- **Poder negociador de los proveedores. (alto)**

Cualquier alza en el petróleo provoca que los proveedores aumenten el valor de los fletes. El poder negociador de los proveedores tiene distintos tipos de comportamiento dependiendo de la temporada.

Por ejemplo en verano, el cruce de la cordillera se encuentra abierto durante las 24 hrs. Lo que facilita el flujo, evitando que se produzca atochamiento de vehículos, y la demanda de vehículos es menor. Lo anterior puede producir una baja en el valor del flete, pero se deberá combinar también con el valor del combustible y con el valor de tipo cambio y otro tipo de variables que se puedan presentar.

Por el contrario, en invierno la cordillera es afectada por frentes de mal tiempo, que no solo se refiere a lluvias, también existe el llamado “viento blanco”, que provoca el congelamiento de las rutas haciéndolas intransitable. Los meses de junio – julio son los meses en donde las exportaciones son mayores, aumentando la demanda de transporte lo que también da lugar a un aumento de los precios.

El poder de negociación de los proveedores lo podemos determinar cómo alto debido a que la oferta de vehículos no es ilimitada.

- **Poder negociador de los clientes: Alto**

Los clientes tienen gran poder negociador debido a que mueven entre Chile y Brasil grandes volúmenes de carga, por lo que los clientes pueden ejercer presión para que las empresas de transporte ofrezcan la mejor tarifa y el mejor servicio ya que de lo contrario el exportador puede libremente elegir un nuevo proveedor de transporte que ofrezca el mejor precio-calidad.

Dado lo anterior, los clientes tienen un alto poder de negociación ya que tienen una alta oferta de servicio de transporte, los clientes pueden pedir rebajas, poner condiciones y exigir máxima eficiencia en el servicio.

2.13.2. Análisis FODA de la Empresa en el Rubro del Transporte Terrestre

A continuación se realizará un análisis FODA para determinar cómo se encuentra la empresa en el área del transporte terrestre internacional, y cómo se pueden combinar las desventajas con las ventajas.

Fortalezas:

Kuehne Nagel, es una empresa altamente reconocida en el rubro de los embarcadores, demuestra su experiencia por medio de la excelencia de sus operaciones, se considera que es el segundo embarcador más grande a nivel mundial luego de DHL, y en transporte terrestre arrastra la trayectoria y excelencia operativa de la empresa EICHENBERG Y TRANSEICH que es una de las más reconocidas que opera con servicio de transporte terrestre en la ruta Chile - Brasil.

Entre algunos aspectos a destacar como fortaleza se pueden mencionar los siguientes:

- Camiones propios, todos equipados con GPS.
- Experiencia profesional en el área de Customer Services.
- La empresa cuenta con capital propio.
- Atención personalizada incluso fuera del horario de oficina.
- La empresa cuenta con representantes en Chile, Brasil y Argentina, lo que la hace altamente atractiva, porque al ocurrir un inconveniente durante el tránsito por Argentina la compañía cuenta con personal capacitado para resolver cualquier problema, y no pierde tiempo en llevar personal desde Chile o Brasil
- Bodegas de almacenaje propias, lo que favorece para ofrecer un servicio integral de transporte reduciendo los costos de los cliente.
- Personal capacitado.

Oportunidades:

La compañía tiene la oportunidad de expandir su ruta de transporte a países como Argentina y Uruguay, ya que en ambos países se encuentran filiales de Kuehne Nagel, y son países con que Chile mantiene constante intercambio comercial.

El indudable aumento de los intercambios comerciales, contribuirán al aumento de la demanda por servicios de transporte terrestre internacional, por lo que la compañía podrá aumentar su cartera de clientes, a medida que aumente la flota de vehículos para cubrir la demanda.

La compañía tiene oportunidad de operar por medio de transportistas menores, formando alianzas estratégicas con ellos, a fin de conseguir tarifas preferenciales lo que ayudaría a cubrir la demanda de transporte y reducir algunos costos como la mantención de los vehículos.

La tecnología que la compañía incluye en cada uno de los vehículos con los que opera en los servicios de importación y exportación le permiten conocer la posición exacta en la cual se encuentra un vehículo, lo que al realizar un seguimiento constante de los vehículos contribuye a reducir tiempos de detención injustificada de los conductores.

Debilidades:

Una de las debilidades que se puede mencionar es la diferencia idiomática y cultural que en ocasiones afecta el desempeño y coordinación de los procesos operativos.

El gran número de personal que Kuehne Nagel requiere para llevar a cabo las operaciones de Transporte Internacional produce que los costos de los fletes sean elevados en comparación a otras empresas Freight Forwarder.

Aunque la empresa opera con Sistemas de Información de última tecnología, el área de Transporte Terrestre Internacional ha quedado fuera de ese sistema, por lo que tiene que operar con programas que le pertenecían a la empresa EICHENBER Y TRANSEICH LTDA. lo que se traduce en ineficiencia ya que si el área de Transporte Terrestre Internacional contara con los programas operativos propios de Kuehne Nagel los clientes podrían disponer de todos los servicios on-line.

Otra debilidad es que el área comercial de la compañía no se encuentra capacitada para ofrecer los servicios de transporte terrestre internacional, la mayoría de los ejecutivos comerciales desconocen el servicio y la compañía no ha incurrido en capacitación y en marketing para lograr más clientes.

Por otro lado la competencia es muy agresiva en cuanto a precios, por lo que una mala operación de transporte simplemente se puede traducir en que el cliente se dirija a otra empresa en donde puede encontrar un mejor precio y un mejor servicio.

Amenazas:

La compañía tiene fuerte amenaza, ya que las bajas barreras de entrada al rubro, permite la existencia de variadas empresas que buscan ganar nuevos clientes.

