

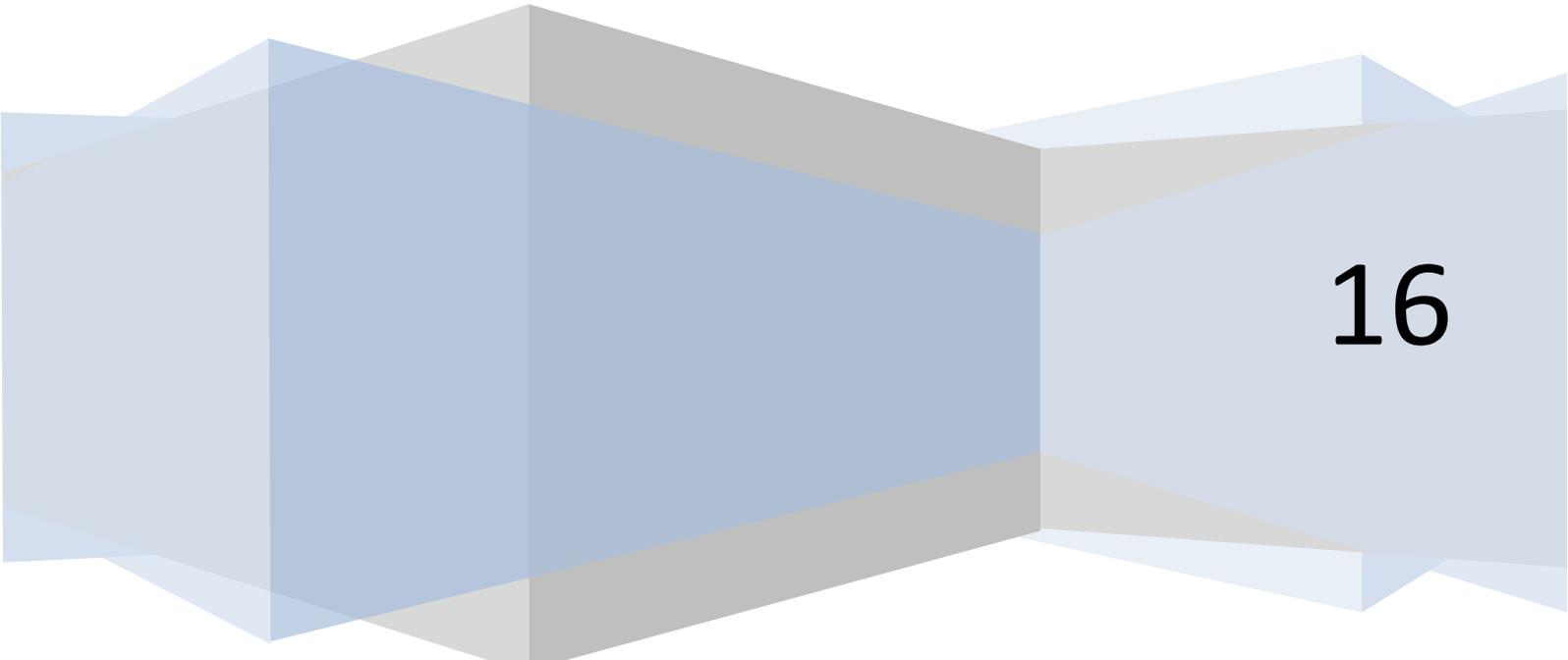
Escuela de Caminos, Canales y Puertos

# ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA TRANSITARIA SEA LINE CARGO S.L. (VALENCIA)

ALUMNA: EVA ANDREU CHULVI  
TUTOR: PEDRO COCA CASTAÑO

**Titulación: GRADO EN INGENIERÍA DE OBRAS PÚBLICAS  
ESPECIALIZACIÓN TRANSPORTE Y SERVICIO URBANO**  
Junio, 2016

TOMO 01 de 04



16

# ÍNDICE

---

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 1.       | INTRODUCCIÓN.....   | 1  |
| 1.1.     | PRESENTACIÓN EMPRESA .....                                | 3  |
| 1.2.     | OBJETIVOS TRABAJO.....                                    | 6  |
| 2.       | FIGURA TRANSITARIO.....                                   | 7  |
| 3.       | SITUACIÓN ACTUAL EMPRESA.....                             | 10 |
| 3.1.     | PROCESO DE FUNCIONAMIENTO.....                            | 14 |
| 3.1.1.   | FLUJOGRAMA REDACCIÓN CONTRATO .....                       | 15 |
| 3.1.1.1. | INCOTERMS 2010.....                                       | 15 |
| 3.1.1.2. | REDACCIÓN CONTRATO.....                                   | 25 |
| 3.2.     | ETAPAS Y DOCUMENTACIÓN EXPORTACION .....                  | 30 |
| 3.2.1.   | RECORRIDO MERCANCÍA EXPORTACIÓN.....                      | 32 |
| 3.3.     | ETAPAS Y DOCUMENTACIÓN IMPORTACIÓN.....                   | 36 |
| 4.       | DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA EXPORTACIÓN/IMPORTACIÓN..... | 38 |
| 4.1.     | DEPACHO ADUANERO .....                                    | 38 |
| 4.1.1.   | FACTURA COMERCIAL .....                                   | 41 |
| 4.1.2.   | VALOR MERCANCIA.....                                      | 42 |
| 4.1.3.   | PACKING LIST.....   | 42 |
| 4.2.     | TRANSPORTE MARÍTIMO.....                                  | 44 |
| 4.2.1.   | BILL OF LADING.....                                       | 44 |
| 4.3.     | TRANSPORTE AÉREO .....                                    | 45 |
| 4.3.1.   | AIR WILL BILL (AWB).....                                  | 45 |
| 4.4.     | TRANSPORTE TERRESTRE.....                                 | 46 |
| 4.4.1.   | CMR.....  | 47 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 4.4.2. | CARTA DE PORTE .....                          | 49 |
| 4.4.3. | TIR.....                                      | 50 |
| 5.     | PROGRAMA INFORMÁTICO VISUAL TRANS .....       | 51 |
| 6.     | ORGANIZACIÓN EMPRESA .....                    | 59 |
| 6.1    | ORGANIGRAMA EMPRESA .....                     | 60 |
| 6.2    | PUESTOS DE TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA ..... | 62 |
| 7.     | PROPUESTAS DE MEJORA.....                     | 69 |
| 7.1    | PLAN ESTRATEGICO EMPRESA.....                 | 69 |
| 7.2    | CONTROL PRESUPUESTARIO .....                  | 72 |
| 7.3    | CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....                | 75 |
| 7.4    | INDICADORES CLAVE DE GESTIÓN .....            | 77 |
| 8.     | CONCLUSIONES.....                             | 78 |
| 9.     | BIBLIOGRAFÍA.....                             | 80 |
| 9.1.   | LIBROS .....                                  | 80 |
| 9.2    | PÁGINAS WEB .....                             | 80 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|                |  |    |
|----------------|--|----|
| ILUSTRACIÓN 1: | FLUJOGRAMA PROCESO REDACCIÓN CONTRATO (PARTE 1)..... | 27 |
| ILUSTRACIÓN 2: | FLUJOGRAMA PROCESO REDACCIÓN CONTRAT (PARTE 2).....  | 28 |
| ILUSTRACIÓN 3: | FLUJOGRAMA SELECCIÓN PROVEEDOR .....                 | 29 |
| ILUSTRACIÓN 4: | FLUJOGRAMA EXPORTACIÓN .....                         | 31 |
| ILUSTRACIÓN 5: | FLUJOGRAMA ETAPAS MERCANCÍA EXPORTADA .....          | 35 |
| ILUSTRACIÓN 6: | FLUJOGRAMA PROCESO IMPORTACIÓN.....                  | 37 |
| ILUSTRACIÓN 7: | FLUJOGRAMA DESPACHO ADUANERO.....                    | 40 |
| ILUSTRACIÓN 8: | PESTAÑA MARÍTIMO .....                               | 53 |
| ILUSTRACIÓN 9: | PESTAÑA FACTURACIÓN .....                            | 54 |

|  |    |
|--|----|
| ILUSTRACIÓN 10: FACTURA CLIENTE .....                                  | 54 |
| ILUSTRACIÓN 11: FACTURA PROVEEDOR .....                                | 55 |
| ILUSTRACIÓN 12: PESTAÑA CONTABILIDAD.....                              | 56 |
| ILUSTRACIÓN 13: IMPUESTOS EN LA PESTAÑA CONTABILIDAD.....              | 56 |
| ILUSTRACIÓN 14: PESTAÑA GERENCIA .....                                 | 57 |
| ILUSTRACIÓN 15: CALCULO DE LOS RESULTADOS EN LA PESTAÑA GERENCIA ..... | 58 |
| ILUSTRACIÓN 16: INFORMES EN LA PESTAÑA DE GERENCIA.....                | 58 |
| ILUSTRACIÓN 17: ORGANIGRAMA EMPRESA.....                               | 60 |
| ILUSTRACIÓN 18: ETAPAS PLAN ESTRATÉGICO.....                           | 71 |
| ILUSTRACIÓN 19: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....                          | 76 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| TABLA 1: REPARTO COSTES INCOTERMS 2010 .....   | 24 |
| TABLA 2: DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO .....  | 62 |
| TABLA 3: TRABAJO OPERACIONAL .....             | 64 |
| TABLA 4: TRABAJO CONTABLE .....                | 66 |
| TABLA 5: TRABAJO COMERCIAL.....                | 68 |
| TABLA 6: TIPOS DE DESVIACIONES.....            | 74 |
| TABLA 7: EJEMPLO CUADRO DE MANDO INTEGRAL..... | 77 |

## ÍNDICE DE ANEJOS

|  |         |
|--|---------|
| ANEJO I: CUENTA ANUAL DEL 2013 DE SEA LINE CARGO S.L.....  | TOMO 02 |
| ANEJO II: DOCUMENTACIÓN NECESARIA SOBRE EL TRANSPORTE..... | TOMO 03 |
| ANEJO III: DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO.....             | TOMO 04 |

## 1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, se va a estudiar el funcionamiento de la transitaria Sea Line Cargo, S.L. Dicha empresa, situada en Valencia, nace como un proyecto de un grupo de expertos en logística internacional. Entendiendo por logística una disciplina compleja por su alcance y diversidad temática, examinando un amplio abanico de actividades integradas adecuadamente para poder ofrecer al cliente el producto o servicio requerido con eficiencia y eficacia.