Se destaca la alta competencia que existe en relación al valor de los fletes ofrecidos por grandes, medianas y pequeñas empresas. Las pequeñas empresas pueden ofrecer servicios de fletes más bajos, por lo que muchos clientes prefieren este tipo de empresas.

También es una amenaza importante el alza sostenida del precio del combustible, que afecta directamente el valor de los fletes, ya que a medida que el valor del combustible sube también lo hace el valor del flete.

El mal estado de la ruta que conecta Chile con Argentina (carretera que conecta Los Andes, Chile con Mendoza, Argentina) es una importante amenaza, ya que aumenta el tiempo de transito generando un aumento de consumo de combustible, aumento de los

costos de mantención del conductor y los en ocasiones no se cumplen con los plazos de entrega de la mercancía.

El clima también es un factor que afecta el tránsito de los vehículos, por ejemplo en invierno el paso Fronterizo que une Chile y Argentina se cierra, lo que también se traducen en costos extras que la compañía debe asumir.

2.13.3. Estrategias FO – DO – FA – DA

Estrategia FO:

Formar alianza comercial con un socio estratégico (proveedor de vehículos) en Argentina para comenzar a operar conjuntamente la ruta. De esta forma se aprovecharía el gran conocimiento del mercado que tiene la empresa para aplicarlas a este nuevo mercado. Además al formar alianzas estratégicas con proveedores la empresa puede ofrecer precios más competitivos a los clientes.

Estrategia DO:

Capacitar a los ejecutivos comerciales para que puedan vender los servicios de transporte terrestre internacional.

Estrategia FA:

Las amenazas vienen dadas principalmente por la alta competencia de las empresas por captar una mayor cuota de mercado.

En este sentido, la empresa debe aprovechar el capital humano con el que cuenta para así ofrecer a los clientes el mejor servicio y conseguir las mejores tarifas.

Estrategia DA:

Los clientes buscan entre algunas cosas precios bajos. La empresa actualmente por la gran cantidad de personal que tiene en la oficina de Brasil cuenta con altos costos fijos que se traspan a los clientes encareciendo los valores de los fletes.

Esta debilidad junto con la amenaza de los competidores puede llevar a la empresa a perder clientes.

3. Capítulo 3: Descripción de las Funciones Realizadas

El trabajo en el que se desempeñó el estudiante durante el tiempo de realización de la práctica fue el de Coordinador de Exportaciones Terrestres a Brasil.

Dentro de las funciones que se desarrollaron en el proceso de la práctica profesional se destaca estar a cargo del proceso logístico y el contacto directo con los clientes. Documentar, dirigir, coordinar y controlar el servicio de exportaciones terrestres a Brasil.

La jornada laboral fue de 40 horas semanales, dispuestas de lunes a viernes, divididas en un horario diario que comenzaba a las 9:00 hrs. para terminar a las 18:00 hrs.

La alumna para desempeñarse como Coordinador de Exportaciones Terrestres a Brasil tuvo que dedicar tiempo extra fuera de la oficina y para aprender los siguientes conceptos básicos que lo ayudarían a familiarizarse con el servicio de transporte:

- Aprender Geografía de Brasil y Argentina.
- Conocer las rutas y los tiempos de tránsito desde la Aduana de los Andes hasta los distintos destinos dentro de Brasil.
- Conocer el funcionamiento de las Aduana de Chile, Argentina y Brasil.
- Conocer los distintos tipos de camiones, sus características y utilización según la característica de los productos transportados.

Para la coordinación de los despachos de exportación la alumna requería estar en contacto permanente con los clientes, agencias de aduana, con el despachante en Los

Andes, con los conductores, con el área de importación terrestre y con la filial de Kuehne Nagel Brasil.

3.1. Trabajo Desarrollado

- Coordinación de pre embarques con la filial de Kuehne Nagel en Porto Alegre, Brasil.
- Coordinación de operaciones de exportación con los clientes, Agentes de Aduanas, Despachante en los Andes, Conductores, Filial Kuehne Nagel Brasil.
- Asignación de vehículo para cargar la mercadería.
- Revisión de documento de exportación: factura, packing list, certificados de origen.
- Emisión de Conocimientos de Embarque. (CRT)
- Control de los Manifiestos emitidos por el Despachante en Los Andes.
- Coordinación con Agentes de aduanas, la presentación de los despachos de exportación.
- Ingreso de datos para nuevos clientes, vehículos y conductores a sistema ERP.
- Manejo del sistema de seguros para los camiones de exportación.
- Creación y actualización de status de exportación en sistema ERP.
- Envío de Status a los clientes, con información de las operaciones de exportación
- Facturación.
- Envío de las facturas a los clientes.

- Control de la cobranza.
- Cálculos de tarifas de venta.
- Envío de cotizaciones para los requerimientos del área de venta o directamente a los clientes.
- Revisar constantemente el GPS de los vehículos de exportación, a fin de llevar un control de su ubicación, para llevar un control de los tiempos de tránsito y también para así informar a cliente la ubicación exacta del su carga.

3.1.1. Descripción del Proceso Operativo de las Exportaciones

Una vez que el cliente y el área comercial llegan a acuerdo sobre el valor del flete y las demás condiciones de retiro y entrega de las mercaderías se inicia el proceso operativo.

1. Notificación de exportación: (orden de transporte u orden de flete)

El departamento de transporte terrestre internacional recibe una notificación de exportación, la que puede ser emitida por el exportador o el importador, esto depende de donde es pagadero el flete o de la urgencia con la que se necesita realizar la operación.

2. Coordinación con la filial:

Luego de recibir la notificación de exportación, el Coordinador de transporte internacional toma contacto con la filial de Kuehne Nagel en Brasil, quienes verifican que el importador este en conocimiento del embarque que recibirá.

Una vez que tanto importador como exportador están en conocimiento de la operación de exportación se sigue con el proceso.