Los objetivos y metas a alcanzar por la empresa para cada envío son una entrega rápida y segura de cada mercancía y asegurar las mejores tarifas, buscando ser la opción perfecta de logística, independientemente del volumen enviado o el plazo consignado. Por otro lado, el objetivo de la logística se basa en implantar unas actividades logísticas que permitan que los productos y servicios estén disponibles para los clientes en el momento, lugar, condición y forma deseada, en el modo más económico y efectivo en cuanto a costes.

En relación con el párrafo anterior, se pueden nombrar actividades logísticas que se emplean para el correcto funcionamiento de la transitaria. Las que hacen referencia al transporte son: selección del modo y medio de transporte, establecimiento de las rutas de transporte, consolidación de envíos y distribución y planificación de los vehículos de transporte. En cuanto al procesamiento de los pedidos se encuentra el procedimiento de interacción entre la gestión de pedidos y la gestión de inventario, métodos de transmisión de información sobre los pedidos, reglas para la confección de los pedidos, etc. También están las actividades relacionadas con el manejo de las mercancías, como son la selección de los equipos técnicos y los procedimientos de preparación de pedidos, almacenamiento y recuperación de mercancías. Por otro lado, las actividades más importantes que son comunes entre la logística y la comercialización son el estándar de calidad del servicio al cliente y los precios.

Según el profesor Ronald H. Ballou, la estrategia de la logística se basa en tres objetivos:

- Reducción de costos: dirigido a minimizar los costos variables que se asocian con almacenamiento y desplazamiento.

- Reducción de capital: dirigido a minimizar el nivel de la inversión en el sistema logístico, el objetivo es aumentar los rendimientos sobre los activos logísticos.
- Mejora del servicio: aunque la mejora del servicio conlleva un incremento de los costos, estos son compensados por los mayores ingresos a consecuencia del nivel de servicio proporcionado. Hay que tener presente que el servicio proporcionado evalúa el ejercicio en la entrega del producto o del bien al cliente.

Por lo que respecta a los costos, estos pueden variar mucho dependiendo del sector o a la mercancía a que se le da servicio. Es decir, según el tipo de producto se precisan unos medios u otros, lo que puede llegar a representar una gran parte del coste de los productos/servicios. Por este motivo, es muy importante tener un estudio sobre la influencia de las regulaciones y modalidades de organización y gestión logística.

Además, la resolución de incidencias es un aliciente para la mejora de la oferta de sus servicios, por otro lado, las empresas lo consideran una forma adecuada de avalar su profesionalidad. Con todo esto, su mayor propósito es demostrar la eficacia y la eficiente voluntad de trabajo. Como dice el director general de la empresa Jose Riquelme: “Por encima de todo apostamos por un contacto directo con el cliente y una gestión extremadamente profesional, sin errores y muy fiable. Evidentemente que vamos a ser competitivos en precios pero creemos que el precio no lo es todo en este sector”.

Siguiendo el hilo de lo anterior, para el proceso de la toma de decisiones influyen muchos factores, restricciones, condiciones y circunstancias que afectan a las actividades logísticas, y sobretodo el difícil control que se puede tener sobre estos aspectos. Algunos ejemplos de estos aspectos son: estructura de las tarifas del transporte, los servicios del transporte, limitaciones legales, estructura del mercado y avances tecnológicos. De estos, es de donde pueden surgir las restricciones, los problemas y las alternativas a tener en cuenta en el desarrollo del sistema logístico.

La transitaria es nueva en este sector, pero los trabajadores que forman el equipo llevan muchos años trabajando en el sector, por lo que saben cuáles son las exigencias más importantes de los clientes. El servicio al cliente incluye, entre otros, la velocidad de entrega, la rapidez y la precisión para cumplir un pedido. Logrando esto, a través de una adecuada selección de las estrategias de servicio entre las diferentes líneas de acción alternativas.

Por último, tienen claro que no quieren dedicarse a un mercado determinado ni a una mercancía concreta. Por lo que el Director declara: “nuestro objetivo es abarcarlo todo, evidentemente tenemos mucha experiencia en mercados como Medio y Lejano Oriente o en mercancías como los fertilizantes o el azulejo, pero apostamos claramente por ofrecer un servicio global”. Pero hasta ahora, debido al poco tiempo que llevan en el sector, se han dedicado a consolidarse en él y a mantener la cartera de clientes.

## **1.1.PRESENTACIÓN EMPRESA**

La función de la transitaria es servir de intermediaria entre la empresa que quiere exportar/importar cualquier tipo de mercancías y el transporte desde el origen hasta el destino de dicha mercancía. Para plasmar esta función, dispone de todos los documentos de capacitación necesarios para operar con plena libertad dentro de la legalidad, como por ejemplo el título de transitario o capacitación logística.

Mediante su equipo de comerciales buscan clientes con los que operar, mientras que su equipo de operarios tramitan todos los documentos legales necesarios para llevar a cabo el transporte de la mercancía, siendo conocedores de los documentos necesarios para cada tipo de carga, modo de transporte, requisitos que impone cada país, etc. Están dedicados plenamente a la gestión de la mercancía, permaneciendo atentos a que no falte ningún tipo de documento de la mercancía, con graves problemas para la transitaria, que en el caso del transporte terrestre, supondría la paralización del camión hasta la llegada del documento necesario, o en el caso del transporte marítimo, el contenedor sería devuelto a origen al igual que en el transporte aéreo, y en todos estos casos el error se traduce en pérdidas de dinero, y por tanto, también, la pérdida de confianza de los clientes.

La transitaria dispone de todo tipo de transporte que solicite el cliente, ya sea terrestre, marítimo o aéreo, utilizando para llevarlo a cabo todas las subcontratas necesarias y manteniendo convenios con las navieras, aerolíneas y transportistas. Debido a la globalización, se necesita en cualquier país todo tipo de mercancía, ya sea alimentos, como piezas de parte del montaje de una fábrica y, dependiendo de si la mercancía es perecedera o no, de la rapidez con la que quiera el cliente su mercancía en destino, del dinero a gastar, etc. se utilizaran unos medios de transporte u otros.

La empresa, para el caso del transporte terrestre, no dispone de camiones, por lo que subcontrata transportistas para que realicen dicha actividad. Al igual ocurre en el transporte marítimo, no se dispone de contenedores ni de barco, y dependiendo del destino se trabaja con una naviera u otra, según sea más rentable o dependiendo de los intereses del cliente respecto al tiempo, y a la vez se alquilan contenedores a la naviera subcontratada para transportar dicha mercancía, todo dentro del mismo contrato. Lo mismo ocurre con el transporte aéreo.

Puesto que la transitaria opera solo con contratos internacionales, el transporte marítimo es el más utilizado para el transporte de mercancías, porque suele ser el más rentable. A pesar de tener subcontratados una gran flota de transportistas para el reparto terrestre por Europa, siendo ahora el más usual, el reparto de fruta.

Una vez se ha llevado a cabo la negociación de los términos en los que va a trabajar la transitaria respecto a la empresa, se redacta el contrato, que es firmado y cuñado por ambas partes. Puesto que se está trabajando a nivel internacional, el contrato es enviado, normalmente, por correo seur 10.

Centrándonos en los términos de negociación con los clientes, en cuanto a los pagos de las empresas a la transitaria, esta ofrece plazos de financiación que pueden variar de 30 a 120 días. Para poder realizar estas operaciones con el menor riesgo posible, se contrata una póliza de crédito y caución y se solicitan informes financieros sobre cada nuevo cliente, para conocer la solvencia de la empresa frente a los pagos. A su vez se contrata también un seguro que cubra las operaciones, en caso de impago. En ocasiones, dependiendo del país de destino y de los posibles riesgos, puede pagarse al contado.

En el nivel internacional, son miembros de World Cube Assosiation (WCA), cuyo fondo cubre hasta 100.000 € en todas las transitarías internacionales con las que contacta para llevar a cabo el transporte. Hay que tener en cuenta que las aseguradoras no cubren todas las operaciones, sobretodo de países de riesgo alto, en cuyo caso es la propia empresa la que decide si se arriesga a realizar el transporte.

En las importaciones, las empresas deben pagar el IVA (en el caso de exportaciones no se paga IVA en origen, sino en destino) y los aranceles de la mercancía. Algunas empresas no pueden hacer frente a estos gastos, por lo que la transitaria lo paga a la Agencia Tributaria y se lo financia al cliente.

Vamos a centrarnos en las condiciones de los contratos y la documentación más importante para el transporte marítimo, ya que es el más utilizado.

En cuanto a los contratos de la transitaria con las navieras, dependiendo del destino se elige a unas o a otras, en mayor medida con MAERSK, MSC y CMA CGM, con las que se tiene un convenio de pago de financiación de 30, 60 o 90 días, porque las empresas de rating (agencias de calificación de riesgos) ya califican la transitaria de empresas de bajo riesgo.

Por otro lado, los precios del transporte varían continuamente, condicionados por las fluctuaciones de las monedas de cada país, de los riesgos políticos existentes en cada momento y otro tipo de circunstancias. Por lo tanto, no hay un precio fijo en el que ofrecer la operación, sino que esta varía dependiendo del tiempo en que se realice. Por lo que al ser el mercado muy vivo, los operarios de la transitaria deben estar permanentemente atentos a estos cambios.

Otro aspecto relevante son los Incoterms 2010, donde se refleja la relación del exportador y el importador en cuanto a los términos en los que se ha aceptado el contrato respecto al transporte de la mercancía. Es decir, es aquí donde se negocian los gastos del transporte (recogida de la mercancía en la fábrica de origen, trayecto hasta aduana de exportación, travesía en el barco, aduana de importación y traslado de la mercancía del puerto hasta la fábrica de destino, siendo los más utilizados el FOB, CIF, EXW y el DDP.

Desarrollando los Incoterms 2010, para conocer en qué condiciones se mueven los contratos realizados por la transitaria, que se agrupan en 4 categorías: E, F, C y D. En el término E, se encuentra el EXW, donde el vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en sus fábricas, es decir, se realiza una entrega directa a la salida. En el término F, está el FOB, es el comprador el que elige el medio de transporte y lo paga, y el vendedor entrega la mercancía a quien se le asigna, es decir, este último no se encarga de nada, por lo que se realiza una entrega indirecta sin pago del transporte principal por el vendedor. En términos en C, se encuentra el CIF, en este caso el vendedor contrata el transporte, pero no asume ni riesgo de pérdida ni daños de la mercancía, ni de costes adicionales, por lo que se realiza una entrega indirecta con pago del transporte principal por el vendedor. Por último están los términos en D, donde está el DDP, en este Incoterm es el vendedor el que corre con todos los gastos y riesgos del transporte de la mercancía, realizándose así una entrega directa a la llegada.