3. Coordinación con exportador:

El Coordinador de transporte internacional solicita al exportador mayores detalles de la carga, por ejemplo debe confirmar que la carga efectivamente esta lista para retiro, también solicita copia de los documentos comerciales de la carga que son necesarios para emitir el Conocimiento de Embarque y el Manifiesto Terrestre.

4. Asignación de vehículo:

Se verifica la disponibilidad de vehículos, los que pueden ser propios de la empresa o de terceros

5. Emisión de Carta de Porte Internacional Carretero (CRT):

Se emite el CRT el cual debe contener la siguiente información:

- Nombre del Remitente
- Descripción de la mercadería
- Numero de CRT
- Peso bruto, Peso neto y Volumen
- Nombre de la compañía de transporte
- Valor de venta de la mercadería
- Nombre del Consignatario
- Pagador de la mercadería
- Fecha y lugar de emisión
- Ruta que debe hacer el vehículo
- Fecha y localidad donde el transportador se hace responsable de la mercadería
- Documentos anexos
- Valor del flete
- Desglose del valor del flete
- Lugar y fecha de entrega
- Firma de la empresa de transporte

El CRT es enviado al cliente y a la filial en Brasil, para su revisión y posterior visto bueno. (Ver Anexo 1)

6. Elaboración de Manifiesto:

Se envían los datos del cliente, CRT, facturas, instrucciones de embarque, y los datos del conductor para que el Despachante emita el Manifiesto de carga internacional. (Ver Anexo 2)

7. Retiro de mercaderías:

Se retira la mercadería, según fecha y lugar acordado.

Una vez que el vehículo ha sido cargado, el conductor se debe dirigir hasta el Puerto Terrestre de Los Andes, para retirar el Manifiesto, CRT original y documentos elaborados por el Agente de aduana como por ejemplo el DUS.

8. Tramitación aduanera de las mercaderías.

La operación de exportación puede ser seleccionada con aforo físico o documental, posterior a esta revisión el vehículo será liberado para cruzar a territorio Argentino.

9. Tránsito

El vehículo llega a la Aduana de Uspallata (ciudad limítrofe entre Chile y Argentina) en donde debe ser autorizado para transitar por territorio argentino. La aduana Argentina otorga un plazo de 4 días para el tránsito por dicho territorio, ese plazo podrá ser prorrogable solo con la presentación de documentos que avalen la existencia de los

motivos por los cuales el vehículo no cruzó el territorio argentino en ese plazo. Si por el contrario, el vehículo no presenta la documentación requerida o no argumenta el exceso de estadía, la empresa transportista será multada.

La ruta que comúnmente hacen los vehículos que se dirigen de Chile a Brasil es la siguiente:



Como punto de origen A se consideró La Aduana de los Andes, que es por donde deben cruzar todos los camiones de exportación de Kuehne Nagel y como punto de destino B, se consideró Porto Alegre, Estado de Rio Grande do Sul – Brasil ya que en esa localidad Kuehne Nagel tiene su filial y su mayor centro de distribución.

Para dar termino al tránsito por Argentina los vehículos deben salir del país por alguna Aduana fronteriza. Normalmente los vehículos de exportación de Kuehne Nagel

terminan transito por la aduana de Paso de Loa Libres, en la localidad de Corrientes o por la Aduana de Foz de Iguazú.

Una vez que el vehículo es autorizado a salir de territorio argentino, debe solicitar autorización de ingreso a Brasil.

Para ingresar a Brasil existen dos opciones:

Primero, la operación de exportación puede ser MIC DTA, esto significa que la internación de las mercaderías se realizará en alguna EADI, que son pequeñas aduanas situadas en ciudades. Para esto el vehículo será autorizado por la Aduana por ejemplo de Uruguiana para realizar tránsito por territorio Brasileiro, sin hacer internación de las mercaderías hasta llegar a la EADI de destino.

Segundo, la internación de las mercaderías puede ser por ejemplo en las Aduana de Uruguiana o Foz de Iguazú o según donde sea el caso.

Posterior a la internación de las mercaderías, el vehículo seguirá a destino final, que puede ser algún recinto de almacenaje perteneciente a Kuehne Nagel o a los recintos que el cliente decida.

El personal en destino de Kuehne Nagel, se encargará de documentar por medio de fotografías el estado de la carga, y enviará la información a la oficina de Chile.

Kuehne Nagel tiene como política de transparencia informar al cliente donde se encuentra su carga durante todo el proceso de exportación.

En promedio una operación de exportación puede demorar entre 7 a 9 días desde que el vehículo es cargado en las bodegas del cliente hasta que llega a su destino final.

3.1.2. Objetivos del Departamento de Transporte Terrestre Internacional

- Comenzar a operar con el servicio Argentina – Chile.
- Ampliar la participación en el mercado, aumentando el volumen de ventas y el número de clientes.
- Lograr un servicio de valor agregado que permita al cliente confiar plenamente la carga transportada.
- Mantener o reducir los precios que permitan elevar el volumen de ventas.
- Desarrollar alianzas estratégicas con empresas transportistas (proveedores de camiones) que ayuden a Kuehne Nagel a cubrir la demanda de los clientes.
- Aumentar la flota de vehículos propios, a fin de reducir la utilización de vehículos de terceros.

3.2. Problemas Encontrados

Podemos comprender la palabra problema como un “Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin”.¹²

A continuación se mencionarán los problemas encontrados durante el tiempo que se desarrolló la práctica profesional, y que claramente hay que solucionar para optimizar los procesos.

Los problemas fueron identificados mediante la observación y el desempeño en el área operativa y administrativa de transporte internacional, también el Supervisor de Importaciones terrestres ha aportado con algunas ideas.

Problemas:

a) Mala comunicación y coordinación entre Kuehne Nagel Chile y Kuehne Nagel Brasil.

Aunque el idioma portugués y el español no son muy distintos existen ciertas palabras que en español y en portugués significan cosas distintas.

b) Déficit en el sistema de registro de las operaciones.