Las navieras, mediante la transitaria obtienen toda la documentación necesaria de cada contenedor a través de su equipo operativo.

El contenedor tiene que pasar por las aduanas de origen y de destino, donde se inspecciona. En las aduanas españolas, para la exportación/importación se necesita el D.U.A., un documento informativo sobre la mercancía y que debe acompañar a esta para cumplir las formalidades aduaneras. Es decir, el D.U.A. es un documento de acompañamiento indispensable para que la aduana admita la carga del contenedor. Se emplea este documento cuando la operación es entre países donde uno no es miembro de la UE. Este documento es común para todos los países miembros de la UE.

Una vez el contenedor ha superado la aduana, en el trayecto en el barco la naviera genera un documento para cada uno, este se llama B/L (Bill of Lading), es decir, conocimiento de embarque. Es con este documento con el que se puede retirar el contenedor en el puerto de destino. Al ser la transitaria quien contrata con la naviera y quien le paga, es a esta a quien la naviera le envía el B/L, y la transitaria la que se lo entrega al cliente. La transitaria es quien tiene el dominio, puesto que si no pagan, esta no entrega el B/L y el cliente no puede recoger la mercancía.

Todo lo anterior, sirve para el transporte aéreo, pero en este caso el documento generado por la aerolínea se llama conocimiento de embarque aéreo (Air WayBill, AWB). Y el documento equivalente en el transporte terrestre es el CMR.

## **1.2. OBJETIVOS TRABAJO**

Una vez descrito en qué consiste la empresa a estudiar, se va a analizar el funcionamiento de ésta con detalle. Es decir, se van a examinar los procesos que se realizan para llevar a cabo una operación completa de comercio exterior, así como los flujos documentales que se acompañan con la mercancía y la el modo de gestión de la empresa.

El objetivo principal del trabajo es doble. Por una parte hacer un análisis detallado del funcionamiento de la empresa con el fin de tener un mapa de su funcionamiento; por otra parte, sobre el conocimiento de la empresa y dada su reciente creación, proponer un plan de mejoras que permita una gestión planificada y controlada en el largo plazo.

## 2. FIGURA TRANSITARIO

La figura del transitario está regulada en la mayoría de los países y sus funciones quedan definidas dentro del ámbito del comercio internacional. En España, la figura del transitario está regulada por la Ley 16/1987 de Ordenación del Transporte Terrestre (LOTT), siendo modificada posteriormente en el año 2013. Por lo que se va a emplear la Ley 9/2013 de LOTT.

Toda la legislación que regula las actividades auxiliares y complementarias del transporte por carretera, se encuentra en el capítulo IV de la LOTT. Esta es la que interesa saber, puesto que las empresas transitarias están definidas y catalogadas dentro de este capítulo.

Por lo que en el artículo 121, redactado por el artículo setenta y cuatro de la Ley 9/2013, de 4 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres, en la cual se define transitarios como:

**“A los efectos de esta ley, se considera transitarios a las empresas especializadas en organizar, por cuenta ajena, transportes internacionales de mercancías, recibiendo mercancías como consignatarios o entregándolas a quienes hayan de transportarlas y, en su caso, realizando las gestiones administrativas, fiscales, aduaneras y logísticas inherentes a esa clase de transportes o intermediando en su contratación”.**

La empresa también realiza operaciones de depósitos y almacenaje, por lo que queda regulada en la legislación vigente en el artículo 123 de la LOTT de 1987, que corresponde con el artículo setenta y seis de la modificación de la LOTT de 2013, definiendo:

**“A los efectos de esta ley, se considera almacenistas-distribuidores a las empresas especializadas en actuar como depositarias de mercancías ajenas que, además, se encarguen de distribuirlas o de gestionar su distribución, conforme a las instrucciones recibidas del depositante.**

En el ejercicio de su función, el almacenista-distribuidor podrá desarrollar otras tareas tales como consolidación o ruptura de cargas, gestión de existencias u

**otras que resulten preparatorias o complementarias del transporte y distribución de las mercancías almacenadas”.**

Por lo que podemos concluir que el transitario o la empresa transitaria es un agente que actúa en nombre de los importadores, exportadores y otras empresas para organizar el transporte de mercancías internacionales de forma segura, eficiente y rentable.

En los del artículos 167 al 170 del Reglamento de la Ordenación del transporte terrestre (ROTT), desarrollado a partir de la LOTT y Órdenes Ministeriales, se encuentra las actividades que realizan las empresas transitaras, según la normativa legal vigente:

Artículo 167: “1. Los transitarios, en el ejercicio de sus funciones de intermediación y organización de los transportes internacionales y de los que se efectúen en régimen de control aduanero podrán realizar las siguientes actividades, siempre referidas a dichos tipos de transporte:

- a) Cumplir las formalidades administrativas ligadas al transporte internacional o al régimen de tránsito aduanero.
- b) Depositar o almacenar mercancías procedentes o destinadas al transporte internacional o en régimen de tránsito aduanero.
- c) Consolidar y desconsolidar mercancías.
- d) Coordinar las diversas fases del transporte con destino o procedencia internacionales, y, en particular, el tránsito, la reexpedición, el transbordo y las diferentes operaciones terminales.
- e) Contratar la realización de los portes, con las Empresas de transporte.
- f) Recibir, consignar y poner a disposición de los transportistas o de los destinatarios mercancías procedentes o destinadas al transporte internacional o en régimen de control aduanero.

2. Los transitarios, salvo que se limiten a poner las mercancías a disposición del transportista designado por el cargador, deberán contratar el transporte en nombre propio, de acuerdo con idénticas reglas a las establecidas en relación con las agencias de transporte”.

Artículo 170: “Serán de aplicación, en relación con el ejercicio de la actividad de transitario las mismas reglas establecidas para las agencias de transporte de mercancías en relación con las siguientes cuestiones:

a) Libertad para escoger la vía, modo y clase de transporte que estimen conveniente cuando no estuvieran previamente pactados.

b) Posibilidad de realizar su intervención en relación con los transportes efectuados en cualquier modo.

c) Obligatoriedad de contratar con transportistas debidamente autorizados.

d) Posibilidad de utilizar la colaboración de otros transitarios o agencias de transportes.

e) Posibilidad de desarrollar su actividad utilizando exclusivamente medios telefónicos, informáticos o telemáticos que obvien la relación directa y personal entre la agencia y sus clientes.

2. Los precios que apliquen los transitarios en su intervención en los transportes internacionales serán libres. En cuanto a su intervención en transportes internos serán de aplicación las mismas reglas establecidas en el artículo 164, en relación con las agencias de transporte de mercancías”.

Para poder ejercer la actividad, la ROTT establece unos requisitos que se deben cumplir. Estas están especificadas en el Título II: Disposiciones de aplicación general a los transportes por carretera y a las actividades auxiliares y complementarias de los mismos, en los artículos del 33 al 40.

Toda empresa transitaria debe tener una autorización de la Administración de Transportes, dicha autorización se otorga previa acreditación de cumplir los requisitos de:

- Capacitación Profesional: el titular o persona apoderada que lleva la dirección efectiva de la empresa ha de tener el título de capacitación profesional, poderes suficientes y estar en nómina como directivo o ser accionista de un mínimo del 15% del capital social.
- Capacidad Económica: la empresa ha de tener un capital desembolsado y de reservas de, al menos, 60.000 €.
- Honorabilidad.

- Estar al corriente de pago de impuestos y Seguridad Social.
- Que las instalaciones cuenten con la correspondiente licencia de apertura.

### 3. SITUACIÓN ACTUAL EMPRESA

La empresa transitaria es reciente en el sector, ya que lleva solo dos años y medio creada, es decir, se fundó el 13 de Noviembre del 2013 en Valencia. Se encuentra catalogada en el sector 5221: Actividades anexas al transporte terrestre, y también, en el sector 5210: Depósito y almacenamiento, dentro de la letra H: Transporte y Almacenamiento, en la clasificación nacional de actividades económicas (CNAE).

Dado que la presentación de las cuentas anuales a las Juntas de Accionistas tiene como fecha límite (para aquellas empresas que vayan con el año natural) el 30 de junio de 2016 todavía no hay rankings del año 2015 que nos permitan situar a Sea Line Cargo entre sus competidores en ese año. Por otro lado, de la información obtenida del Registro Mercantil de Valencia<sup>1</sup>, solo se dispone de la cuenta anual del 2013, puesto que las del 2014 estaban mal redactadas y no se aceptaron y aun no están corregidas por la empresa.

En las cuentas anuales del 2013 se desglosan los siguientes datos: total activo<sup>2</sup> de 56.841,32 €, el activo corriente<sup>3</sup> con un valor de 1.558,56 € y el activo no corriente<sup>4</sup> con un valor de 55.282,76 €; el total del patrimonio neto<sup>5</sup> y pasivo<sup>6</sup> de 56.841,32 €, el

---

<sup>1</sup> Véase el Anejo I de este trabajo.

<sup>2</sup> ACTIVO: es el conjunto de bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que es probable que la empresa obtenga beneficios económicos en el futuro.

<sup>3</sup> ACTIVO CORRIENTE: aquellos Activos que permanezcan en la sociedad por un periodo superior al año o al ciclo normal de la explotación. Son activos no corrientes: los elementos de inmovilizado, las Inversiones inmobiliarias, las Inversiones financieras a L/P y los activos por impuestos diferidos.

<sup>4</sup> ACTIVO NO CORRIENTE: elementos que se espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación, así como, con carácter general, aquellas partidas cuyo vencimiento, enajenación o realización, se espera que se produzca en un plazo máximo de un año contado a partir de la fecha de cierre del ejercicio. El activo corriente está formado por: las existencias, los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, las Inversiones a corto plazo, el efectivo y otros activos líquidos y las periodificaciones.

<sup>5</sup> PATRIMONIO NETO: es la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos, es decir, es la diferencia entre el activo y el pasivo de la empresa.

patrimonio neto asciende a 56.969,30 €, el pasivo no corriente<sup>7</sup> con un valor de 7,01 € y el pasivo corriente<sup>8</sup> con un valor de -134,99 €. En cuanto a la memoria de PYMES de Sea Line Cargo S.L., el saldo de la cuenta de pérdidas y ganancias<sup>9</sup> es de 2.506,97 € de pérdidas, el inmovilizado<sup>10</sup> es de 1.137,18 €, la amortización<sup>11</sup> en el 2013 es de 28,04 €, el capital<sup>12</sup> es de 60.000,00 €, las reservas<sup>13</sup> de 523,73 €, por lo que resulta un total de fondos propios<sup>14</sup> de 56.969,30 €.

El director general de la empresa ha facilitado la facturación del año 2015 y a pesar de no estar todavía presentada en el registro mercantil, ha facturado durante el 2015 6.000.000 €.

Con el dato de la facturación, se va a hacer un ranking en la empresa por comparación con otras del mismo sector a través del Libro Blanco del sector transitario en España. En el ranking de la Comunidad Valenciana, con unas ventas de 6.000.000 €, se encuentra la empresa CS Transitarios SL de Castellón en el puesto 30, puesto en el que se encontraría la transitaria estudiada. Para tener la referencia de la empresa con mayor ventas se describen los datos de la primera empresa del ranking de la

---

<sup>6</sup> PASIVOS: es la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos, es decir, es la diferencia entre el activo y el pasivo de la empresa económicos en el futuro. A estos efectos, se entienden incluidas las provisiones.

<sup>7</sup> PASIVO NO CORRIENTE: las obligaciones cuyo vencimiento o extinción se espera que se produzca en un período superior al ciclo normal de explotación. Son pasivos no corrientes: las provisiones a L/P, las deudas a L/P y los pasivos por impuesto diferido.

<sup>8</sup> PASIVO CORRIENTE: las obligaciones cuyo vencimiento o extinción se espera que se produzca durante el ciclo normal de explotación, o no exceda el plazo máximo de un año contado a partir de la fecha de cierre del ejercicio. Son pasivos corrientes: las provisiones a C/P, las deudas a C/P y los acreedores comerciales y las periodificaciones.

<sup>9</sup> CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS: es el resumen de todos los ingresos y todos los gastos que genera una organización durante un ejercicio contable.

<sup>10</sup> INMOVILIZADO: es el conjunto de bienes de naturaleza real o financiera, constituyendo las inversiones permanentes.

<sup>11</sup> AMORTIZACION: consiste en contabilizar una reducción directa del activo y un gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias.

<sup>12</sup> CAPITAL: El capital de una empresa es el dinero que necesita la empresa para comenzar sus operaciones.

<sup>13</sup> RESERVAS: Las reservas son beneficios obtenidos por la empresa y no han sido distribuidos entre sus propietarios.

<sup>14</sup> FONDOS PROPIOS: es el pasivo de la empresa que se debe a la aportación de los socios y a los propios beneficios (o pérdidas) generados durante el ejercicio.

Comunidad Valenciana, esta empresa es Raminotrans S.L. de Valencia con unas ventas de 90.320.000 €. En cuanto al ranking nacional, Sea Line Cargo S.L. le corresponde la posición 161.

Ahora se van a detallar los datos correspondientes a la posición 161 del ranking, a pesar de que no se pueda comparar con la empresa Sea Line Cargo S.L., puesto que como se ha dicho antes la empresa no presentado las cuentas del último año. Respecto al total de activos es de 5.080.000 € mientras que el total de pasivos es de 640.000 €, siendo el beneficio neto de 300.000 €. Otro aspecto es el número de empleados, 10 frente a los 12 de la empresa estudiada.

La empresa de máxima referencia del sector a nivel nacional es Kuehne & Nagel SA, las ventas de la cual ascienden a 432.130.000 €, con un total de activos de 70.330.000 €, siendo el de pasivos de 63.390.000 € y el beneficio neto de 2.920.000 €.

Respecto a la transitaria Sea Line Cargo SL, su alta solvencia le ofrece ventajas económicas como créditos bancarios, con intereses más bajos. En cuanto a los proveedores, como va subiendo posiciones dentro de cada empresa al solicitarles sus servicios todos los meses con mucha frecuencia, y junto con la solvencia actual, se le conceden unas condiciones de pago cada vez mejores. Esto permite a la empresa un funcionamiento más eficiente para sus actividades, y con un margen para obtener más beneficios. Todo esto, en actividades que más adelante se detallaran.

Lo anterior es debido a la alta competitividad y ambición de los trabajadores, y las metas que persigue el director general de la empresa. Teniendo siempre muy presente y como objetivo principal, el buen servicio a los clientes, el cumplimiento de los tiempos de entrega, trato personal, etc, junto a un precio adecuado, aunque no el más bajo entre la competencia. Este conjunto es el que les ha permitido consolidarse en el sector y seguir mejorando.

En este sector, hay mucha competencia entre las transitarías, por lo que lo dicho en el párrafo anterior es primordial para mantenerse activo en el sector. Por otro lado, cada transitaria se especializa en unas mercancías determinadas y unos países para que así la competencia se centre más entre las especializaciones y no en todo el sector.

Hay que destacar que Sea Line Cargo SL es especialista en el transporte marítimo de exportación a Sudamérica e importación de China. Como ya se ha comentado antes el transporte más utilizado en la transitaria es el marítimo, por lo que se han especializado en este. Además, los dos países mencionados son los que más mercancía exportan/importan, por ello tienen personal que hablan en el idioma nativo

del país de destino (por ejemplo chino o portugués), hecho que ellos consideran fundamental para el buen servicio al cliente. Al realizar envíos de muchos contenedores a estos destinos y con frecuencia, el precio de las navieras para realizar dicho transporte es menor y con más facilidades de pago. Esto, les proporciona que puedan ofrecer unos precios competentes.

Centrándonos un poco más en el motivo de esta especialización, se va a tratar por separado cada destino, puesto que tienes unas características distintas.

Respecto a Sudamérica, la transitaria tiene como clientes a muchas fábricas del Norte de España, donde las industrias son sobretodo metalúrgicas, de maquinaria, material de transporte, química, materiales de la construcción, madera y muebles. Lo que hace con estos productos es transportarlos al puerto de Bilbao o al de Valencia, dependiendo de razones económicas, para realizar la exportación por el transporte marítimo. Estos envíos son más complicados debido a los productos a exportar y el transporte de estos al puerto para ser exportados, hecho que conlleva más beneficios. Este es la razón que ha llevado a la empresa a especializarse a exportar en estas rutas.

En cambio, para importar desde China los envíos no son complicados, puesto que se trata de productos como móviles o ropa. La gran diferencia es que los envíos son más voluminosos, lo que hace que obtengan beneficios en estas importaciones. Esta es la razón para especializarse en exportar a China mediante el transporte marítimo, las grandes cantidades de mercancías.

Por otro lado, tienen empresas en los países de destino que les ayudan a realizar los trámites allí necesarios puesto que son distintos a los de España, y además, les pone en contacto con las empresas necesarias para llevar a cabo las actividades. Este motivo es lo que les hace eficientes en los procesos.

Con esto podemos concluir, que la empresa se puede consolidar como una transitaria de referencia en el sector en la Comunidad Valenciana, debido a su servicio integral ofrecido a los clientes, en especial a las operaciones de exportación a los países de Sudamérica e importaciones de China, mediante el transporte marítimo.

La cantidad de mercancías movidas es muy alta, por lo que vamos a analizar los flujos más comunes e importantes que se realizan en la transitaria.

### 3.1. PROCESO DE FUNCIONAMIENTO

En este apartado, se va a desarrollar los temas mediante un flujograma, para poder así observar el orden de los procesos dentro de cada actividad de una manera clara y rápida, para una mejor comprensión. Ya que los flujogramas nos permiten un análisis de las operaciones de los procesos al nivel de detalle que nosotros estimemos desde el principio de la actividad hasta su fin. Pudiendo también, ser una herramienta para conocer el funcionamiento de la empresa en las distintas actividades y así poder observar si se realizan tareas y/o procesos innecesarios. De esta manera, se pueden obtener mejoras en el funcionamiento de la empresa.

En este caso, hemos ordenado las operaciones que se realizan en un proceso de principio a fin, con las posibles situaciones que se puedan dar, sin desarrollar lo que se hace en cada operación, solo nombrándola y sus pasos anteriores y posteriores posibles.

Además, se acompaña de un texto donde se explica todo el proceso con un nivel de detalle mayor.

Antes de empezar con los procesos, se va a explicar el sentido de las figuras del flujograma para entender su funcionamiento. Son las siguientes:

- Elipse, abre y cierra el flujograma, es decir, el inicio y el fin.
- Triángulo, sirve para formular una pregunta o cuestión de operaciones en concreto.
- Rectángulo, representa un proceso.
- Círculo, hace la función de un conector, el cual conecta elementos entre sí.

Dicho esto, los procesos más importantes de la empresa son: la redacción del contrato con la elección de los proveedores más óptimos, la exportación de mercancía y la importación de esta.

### 3.1.1. FLUJOGRAMA REDACCIÓN CONTRATO

Antes de explicar el proceso que se emplea en la empresa para la redacción del contrato, se va a explicar los Incoterms 2010. Puesto que son una parte muy importante del contrato, ya que estos identifican que es responsabilidad de cada parte.

#### 3.1.1.1. INCOTERMS 2010

En la redacción del contrato hay que tener muy presentes los Incoterms, ya que las reglas de estos definen las responsabilidades de las empresas compradoras y vendedoras en la entrega de mercancías al amparo de los contratos de compraventa. Por lo tanto, se incorporan con regularidad en todo el mundo y se han convertido en parte del lenguaje cotidiano del comercio.

Esto es debido a los diferentes usos y costumbres en función de las zonas geográficas, y toda una serie de elementos que pueden llegar a dificultar la materialización de la operación. Todo esto se ve agravado si lo contemplamos desde la perspectiva del punto de vista del comercio exterior, ya que a lo anterior se unen las diferencias culturales, idiomáticas y, lo más importante, las diferencias de legislación aplicable.

Para solucionar los problemas mencionados, la Cámara de Comercio Internacional (CCI) desarrolló los Incoterms. Con ellos se pretende que con independencia de la nacionalidad de las partes, o el lugar geográfico de su uso, los implicados puedan en todo momento saber cuáles son los derechos y obligaciones de cada una de ellas en un contrato determinado.

Dicho esto, hay que saber que los Incoterms, carecen de toda fuerza normativa o legal, obteniendo su reconocimiento de su cotidiano y constante uso a nivel mundial, por lo que para que sean de aplicación a un contrato determinado, éste deberá especificarlo así.

Los Incoterms contienen un total de once posiciones, o tipos de contratos diferentes, que pueden luego, mediante el uso de determinadas cláusulas, modificarse parcialmente.