Aunque todas las operaciones cuentan con el registro de toda la documentación del proceso (facturas comerciales, packing list, certificados de origen, crt, mic etc.) no existe

¹² Fuente: No especificado. (<http://www.construsur.net/index.php/glosario/significado/problema>)

un archivador o una planilla que mida el total de las operaciones de exportación o de importación en un mes.

c) Inexistencia de control de indicadores de calidad y medidores de disconformidad.

Actualmente el operativo solo está realizando la tarea de coordinar los embarques terrestres, dejando a su criterio la manera óptima de trabajar, ya que la empresa aún no cuenta con procedimientos estandarizados.

La empresa no lleva un registro de conformidad de los clientes, entonces no tiene como medir el desempeño de los operativos del área, tampoco puede medir el nivel de satisfacción y de percepción que un cliente tiene respecto al servicio terrestre.

Entendamos que satisfacción y percepción son conceptos distintos, el primero hace alusión al nivel de conformidad que pueda tener un cliente respecto a una operación específica, y percepción se refiere a un conjunto de satisfacciones o disconformidades que hacen que el cliente tenga una imagen global del servicio.

d) Inexistencia de medición de tiempos en cada tramo y procesos de transporte.

Si bien el transporte desde Chile a Brasil o viceversa debe demorar aproximadamente 9 días, en muchas ocasiones estos tiempos son mayores debido a situaciones externas, como por ejemplo:

1. Desperfectos mecánicos de los vehículos
2. Paros y huelgas en Aduanas

3. Situaciones climáticas

Ese tipo de situaciones alteran el tiempo de tránsito de los camiones y la empresa actualmente no está controlando los tiempos de tránsito y las situaciones que ocasionan los retrasos.

e) Escases de programas de capacitación para el personal.

Aunque la empresa invierte en constante capacitación para su personal: aéreo, marítimo y ventas, el aérea de transporte terrestre ha quedado fuera de las capacitaciones que son realmente importantes, ya que el comercio internacional es variable y extremadamente sensible a los cambios.

f) Inexistencia de registros de administración errónea de los viajes.

El operador logístico es humano y no está libre de cometer errores, que pueden ser pequeños pero que pueden significar grandes pérdidas económicas para la empresa y para sus clientes.

Actualmente no existe un registro o archivador que registre los errores más frecuentes que se ocasionan dentro del área.

g) Déficit del registro contable (control de profit).

El operativo no tiene un control accesible a la información, por ejemplo los datos de las ventas están en un sistema y los datos de los costos están en otro sistema, para poder llevar un control efectivo del profit es necesario unir estas dos informaciones.

3.3 Soluciones propuestas

A continuación se presentan soluciones a los problemas encontrados y que están al alcance de la alumna. Por otro lado es importante destacar que no a todos los problemas se les puede presentar una solución dentro del plazo de duración de la práctica, debido a las siguientes razones.

- **Mala comunicación y coordinación entre Kuehne Nagel Chile y Kuehne Nagel Brasil:**

Este problema va más allá de las capacidades de la alumna debido a que la brecha cultural no se puede solucionar en poco tiempo, y va ligado a las creencias y formas de vida de que poseen las personas de distintas nacionalidades.

- **Déficit en el sistema de registro de las operaciones:**

Debido al corto plazo de duración de la práctica no se abordó este problema, debido a que la solución va más bien por un tema de orden del departamento en donde solo era necesario armar un archivador para las operaciones.

- **Escases de programas de capacitación para el personal:**

Este problema no se aborda debido a que las capacitaciones vienen generadas y establecidas por la gerencia de recursos humanos de la compañía y están dentro de un presupuesto anual.

- **Inexistencia de registros de administración errónea de los viajes:**

Fue imposible para la alumna llevar un registro de los errores de las operaciones, debido a la falta de tiempo existente entre que termina una operación y comienza la siguiente.

- **Déficit del registro contable (control de profit):**

Para la compañía no es primordial que los coordinadores de las operaciones tengan conocimiento de los profit. Para la compañía el control del profit debe ser responsabilidad del Jefe del departamento quien se encarga de hacer el cruce de información entre costos y ventas.

A continuación se presentan las soluciones a los problemas encontrados y trabajados en el tiempo de duración de la práctica:

- **Inexistencia de control de indicadores de calidad y medidores de disconformidad:**

Una de las cosas que mantiene en pie un negocio es el nivel de satisfacción y la percepción que tenga un cliente respecto de un producto o un servicio.

Actualmente en el área de transporte terrestre internacional no existen indicadores que demuestren la calidad del servicio que se ofrece a los clientes y por lo tanto no se puede saber si el cliente está fidelizado con la empresa y/o volverá a utilizar el servicio.

Para conocer la satisfacción y la percepción que un cliente tiene sobre el servicio, el área de Customer Service o los ejecutivos comerciales pueden realizar encuestas de satisfacción y tabular los resultados.

Durante un mes la alumna realizó encuestas a los clientes a quienes se les ofreció el servicio de exportación terrestre. En conjunto con el jefe del área se determinó que las preguntas debían ser fluidas y breves dentro de una conversación telefónica, a fin de no quitar tiempo ni molestar a los clientes.

La encuesta consistía en tres preguntas generales de la operación: cumplimiento de los plazos informados en el servicio de transporte terrestre internacional, rapidez en el inicio de la coordinación, y disposición y actitud frente a inconvenientes. El cliente podía evaluar con nota de 1 a 3 las preguntas. Siendo de la siguiente manera:

1: Desacuerdo (servicio no cumplió con las expectativas)

2: Medianamente conforme (servicio cumplió la función, sin dejar satisfecho al cliente)

3: Satisfecho (servicio cumplió las expectativas del cliente)

- **Inexistencia de medición de tiempos en cada tramo y procesos de transporte.**

En este caso, se planteó en primer lugar medir efectivamente el tiempo de viaje de los camiones (en principio) entre Chile y Brasil, para conocer el nivel de servicio que se está entregando a los clientes en cuanto a la espera de su carga. Este número se conocía vagamente debido a que no existe un correcto uso e ingreso de información para su gestión, por lo que se sugirió en un comienzo, empezar con un muestreo básico para obtener resultados rápidos y simples de analizar.