Además, a lo largo de su existencia han sufrido sucesivos cambios y modificaciones, para adaptarlos a los cambios en los usos comerciales, técnicas, avances tecnológicos... La última edición corresponde a 2010, y entró en vigor el 1 de enero de 2011.

Ahora se va a describir brevemente en qué consiste cada tipo de Incoterm:

- **CFR (Cost and Freight):** costo y flete (puerto de destino convenido):

Los costos de descargue en el puerto de destino corren por cuenta del comprador.

Este término solo puede usarse para transporte por mar o por vías de navegación interior.

“Costo y flete” significa que la empresa vendedora entrega la mercancía a bordo del buque o proporciona la mercancía así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque. La empresa vendedora debe contratar y pagar los costos y el flete necesarios para llevar la mercancía hasta el puerto de destino designado.

- **CIF (Cost, Insurance and Freight):** coste, seguro y flete (puerto de destino convenido):

Se refiere a lo mismo que el CFR, pero en este caso los riesgos son responsabilidad del importador en el momento en que la mercancía traspase la borda del buque, no obstante los riesgos de transporte están cubiertos por una póliza de seguros que habrá contratado el exportador a beneficio del importador, quien como asegurado en caso de pérdida o deterioro de la mercancía reclamará directamente a la compañía aseguradora.

El vendedor también contrata la cobertura de seguro contra el riesgo del comprador de pérdida o daño a la mercancía durante el transporte. El comprador debería advertir que, en condiciones CIF, se exige al vendedor que obtenga un seguro con sólo una cobertura mínima. Si el comprador deseara tener más protección del seguro, necesitaría acordar cuánta expresamente con el vendedor o bien cerrar sus propios acuerdos extra en cuanto al seguro.

Este término solo puede usarse para transporte marítimo o fluvial.

- **CIP (*Carriage and Insurance Paid*):** transporte y seguro pagados hasta... (...lugar de destino convenido):

El vendedor debe pagar los costos de flete del transporte requerido para llevar la mercancía al sitio convenido con el comprador, adicionalmente deberá tomar y pagar un seguro contra el riesgo que pueda tener el comprador por la pérdida o daño de la mercancía, siendo responsable solamente por una póliza con cobertura mínima, en caso que el vendedor quiera una cobertura mayor, deberá concertarlo con el vendedor o tomar un seguro complementario.

Puede usarse en cualquier modo de transporte incluido el multimodal, en este último caso quiere decir que el riesgo se transmite del vendedor al comprador cuando es entregado al primer transportista.

- **CPT (*Carriage Paid To*):** transporte pagado hasta... (...lugar de destino convenido)

El vendedor debe pagar los costos de flete del transporte requerido para llevar la mercancía al sitio convenido con el comprador, incluyendo gastos y permisos de exportación, excepto los gastos de seguro.

Puede usarse en cualquier modo de transporte incluido el multimodal, en este último caso quiere decir que el riesgo se transmite del vendedor al comprador cuando es entregado al primer transportista.

Esta regla tiene dos puntos críticos, porque el riesgo se transmite y los costos se transfieren en el contrato, tan precisamente como sea posible, tanto el lugar de entrega, donde el riesgo se transmite al comprador, como el lugar de destino asignado hasta donde el vendedor debe contratar el transporte. Si se utilizan varios porteadores para el transporte hasta el destino acordado y las partes no acuerdan un punto de entrega específico, la posición por defecto es que el riesgo se transmite cuando la mercancía se ha entregado al primer porteador en un punto a la entera elección de la empresa vendedora y sobre el que la compradora no tiene ningún control. Si las partes desearan que el riesgo se transmita en una etapa posterior (por ejemplo, en un puerto oceánico o en un aeropuerto), necesitan especificarlo en el contrato de compraventa.

- **DAF (Delivery at Frontier):** entregada en frontera (lugar convenido)

El vendedor realiza la entrega en el lugar de la frontera acordado, pero antes de la aduana fronteriza, y pone la mercancía a disposición del comprador en el medio de transporte utilizado sin realizar la descarga.

El término frontera incluye la del país exportador, por tanto deberá especificarse este término. Puede además utilizarse en cualquier modo de transporte cuando la frontera sea terrestre, si la entrega es en puerto, muelle o a bordo del buque, deben usarse los términos DES o DEQ.

Este Incoterms ha desaparecido en los Incoterms del 2010, pero formaba parte de los Incoterms 2000.

- **DES (Delivery Ex Ship):** entregada sobre buque (...puerto de destino convenido):

El vendedor entrega la mercancía cuando se encuentra a bordo del buque en el puerto de destino acordado y a disposición del comprador, sin efectuar despacho en la aduana de importación, ni asumir los costos y riesgos de descarga del producto.

Este término puede utilizarse en transporte marítimo, fluvial o multimodal donde su último modo de transporte sea marítimo o fluvial.

Este Incoterms ha desaparecido en los Incoterms del 2010, pero formaba parte de los Incoterms 2000.

- **DEQ (Delivery Ex Quay):** entregada en muelle (...puerto de destino convenido)

El vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta en el muelle del puerto de destino convenido a disposición del importador, sin despacharla en la aduana de importación.

Este término puede ser usado en transporte marítimo, fluvial y multimodal donde su último modo de transporte sea marítimo o fluvial.

Este Incoterms ha desaparecido en los Incoterms del 2010, pero formaba parte de los Incoterms 2000.

- **DDP (Delivery Duty Paid):** *entregada derechos pagados (...lugar de destino convenido):*

El vendedor realiza la entrega de la mercancía al comprador, ya despachada de exportación e importación con todos los costos pagos pero sin efectuar la descarga de los medios de transporte en el lugar de destino acordado en el país importador.

Adicionalmente el vendedor debe cubrir con todos los costos y riesgos incluyendo los impuestos del país importador, este término es usado en cualquier modo de transporte.

- **DDU (Delivery Duty Unpaid):** *entregada derechos no pagados (...lugar de destino convenido)*

El vendedor cumple con su obligación cuando realiza la entrega de la mercancía en el lugar de destino convenido pero sin incluir los gastos de aduana y el descargue del medio de transporte.

El vendedor asume los costos y riesgos de llevar la mercancía hasta este sitio. La obligación de pagar los derechos de importación recaerá sobre el comprador, al igual que los riesgos y costos por no despachar a tiempo la mercancía para la importación, en caso que el comprador quiera que esta operación se realice por parte del vendedor deberá especificarse en el contrato de compraventa.

Este término se puede usar en cualquier modo de transporte.

Este Incoterms ha desaparecido en los Incoterms del 2010, pero formaba parte de los Incoterms 2000.

- **EXW (Ex Works):** *en fabrica*

Esta regla puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte. Es adecuada para el comercio nacional, mientras que FCA es normalmente más apropiada para el comercio internacional.

“En Fábrica” significa que el vendedor realiza la entrega cuando pone la mercancía a disposición del comprador en las instalaciones del vendedor o en otro lugar designado. El vendedor no tiene que cargar la mercancía en ningún vehículo de recogida, ni tiene que despacharla para la exportación, cuando tal despacho sea aplicable.

Es muy recomendable que las partes especifiquen, tan claramente como sea posible, el punto en el lugar de entrega designado, puesto que los costos y riesgos hasta dicho punto son a cargo de la empresa vendedora. La compradora corre con todos los costos y riesgos que implica hacerse cargo de la mercancía desde el punto acordado, si lo hay, en el lugar de entrega designado.

- **FCA (Free Carrier):** franco transportista (lugar convenido)

Esta regla puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte.

“Franco Porteador” significa que la empresa vendedora entrega la mercancía al porteador o a otra persona designada por la empresa compradora en las instalaciones de la empresa vendedora o en otro lugar designado. Es muy recomendable que las partes especifiquen, tan claramente como sea posible, el punto en el lugar de entrega designado, ya que el riesgo se transmite al comprador en dicho punto.

Si la intención de las partes es entregar la mercancía en las instalaciones del vendedor, deberían identificar la dirección de estas instalaciones como el lugar de entrega designado. Por otra parte, si tienen la intención de que la mercancía se entregue en otro lugar, deben identificar un lugar de entrega específico diferente.

FCA exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

- **FAS (Free Alongside Ship):** franco al costado del buque (free alongside ship) (puerto de carga convenido)

Esta regla sólo ha de utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

La empresa vendedora realiza la entrega cuando la mercancía se coloca al costado del buque designado por la empresa compradora en el puerto de embarque designado. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está al costado del buque, y la empresa compradora corre con todos los costos desde ese momento en adelante.

Es muy recomendable que las partes especifiquen, tan claramente como sea posible, el punto de carga en el puerto de embarque designado, ya que los costos y riesgos

hasta dicho punto son por cuenta del vendedor y estos costos y los gastos de manipulación asociados pueden variar según los usos del puerto.

Se exige al vendedor o que entregue la mercancía al costado del buque o que proporcione la mercancía así ya entregada para el embarque. La referencia a proporcionar sirve para las compraventas múltiples de una cadena de ventas, especialmente habituales en el comercio de productos básicos.

Cuando la mercancía está en contenedores, es habitual que el vendedor ponga la mercancía en poder del porteador en una terminal y no al costado del buque. En tales situaciones, la regla FAS sería inapropiada y debería utilizarse la regla FCA.

- **FOB (Free on Board):** franco a bordo (free on board) (puerto de carga convenido)

Esta regla sólo ha de utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

La empresa vendedora entrega la mercancía a bordo del buque designado por la empresa compradora en el puerto de embarque designado o proporciona la mercancía así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque, y la empresa compradora corre con todos los costos desde ese momento en adelante.

Se exige al vendedor o que entregue la mercancía a bordo del buque o que proporcione la mercancía así ya entregada para el embarque. La referencia a proporcionar sirve para las compraventas múltiples de una cadena de ventas, especialmente habituales en el comercio de productos básicos.

Puede que FOB no sea apropiado cuando la mercancía se pone en poder del porteador antes e que esté a bordo del buque, como ocurre, por ejemplo, con la mercancía en contenedores, que se entrega habitualmente en una terminal. En tales situaciones, debería utilizarse la regla FCA.

- **DAT (Delivered At Terminal):** entregada en terminal

Esta regla puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte.

“Entregada en terminal” significa que la empresa vendedora realiza la entrega cuando la mercancía, una vez descargada del medio de transporte de llegada, se pone a

disposición de la empresa compradora en la terminal designada en el puerto o lugar de destino designados. "Terminal" incluye cualquier lugar, cubierto o no, como un muelle, almacén, estación de contenedores o terminal de carretera, ferroviaria o aérea. La empresa vendedora corre con todos los riesgos que implica llevar la mercancía hasta la terminal en el puerto o en el lugar de destino designados y descargarla allí.

Es muy recomendable que las partes especifiquen tan claramente como sea posible la terminal y, si cabe, un punto específico de la terminal en el puerto o lugar de destino acordado, puesto que los riesgos hasta dicho punto corren por cuenta del vendedor. Se recomienda al vendedor que proporcione un contrato de transporte que se ajuste con precisión a esta elección.

Además si la intención de las partes es que la empresa vendedora corra con los riesgos y costos que implica transportar y manipular la mercancía desde la terminal hasta otro lugar, deberían utilizarse las reglas DAP o DDP.

Este Incoterm es nuevo respecto de los del 2000.

- **DAP (Delivered At Place):** entregada en lugar

Esta regla puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte.

La empresa vendedora realiza la entrega cuando la mercancía se pone a disposición de la compradora en el medio de transporte de llegada preparada para la descarga en el lugar de destino designado. La empresa vendedora corre con todos los riesgos que implica llevar la mercancía hasta el lugar designado.

Es muy recomendable que las partes especifiquen tan claramente como sea posible el punto en el lugar de destino acordado, puesto que los riesgos hasta dicho punto son por cuenta del vendedor. Se recomienda al vendedor que proporcione contratos de transporte que se ajusten con precisión a esta elección. Si el vendedor incurre en costos según el contrato de transporte que estén relacionados con la descarga en el lugar de destino, no tiene derecho a recuperarlos del comprador a menos que las partes lo acuerden de otro modo.

DAP exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación. Si las partes desean que el vendedor despache la

mercancía para la importación, pague cualquier derecho de importación o lleve a cabo cualquier trámite aduanero de importación, debería utilizarse el término DDP.

A modo de resumen de lo explicado, se va a exponer una tabla donde se observa rápidamente el reparto de los costes de las operaciones según el Incoterms 2010 para el comprador y vendedor.

|                          | CUALQUIER TIPO DE TRANSPORTE |       |       |       |       |       |       | MARÍTIMO |        |        |        |
|--------------------------|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|--------|--------|--------|
| Incoterms 2010           | EXW                          | FCA   | CPT   | CIP   | DAT   | DAP   | DDP   | FAS      | FOB    | CFR    | CIF    |
| EMBALAJE DE VERIFICACION | Buyer                        | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Seller   | Seller | Seller | Seller |
| CARGA                    | Buyer                        | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Seller   | Seller | Seller | Seller |
| TRANSPORTE               | Buyer                        | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Seller   | Seller | Seller | Seller |
| TRÁMITES EXPORTACIÓN     | Buyer                        | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Seller   | Seller | Seller | Seller |
| CARGA A BORDO            | Buyer                        | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Seller   | Buyer  | Seller | Seller |
| FLETE MARÍTIMO           | Buyer                        | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Seller   | Seller | Seller | Seller |
| SEGURO TRANSPORTE        | Buyer                        | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Seller   | Seller | Seller | Seller |
| DESCARGA DEL BUQUE       | Buyer                        | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Seller   | Seller | Seller | Seller |
| TRÁMITES IMPORTACIÓN     | Buyer                        | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Seller   | Seller | Seller | Seller |
| TRANSPORTE DESTINO       | Buyer                        | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Seller   | Seller | Seller | Seller |
| DESCARGA EN DESTINO      | Buyer                        | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Seller   | Seller | Seller | Seller |

Tabla 1: Reparto costes Incoterms 2010

Fuente: Incoterms 2010

Comprador: azul claro y rosa; vendedor: azul oscuro y rojo

Dicho todo esto, podemos concluir que los Incoterms determinan:

- El alcance del precio.
- En qué momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.
- El lugar de entrega de la mercadería.
- Quién contrata y paga el transporte
- Quién contrata y paga el seguro
- Qué documentos tramita cada parte y su costo.

### 3.1.1.2. REDACCIÓN CONTRATO

En dicho flujograma se desarrolla el proceso que sigue la empresa desde que contacta al cliente con la transitaria hasta que se firma el contrato, contando, por supuesto, con todas las alternativas posibles que se puedan dar.

La primera etapa es la puesta en contacto con el cliente, ya sea exportador o importador, con la transitaria donde le manda la información necesaria para que la transitaria pueda realizar una oferta. La información debe ser exacta, es decir, el tipo de producto, debiendo reflejar con exactitud la cantidad de producto/s junto con su peso, bultos... así como el medio de transporte para realizar el envío (marítimo, aéreo, terrestre) y el destino de la mercancía. Con todo esto, la transitaria sabe lo que necesita para poder llevar a cabo el pedido, y así poder realizar la oferta a través del departamento de ventas de dicha empresa, empleando el programa visual trans.

El programa visual trans es el que utiliza la empresa para todas sus operaciones, por lo que se desarrollará su funcionamiento en el apartado 5.

En cuanto a la oferta, la transitaria, dependiendo del destino y medio de transporte, elige una empresa u otra. Como dispone de proveedores estratégicos, es decir, empresas transportistas, navieras y aerolíneas con las que tiene un contrato fijo y le proporciona una serie de ventajas como el pago fraccionado y a varios meses, la transitaria elige la que más le convenga en ese momento para realizar el transporte. Por lo que siempre dispone de camiones y contenedores para poder realizar en cualquier momento el envío.

Para que estos proveedores le den unas buenas condiciones a la transitaria, esta opera siempre con los mismos, ya que así observan la cantidad de envíos frecuentes que realiza la transitaria, lo que le garantiza una solvencia económica mejor. Por lo que al estar dando un mayor número de envíos a los mismos, la transitaria sube escalones ante los proveedores.

Las condiciones que les proporciona los proveedores a la transitaria son muy importantes, y una de las partes importantes donde la transitaria obtiene un margen. Es decir, como cobran en dólares y en euros, los contables de la transitaria deben permanecer atentos a las fluctuaciones de las monedas para realizar el cambio de una a otra y así, convertirlo en el momento de máximo beneficio. Durante el periodo del cobro de la transitaria y el pago al proveedor, es en el que la transitaria puede cambiar la moneda de una a otra.

A partir de aquí, es dialogo transitaria-cliente, puesto que interaccionan en los distintos pasos hasta llegar a un posible consenso firmando el contrato.

La transitaria le envía la oferta al cliente, el cliente la acepta o no, la transitaria emprende la respuesta al cliente: si el cliente la rechaza, estudia hacer una contraoferta o no; si el cliente la acepta, contacta con la aseguradora para que realicen un estudio financiero del cliente (nunca se hace un estudio financiero sin que haya aceptado el cliente la oferta, porque la transitaria paga un elevado precio por estos servicios). El resultado del estudio financiero puede ser: negativo: el cliente no tiene solvencia financiera que abarque lo solicitado por lo que la empresa no redacta el contrato; positivo: se redacta el contrato; riesgo: la empresa presenta un % razonable de tener un posible impago del contrato. En la solución de riesgo es el director general de la transitaria el que decide si se sigue adelante con la redacción del contrato o no, según los intereses de la transitaria en ese momento. Siempre teniendo en cuenta, que la aseguradora cubre un 90% del importe del contrato.

La redacción del contrato se realiza de forma interna, es decir, se redacta entre ambas partes (cliente-transitaria) definido por las condiciones del estudio financiero, donde se indican los plazos de pago, pudiendo variar de 30, 90 o 120 días (cuanta más solvencia financiera presente el cliente, el plazo de pago podrá ser más largo).

Por último, se firma el contrato por ambas partes y cada una se queda una copia.

Ahora es cuando la empresa espera la orden del cliente para comenzar con lo estipulado en el contrato.

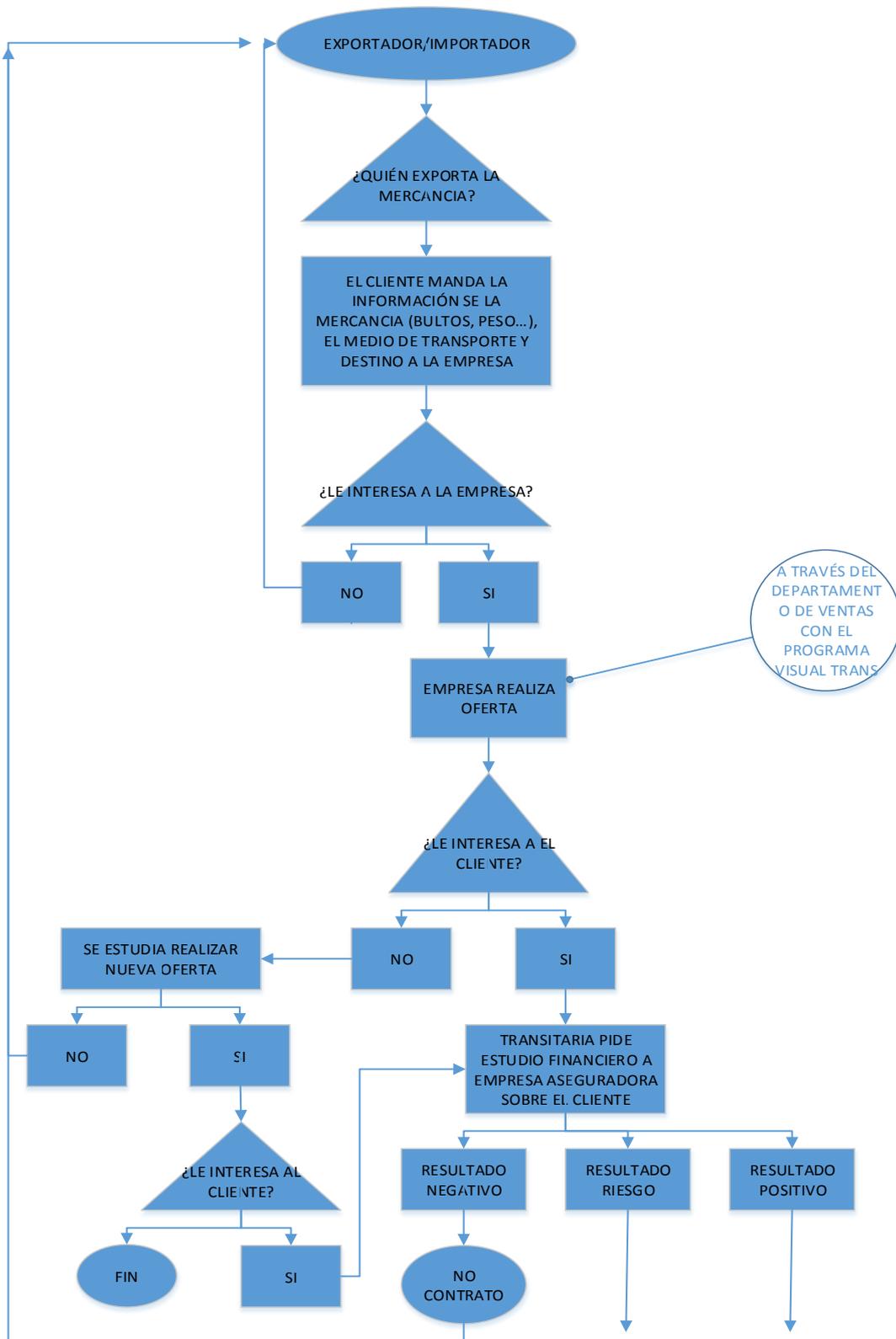


Ilustración 1: Flujograma proceso redacción contrato (parte 1)