3.4 Descripción de los resultados

- **Inexistencia de control de indicadores de calidad y medidores de disconformidad**

Cumplimiento de los plazos: Del total de los diez clientes encuestados el 100% dijo estar satisfecho con el servicio, aunque de acuerdo al control de tiempo de tránsito de los vehículos que se realizó se determinó que en ocasiones el tiempo de tránsito era mayor a lo que se ofrecía a los clientes, pero los clientes lo consideraron parte del proceso y de los acontecimientos que pueden ocurrir en el comercio exterior.

Rapidez en el inicio de la coordinación: Del total de los clientes encuestados los diez clientes indicaron estar satisfechos con el servicio entregados por el coordinador de operaciones, destacaron la buena disposición, el conocimiento de los hitos de las cargas y la rapidez en el inicio de la coordinación de la operación.

Disposición y actitud frente a inconvenientes: Los clientes indicaron amabilidad en el trato, rapidez en la toma de decisiones y ejecuciones.

Tarifas de venta: De los diez clientes encuestados solo tres indicaron que las tarifas eran altas. Los demás argumentaron a favor del servicio ofrecido.

Conclusión: De los datos obtenidos, se puede concluir que el personal de operaciones terrestres estaba realizando un trabajo de nivel, cumpliendo el nivel de expectativa de los clientes. Si bien solo un porcentaje de los clientes considero altas las tarifas aun así seguirían utilizando el servicio. Considerando que en el rubro del transporte terrestre es

altamente competitivo para los empresarios y los clientes buscan además de buen servicio un buen precio es necesario que el área de Pricing (área de la empresa dedicada al negociar tarifas con navieras, líneas aéreas y proveedores de transporte) se encargue de mejorar las tarifas en este tipo de servicio.

- **Inexistencia de medición de tiempos en cada tramo y procesos de transporte.**

Durante un mes, y a modo de recolectar información, se tomaron datos básicos para comenzar a construir un indicador de gestión. La siguiente tabla muestra el total de operaciones de exportación desde Chile hasta Brasil durante un mes.

Operaciones de Exportación Terrestre Mes Abril 2012

#Viaje	Tiempo de viaje (días)	Origen	Destino	Incidentes
Viaje 1	9	San Fernando	Sao Pablo	No Aplica
Viaje 2	10	Santiago	Sao Pablo	Cierre del Paso Los Andes
Viaje 3	9	Santiago	Sao Pablo	No Aplica
Viaje 4	14	Rancagua	Curitiba	Problema Mecánico
Viaje 5	13	Casa Blanca	Porto Alegre	Problema Mecánico
Viaje 6	9	San Antonio	Curitiba	No Aplica
Viaje 7	10	Santiago	Sao Pablo	Falla de Sistema en Aduana Uspallata
Viaje 8	8	Santiago	Porto Alegre	No Aplica
Viaje 9	11	Santiago	Sao Pablo	Problema Mecánico
Viaje 10	8	San Antonio	Sao Pablo	No Aplica
Viaje 11	8	Santiago	Sao Pablo	No Aplica
Viaje 12	9	Casa Blanca	Curitiba	No Aplica
Viaje 13	11	Santiago	Curitiba	Problema Médico del Conductor
Viaje 14	9	Santiago	Sao Pablo	No Aplica
Viaje 15	8	Santiago	Porto Alegre	No Aplica
Viaje 16	7	San Fernando	Sao Pablo	No Aplica
Viaje 17	9	Santiago	Sao Pablo	No Aplica
Viaje 18	11	Rancagua	Sao Pablo	Problema Mecánico
Viaje 19	11	San Antonio	Sao Pablo	Problema Mecánico
Viaje 20	8	San Fernando	Porto Alegre	No Aplica
Total / Promedio	9,6			

Tabla: Elaboración Propia

Nomenclatura:

- Viaje: Contador del número de viajes que se realizan en un mes.
- Tiempo de viaje: Días de tránsito desde que el camión es cargado en la bodega del exportador hasta entregar la mercadería en Brasil. (lugar acordado con el cliente)
- Origen: Lugar en donde es cargado el camión.
- Destino: Lugar donde es entregada la mercadería.
- Incidentes: Indica si el viaje tuvo o no algún problema o inconveniente.

Como se mencionó anteriormente, en la empresa no se conocía el tiempo de tránsito de los camiones entre Chile y Brasil. Es por esto, que se planteó mediante la Tabla anterior medir efectivamente el tiempo de viaje y además indicar si el camión tuvo algún imprevisto. Así se planteó introducir una meta para el tiempo de viaje, el cual no debía ser mayor a 9,5 días entre Chile-Brasil. De esta manera los conductores están al tanto del tiempo esperado de su viaje y además se busca asegurar al cliente que la carga llegará en el tiempo acordado.

Sin embargo existen elementos externos, y en algunos casos fortuitos, que pueden extender el tiempo de tránsito lo cual implica no cumplir con los tiempos de entregas acordados con el cliente. Para registrar estos casos, se sugirió tener una hoja de incidentes, para que los conductores documenten cada vez que tengan algún tipo de emergencia y así la empresa pueda conocer los problemas más comunes que tienen éstos durante sus recorridos. De la anterior tabla podemos notar que de los veinte viajes en el

mes, ocho tuvieron imprevistos que retrasaron el tránsito desde Chile a Brasil. Cinco de los retrasos se produjeron por problemas mecánicos de los vehículos y el resto debido a problemas climáticos, como por ejemplo el cierre del Paso Los Libertadores. En Argentina es común que el sistema de aduanas tenga problemas de red lo que provocó que uno de los vehículos se viera afectado en el tiempo de tránsito.