Fuente: elaboración propia

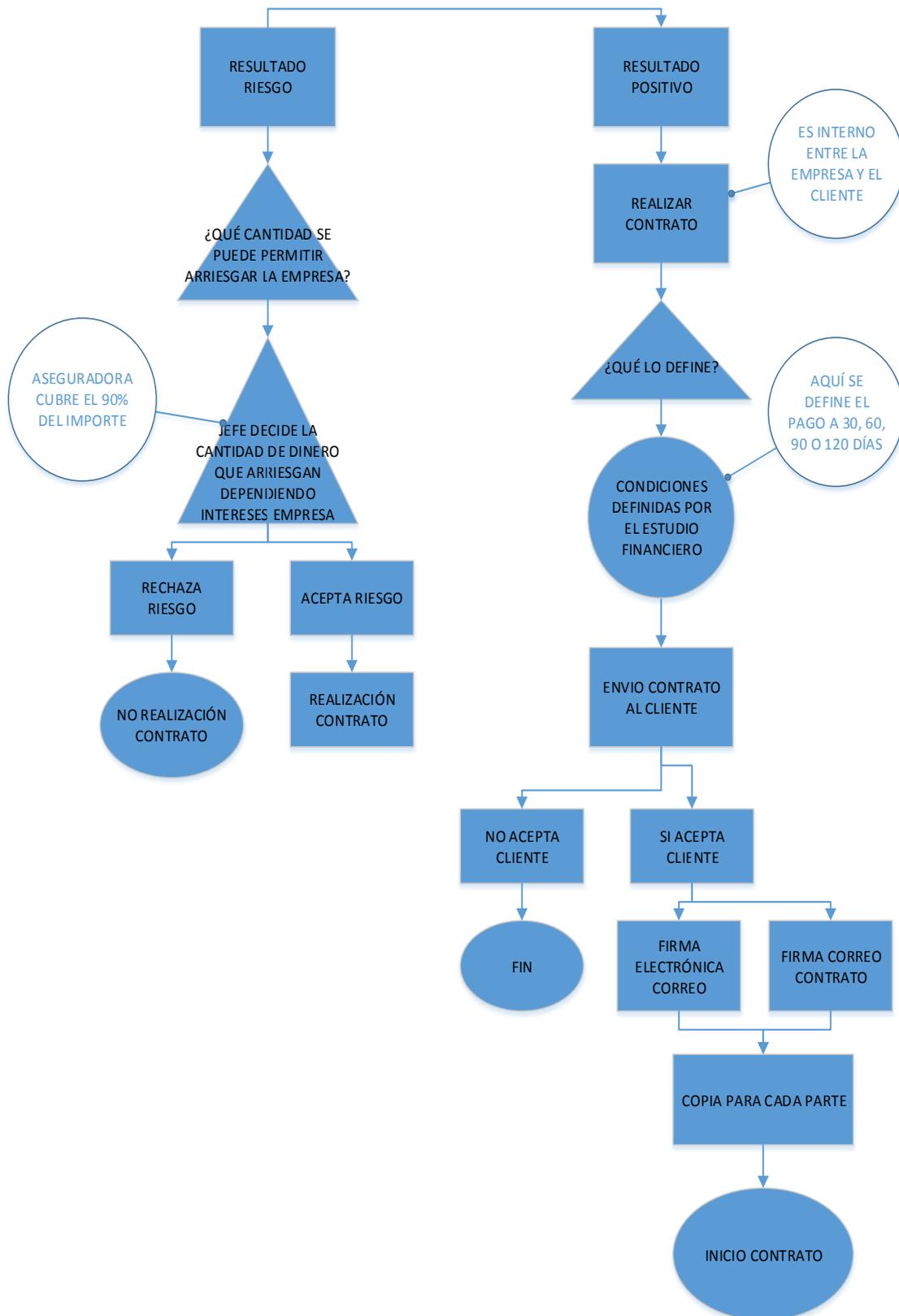
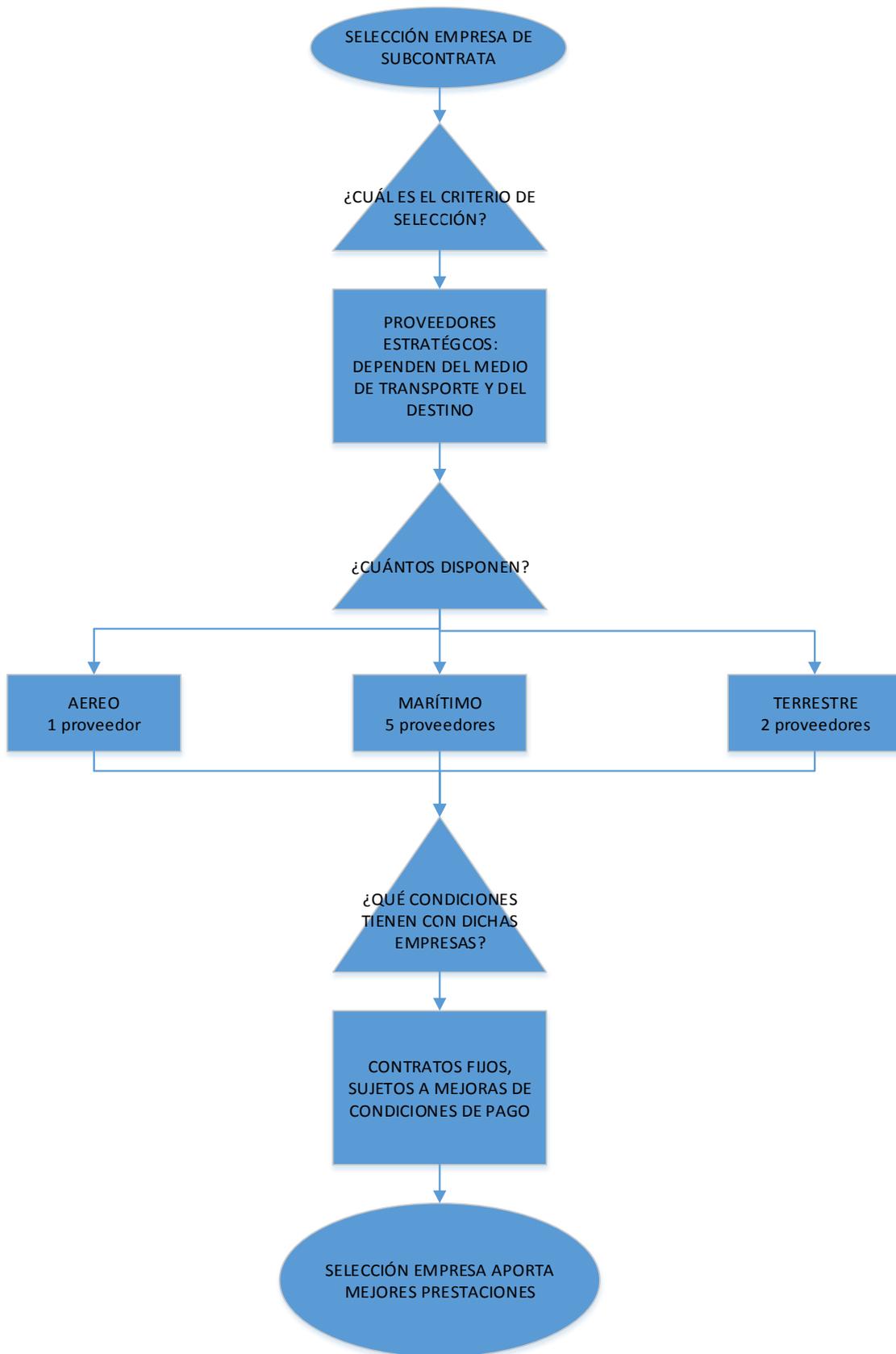


Ilustración 2: Flujograma proceso redacción contrat (parte 2)

Fuente: elaboración propia



*Ilustración 3: Flujograma selección proveedor*

Fuente: elaboración propia

### 3.2. ETAPAS Y DOCUMENTACIÓN EXPORTACION

La documentación que necesita la transitaria del cliente para llevar a cabo este proceso es la siguiente: factura comercial, valor de la mercancía en € o \$ y packing list. Esta documentación la desarrollaremos en el punto 4, documentación necesaria para exportación/importación, aunque ahora vamos a presentarla. Además, esta documentación se encuentra en el Anejo II, tanto un ejemplar de cada una como la forma de cumplimentarla.

Esta documentación sirve para crear según el medio de transporte el documento necesario para que la mercancía quede identificada y así tenga la transitaria el control sobre ella.

En el caso del transporte aéreo, se crea el documento **air way bill**, en el marítimo el **bill of lading** y en el terrestre el CMR. Excepto este último que lo llevarán los transportistas durante el trayecto, los otros dos se lo manda la aerolínea y la naviera, respectivamente, a la transitaria. La transitaria se lo entregará al cliente para que pueda retirar la mercancía cuando hayan recibido el pago establecido en el contrato en la fecha indicada. En caso de que no pague el cliente, la transitaria se quedará en su poder estos documentos para que el cliente no pueda hacer uso de la mercancía hasta que resuelva su deuda. Por lo que estos documentos, aparte de ser obligatorios para poder transportar la mercancía, son una herramienta que utiliza la transitaria para garantizar el cumplimiento del pago por los servicios prestados.

Otro documento que se crea a partir de la información facilitada por el cliente es el despacho aduanero, producido por la transitaria. Este sirve para que la agencia tributaria sepa de qué mercancía se trata y permita su salida del país. Aunque, también se necesita un documento de características similares que se utiliza para que la mercancía pueda entrar en el país.