Conclusiones: Con este procedimiento la empresa puede llevar un registro fidedigno de los tiempos de tránsito de cada operación, identificando y registrando los errores y problemas ocurridos durante el trayecto. Se sugirió a la empresa medir a los conductores bajo este indicador y que su rendimiento sea sujeto a algún tipo de beneficio económico para que ellos sientan la motivación de cumplir con los plazos acordados con los clientes.

4. Conclusiones

En vista de las funciones que realiza un coordinador de operaciones terrestres en una empresa de transporte internacional, la alumna puede concluir que para llevar a cabo las funciones y ocupar correctamente el puesto, el profesional a cargo debe estar formado íntegramente en el área del comercio exterior, ya que sus tareas no solo consisten en el simple despacho de mercancías de un lugar a otro, sino que además se necesitan conocimientos en términos de aduana, geografía, negociaciones, finanzas entre otros y también se necesita gestionar y controlar.

Entre las diversas tareas que la alumna realizó se pueden señalar entre las más importantes: la coordinación para el retiro de las mercaderías, coordinar con las agencias de aduanas la presentación de los despachos, coordinar con el personal en pasos fronterizos la presentación de los documentos de exportación y hacer seguimiento a los vehículos hasta el momento de entregar la mercadería en la bodega del cliente final.

Durante el periodo de práctica la alumna se percató de algunas falencias en el área administrativa del departamento. En este sentido, la alumna buscó definir los procesos que se notaban más débiles en el área y así mejorar las tareas realizadas y proponer ajustes y nuevos métodos para alcanzar un punto óptimo en las operaciones. Entre las falencias encontradas las más importantes fueron primero: la Inexistencia de control de indicadores de calidad y medidores de disconformidad y segundo La Inexistencia de medición de tiempos en cada tramo y procesos de transporte.

En el primer caso se trabajó en la realización de encuestas simples a los clientes a fin de medir el nivel de conformidad con el servicio. En este sentido el análisis de los problemas y el solo hecho de haberlos enumerado llamó la atención del Jefe del departamento quien estableció en un futuro cercano trabajar en sus propios indicadores de calidad que midieran el servicio de transporte de manera mensual.

De acuerdo a las respuestas entregadas por los clientes se pudo concluir que para ellos lo más importantes no son las tarifas sino que lo que buscan es rapidez y excelencia en el servicio, sin embargo en un análisis realizado en conjunto con el Jefe del departamento se logró concluir que debido al alto nivel competitivo de la industria es primordial que el departamento de Pricing trabaje permanentemente a fin de mejorar las tarifas entregadas para que de esta forma no se pierdan clientes debido a que la competencia le puede ofrecer un mismo nivel de servicio pero a una tarifa menor.

Para el segundo problema encontrado se elaboró un archivador con los tiempos de tránsito de todas las operaciones realizadas en un mes a fin de resumir y medir el tiempo de tránsito de cada viaje. Tanto el Jefe del departamento como la encargada de las operaciones de importación tenían la idea de que el retraso en el tiempo de tránsito de las operaciones se debía a problemas documentales y mayormente a la lentitud del conductor en realizar la ruta. Sin embargo luego de completar el archivador con el resumen de las operaciones del departamento el resultado de los imprevistos fue totalmente distinto ya que en la mayoría de los casos los retrasos en los tiempos de tránsito se debían a problemas mecánicos del vehículo. De esta manera el Jefe del

departamento determinó seguir documentando los imprevistos de cada una de las operaciones de importación y de exportación ya que con ese registro se contaría con respaldo para trabajar en el plan de un presupuesto que considerará mejoras técnicas a los vehículos propios y en caso de operar con camiones de otras compañías los requisitos también aumentarían.

El hecho de enumerar los problemas del área de transporte terrestre, y haber tratado alguno de ellos provocó que el departamento se re-planteara estructurar el proceso administrativo.

Para concluir, la alumna quiere señalar que el departamento cumplía de manera óptima con las operaciones de exportación, pero éste había dejado de lado el área administrativa siendo escaso y en ocasiones nulo los registros y estadísticas de cada operación. Por ejemplo si sabemos que hay retraso en el tiempo de tránsito de un servicio y no se tiene respaldo, registros o estadísticas de las operaciones se hace imposible determinar con exactitud a que se deben los retrasos y por ende se hace imposible tomar una decisión positiva para poder mejorar el tiempo de tránsito de los vehículos.

5. Bibliografías

- Fuente: A. Santander*; R. Mari** y M. Salas* Efectos de los Tratados de libre comercio en el sistema naviero y portuario de Chile.

(http://www.ipen.org.br/downloads/XIX/CT4_TRANSPORTE_MAR%C3%8DTIMOS_Y_FLUVIALES/Astrid%20Santander.pdf)

- Fuente: No especificado.

(http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lec/robles_a_ii/capitulo2.pdf)

- Fuente: No especificado: La Distribución y el Transporte.

(<http://www.revistalogistec.com/index.php/vision-empresarial/385-analisis/1089-la-distribucion-y-el-transporte>)

- Fuente: Luisa Martínez González, Historia de los medios de transporte.

(<http://www.quecomoquien.es/historia-de-los-medios-de-transporte.html>)

- Fuente: No especificado, Freight Forwarders: Servicios Integrales en Logística y Comercio Exterior.

(<http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1462&edi=74&xit=freight-forwarders-servicios-integrales-en-logistica-y-comercio-exterior>)

- Fuente: No especificado.

(http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228112848.html)

- Fuente: No especificado Manual de Inducción recursos humanos 2012;
PAG. 14
- Fuente, No especificado (www.cmilogistic.cl)
- Fuente, No especificado, Manual de Inducción Recursos Humanos 2012;
pag. 15
- Fuente, No especificado, Manual de Inducción Recursos Humanos 2012;
pag. 10
- Fuente, No especificado, Manual de Inducción Recursos Humanos 2012;
PAG. 12

6. Anexos

6.1. Anexo 1: Carta de Porte Internacional por Carretera


 Condominio de Transporte Internacional por Carretera Carta de Porte Internacional por Carretera		El transportista emisor de este Contrato de Transporte Internacional está sujeto en República de Chile a la Ley de Comercio Exterior y a la Ley de Responsabilidad Civil del Transportista en Transporte Terrestre Internacional de Mercaderías, las cuales establecen las obligaciones que se aplican en perjuicio del remitente o del consignatario.		
1 Nombre e dirección del remitente / Nombre y domicilio del remitente EMPRESA NACIONAL DE AERONAUTICA DE CHILE - 611130007 AVDA. J.M.CARRERA, 11067 SANTIAGO CHILE		2 Número / Número CL203601305		
4 Nombre e dirección del destinatario / Nombre y domicilio del destinatario EMBRAER - EMPRESA BRASILEIRA AERONAUTICA S.A. RODO. FLORIANO RODRIGUES PINHEIRO, 333 TAUBATE SP BRASIL CNPJ:07.689.002/0010-70		3 Nombre e dirección del transportador / Nombre y domicilio del portador TRANSEICH ASSESSORIA E TRANSPORTES S/A MATRIZ - RR 248.257/0001-00 RAVIC: 00016070 AVENIDA DAS INDUSTRIAS, 289 - PORTO ALEGRE - RS - 91000-240 BRASIL - Fone: (51) 8029.1300 - Fax: (51) 8029.1308 Marambaia@transeich.com.br - www.eichenberg.com.br		
6 Nombre e dirección del consignatario / Nombre y domicilio del consignatario EMBRAER - EMPRESA BRASILEIRA AERONAUTICA S.A. RODO. FLORIANO RODRIGUES PINHEIRO, 333 TAUBATE SP BRASIL CNPJ:07.689.002/0010-70		5 Localidad, país de destino / Lugar y país de destino SANTIAGO - RM - CHILE		
8 Nombre e dirección del consignatario / Nombre y domicilio del consignatario EMBRAER - EMPRESA BRASILEIRA AERONAUTICA S.A. RODO. FLORIANO RODRIGUES PINHEIRO, 333 TAUBATE SP BRASIL CNPJ:07.689.002/0010-70		7 Localidad, país e día en que el transportador se responsabiliza por mercadería Lugar, país y fecha en que el portador se hace cargo de las mercancías SANTIAGO CHILE 05/06/2012		
9 Nombre e / Nombre e EMBRAER - EMPRESA BRASILEIRA AERONAUTICA S.A. RODO. FLORIANO RODRIGUES PINHEIRO, 333 TAUBATE SP BRASIL CNPJ:07.689.002/0010-70		10 Transportadores sucesivos / Profesionales sucesivos NIHL		
11 Cantidad e categoría de volúmenes, marcas e número, tipo de mercancías, condiciones e peso Cantidad y clase de bultos, marcas y número, tipo de mercancías, condiciones y accesorios 04 CAJONES DE MADERA QUE DICE CONTENER: PIEZAS Y PARTES DE AERONAVE SEGUN FACTURA DE EXPORTACION N° 12732 // 12742 // 12743 // 12744.		12 Peso bruto en Kg. / Peso bruto en Kg. P. BRUTO: 1.941,000 P. NETO: 430,000		
		13 Valor en U.S. / Valor en U.S. 26.50700		
		14 Valor / Valor EXW 357.015,65		
		Moneda / Moneda USD		
15 Dólar e pagar Dólar e pagar	Valor remanente Moneda remanente	Moneda Moneda	Valor destinado Moneda Moneda	16 Declaración de valor de mercancías / Declaración del valor de las mercancías 357.015,65 USD
País / País Dólar / Dólar	0,00 USD	USD USD	4.513,30 USD	17 Documentos anexo / Documentos anexo FACTURA COMERCIAL: 12732 FACTURA COMERCIAL: 12742 FACTURA COMERCIAL: 12743 FACTURA COMERCIAL: 12744
18 Valor de flete aduanero / Monto del flete aduanero 3610,64 USD		19 Indicaciones sobre formalidades de aduana Indicaciones sobre formalidades de aduana LOS ANDES - MENDOZA // P.L.LIBRES - URUGUAIANA		
20 Valor de rescatos contra entrega / Monto de rescatos contra entrega NIHL USD		22 Declaración e observación / Declaración e observación FLETE PAGADERO EN DESTINO SANTIAGO-MENDOZA: USD 902,65 MENDOZA - PASO DE LOS LIBRES: USD 2256,65 PASO DE LOS LIBRES - URUGUAIANA: USD 451,33 URUGUAIANA - TAUBATE: USD 902,65 (FILE:85748520601100)		
21 Nombre e domicilio del remitente o su representante Nombre y firma del remitente o su representante EMPRESA NACIONAL DE AERONAUTICA DE CHILE		Total -> USD 4.513,30		
23 Nombre, apellido e cargo del transportador o su representante Nombre, firma y sello del portador o su representante TRANSEICH ASSESSORIA E TRANSPORTES S/A		24 Nombre e domicilio del destinatario o su representante Nombre y firma del destinatario o su representante		
Fecha / Fecha 05/06/2012		Fecha / Fecha		
1 Primer original para el remitente. Único válido para retirar las mercancías.				

Imagen 1: Scanner de un CRT - imagen extraída por el autor del informe

6.2. Anexo 2: Manifiesto Internacional de Carga

MIC / DTA		Manifiesto Internacional de Carga por Carretera / Declaración de Tránsito Aduanero Manifiesto Internacional de Carga Rodoviária / Declaração de Tránsito Aduaneiro	
1 Nombre y dirección del portador / Nome e endereço do transportador TRANSEICH ASSESORIAS E TRANSPORTES LTDA. AVDA. DAS INDUSTRIAS 864, PORTO ALEGRE - RS - BRASIL. RESOLUCION Nº 871 VENCIMIENTO INDEFINIDO FOLLETA Nº 144943 VENCIMIENTO: 02.08.2012 PAUT. 51056 CUJIT-APROBADO: 20-16492525-1 PERMISO Nº 5377C5095 VENCIMIENTO: 06.07.2020		4.37 Tránsito aduanero Título aduanero: CL203501230 SI / Sim	
2 Dato de identificación / Código geral de identificação CNPJ 88.246.251/0001-00		5 Fecha / Fecha L/1 Fecha de emisión / Data de emissão: 06-06-2012	
3 Dato de identificación / Código geral de identificação CNPJ 88.246.251/0001-00		7 Tipo de vehículo y país de partida / Afiliação, cidade e país de partida Camión - Santiago 997	
8 CAMION ORIGINAL - Nombre y dirección del propietario CAMION ORIGINAL - Nome e endereço do proprietário COOP. DOS TRANSP. DE CARGAS DE URUGUAIANA, COOTRANSAU - BR. 290, KM. 717 TREVO DE ACESSO AO PORTO SECO URUGUAIANA - RS - BRASIL.		14 CAMION SUSTITUTO - Nombre y dirección del propietario CAMION SUSTITUTO - Nome e endereço do proprietário	
10 Dato de identificación Código geral de identificação CNPJ 03.640.015/0001-02		11 País del remitente / País de origem KBW - 3687	
12 Marca y modelo / Marca e modelo SCANIA 9BSRH4X22N3354990		13 Capacidad de carga (t) / Capacidade de carga (t) 45 TON	
14 Año / Ano 1992		15 Eneque o semineque Reboque o Semi-reboque SEMIREMOLQUE / Semi-reboque IMN - 3399	
17 Nº serie de parte Nº de identificação CL203501325		18 Dirección de destino / Afiliação de destino Brasil - Uruguaiana 1010900	
19 Moneda / Moeda US Dollar		20 Origen de las mercancías / Origem das mercadorias Chile 997	
21 Valor FOB / Valor FOB 357.015,65		22 Peso en UDS / Peso em UDS 4.513,30	
23 Tipo de bultos / Tipo de volumes CAJON 21		24 Cantidad de bultos Cantidad de volumes 4	
25 Valor FOB / Valor FOB 357.015,65		26 Seguro en UDS / Seguro em UDS 0,00	
27 Descripción de las mercancías / Descrição das mercadorias 4 CAJONES DE MADERA QUE DICEN CONTENIR: PARTES Y PIEZAS DE AERONAVE SEGUN FACTURAS DE EXPORTACION Nº 12732-12742-12743-12744 - EMBARQUE TOTAL - TARA CN: 7.840,00 KG. TARA CR: 10.590,00 KG.		28 Emisor / Emissor EMPRESA NACIONAL DE AERONAUTICA DE CHILE AVDA. 1.M. CARRERA, 11067 SANTIAGO - CHILE	
29 Descripción de las mercancías / Descrição das mercadorias 4 CAJONES DE MADERA QUE DICEN CONTENIR: PARTES Y PIEZAS DE AERONAVE SEGUN FACTURAS DE EXPORTACION Nº 12732-12742-12743-12744 - EMBARQUE TOTAL - TARA CN: 7.840,00 KG. TARA CR: 10.590,00 KG.		29 Emisor / Emissor EMBR.AER-EMPRESA BRASILEIRA AERONAUTICA S.A. ROD. FLORIANO RODRIGUES PINHEIRO, 333 TAUBATE - SP - BRASIL CNPJ: 07.689.002/0010-70	
30 Descripción de las mercancías / Descrição das mercadorias 4 CAJONES DE MADERA QUE DICEN CONTENIR: PARTES Y PIEZAS DE AERONAVE SEGUN FACTURAS DE EXPORTACION Nº 12732-12742-12743-12744 - EMBARQUE TOTAL - TARA CN: 7.840,00 KG. TARA CR: 10.590,00 KG.		30 Emisor / Emissor EMBR.AER-EMPRESA BRASILEIRA AERONAUTICA S.A. ROD. FLORIANO RODRIGUES PINHEIRO, 333 TAUBATE - SP - BRASIL CNPJ: 07.689.002/0010-70	
31 Descripción de las mercancías / Descrição das mercadorias 4 CAJONES DE MADERA QUE DICEN CONTENIR: PARTES Y PIEZAS DE AERONAVE SEGUN FACTURAS DE EXPORTACION Nº 12732-12742-12743-12744 - EMBARQUE TOTAL - TARA CN: 7.840,00 KG. TARA CR: 10.590,00 KG.		31 Descripción de las mercancías / Descrição das mercadorias DUS: 4831018-3 - Cota: 62899 PESO NETO: 439,00 KGS. FACTURAS Nº: 12732-12742-12743-12744.-	
32 Nombre y dirección del portador / Nome e endereço do transportador TRANSEICH ASSESORIAS E TRANSPORTES LTDA. Fecha / Data		33 Descripción de las mercancías / Descrição das mercadorias Nº MIC Electrónico 2294080 Fecha / Data	
32 Nombre y dirección del portador / Nome e endereço do transportador TRANSEICH ASSESORIAS E TRANSPORTES LTDA. Fecha / Data		33 Descripción de las mercancías / Descrição das mercadorias Fecha / Data	

Imagen 2: Scanner de un MIC - imagen extraída por el autor del informe