Por otro lado, en cuanto a la finalización del contrato se dará cuando ambas partes consideren que se ha cumplido lo pactado, es decir, cuando la mercancía llegue en buen estado al destino y se haya pagado por los servicios prestados.

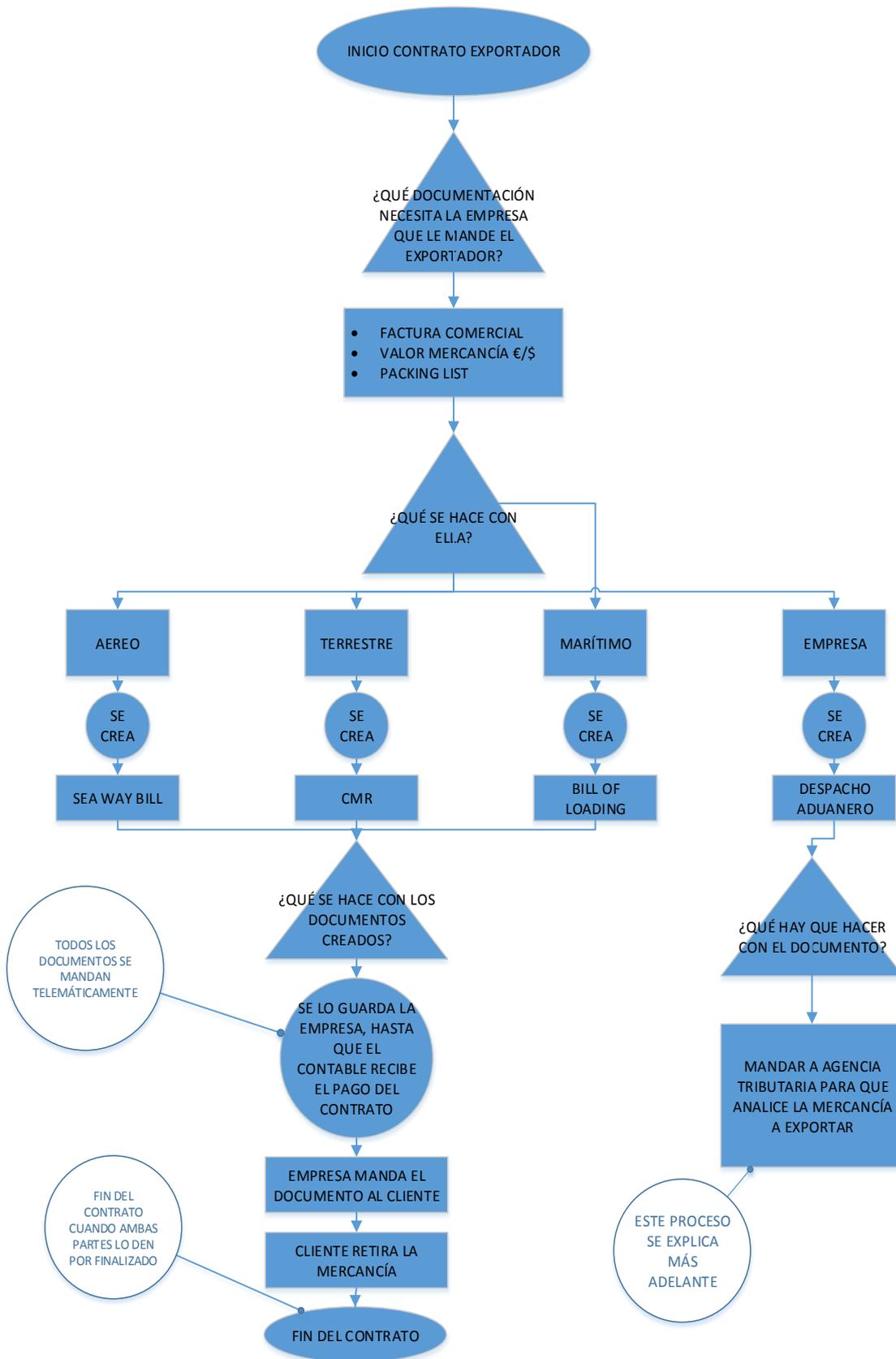


Ilustración 4: Flujograma exportación

Fuente: elaboración propia

### 3.2.1. RECORRIDO MERCANCÍA EXPORTACIÓN

Cuando el cliente quiere exportar la mercancía se lo comunica a la empresa, y esta empieza el procedimiento oportuno.

Respecto al transporte marítimo, la primera etapa es que el transitario mande al transportista a recoger la carga. Este aviso lo realiza a través de un programa llamado Sistema de Información Comunitario (SIC) del puerto de Valencia.

El SIC creado en 1998 tenía como objetivo facilitar los intercambios electrónicos de información entre los agentes de la cadena logística y fomentar la implantación de las tecnologías de la información. Cuando se alcanzaron estos objetivos, se fijaron unos nuevos centrándose en ofrecer servicios de tecnología a las empresas que forman parte de la Comunidad Logístico-Portuaria y contribuir al incremento de su competitividad mediante el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Actualmente, cuenta con un amplio catálogo de productos y servicios especializado en las distintas actividades de las organizaciones y empresas del sector logístico-portuario, entre los que se encuentran los servicios de explotación técnica de la plataforma tecnológica de la Autoridad Portuaria de Valencia (APV) - valenciaportpcs.net-, mantenimiento de aplicaciones y sistemas, desarrollo de software, consultoría, ingeniería, central de compras, red de servicios de comunicaciones Red Corporativa Infoport (RCI) y la participación en proyectos de I+D+i.

Una vez descrito en qué consiste el programa, se comprende que la transitaria al formar parte de él tiene la ventaja de que al ser todo electrónico y en tiempo real, dispone de contenedores para ir a recoger la mercancía en cualquier momento así como acceso a las instalaciones del puerto para descargar los contenedores.

Por otro lado, a pesar de que no es usual, a veces debido a problemas, las mercancías que van en los contenedores para ser exportadas son almacenados de forma permanente o transitoria en un depot de contenedores fuera del recinto portuario. Donde se ofrece un servicio integral para los contenedores, resultando más barato que almacenarlo en el propio recinto portuario. Además, es donde se almacenan los contenedores vacíos, donde los tienen las empresas a su disposición para realizar las operaciones oportunas.

Una vez avisado el transportista habiéndole mandado mensajes con las direcciones y números de referencia necesarios para recoger y entregar los contenedores, se

dispone a recoger el contenedor del depot de contenedores. Después, va a la empresa del exportador para cargar la mercancía, y posteriormente entra al puerto con las credenciales facilitadas para llevar la mercancía a la zona de embarque.

Una vez embarcada la mercancía, siempre que haya pasado el control de la agencia tributaria, mediante la aduana, se realiza un seguimiento de la mercancía mediante el tracking. Este también se utiliza para el transporte terrestre y aéreo.

En cuanto al tracking de mercancía del transporte marítimo, es el mismo puerto el que cuenta con el programa de seguimiento de la mercancía mediante una plataforma que permite a los usuarios obtener información de seguimiento sobre sus envíos tales como la situación actual de la carga, transbordos realizados o documentos tramitados, así como integrar dicha información en sus sistemas para poder ofrecerla a sus clientes. La forma de acceso de la transitaria a esta información es a través de mensajería electrónica que se le envía.

Cuando la mercancía llega al puerto de destino, la transitaria le da el **bill of lading** al importador para que pueda retirar la mercancía y seguir su curso hasta el destino final. Aquí, es donde la transitaria contacta con otras en el país de destino para que se encargue de esta última etapa final, puesto que conoce las leyes del país de destino y la documentación necesaria.

Por último, repitiendo ya lo dicho anteriormente, una vez la mercancía llegue a su destino y se hayan abonado a la transitaria la cantidad indicada se dará por finalizado el contrato.

En cuanto al transporte aéreo, la transtaria hace uso de un proveedor de transporte empleando la mayoría de las veces una furgoneta, puesto que la mercancía a exportar es más escasa, debido al elevado precio de este tipo de transporte. Este proveedor recoge la mercancía y la lleva al aeropuerto, habiendo recibido los datos necesarios para poder realizarlo a través de la transitaria mediante el departamento de tráfico<sup>15</sup> de esta. Una vez la mercancía llega a la terminal, la documentación es revisada por las autoridades aduaneras y si todos los trámites administrativos son correctos, se encargan de la mercancía los agentes de **handling**, que manipulan y cargan la mercancía desde el terminal hasta la bodega del avión.

---

<sup>15</sup> El departamento de tráfico forma parte de la empresa, este trata de ponerse en contacto con los proveedores de transporte, para conseguir transportistas para que recojan y entreguen la mercancía que se les solicite. Las dos partes se ponen en contacto por e-mail.

Al llegar la mercancía al destino, la transitaria le entrega el **air way bill** al cliente para que pueda recogerla, finalizando el contrato.

Por lo que respecta al transporte por carretera, debido a la intensidad de tráfico que hay al concurrir por las mismas infraestructuras el transporte público y privado tanto de mercancías como de viajeros, está muy regulado por las autoridades y el ministerio de fomento. Por lo tanto, es muy importante cumplir la normativa en cuanto al peso de la carga, las horas de los conductores al volante, la documentación siempre disponible y en regla, entre otras cosas, para obtener la seguridad vial.

La transitaria mediante el departamento de tráfico se pone en contacto con el transportista para que realice el trayecto seleccionado. El transportista con los documentos necesarios (CMR, carta de porte, tarjeta de tacógrafo, TIR (en caso de transportes por países no pertenecientes de la Unión Europea), T1, T2, T2L...), que los explicaremos en el punto 4, documentación necesaria para exportación/importación, va a recoger la carga con el vehículo oportuno para dicha operación y emprende el trayecto. Además, esta documentación se encuentra en el Anejo I, tanto un ejemplar de cada una como la forma de cumplimentarla.

El transportista debe estar en contacto con la transitaria mediante mensajes, informando el estado de la mercancía y el lugar por el que está realizando el trayecto, así como cada vez que cruce la aduana de un país. Puesto que si surge una incidencia, la transitaria al conocer el estado bastante exacto del transportista puede solucionar de forma más eficiente los posibles problemas que puedan surgir.

Cuando la mercancía sea entregada en el destino, la transitaria intenta que haya mercancía para recoger en el destino para que en la vuelta el vehículo no vuelva vacío, y por tanto, no haya pérdida de dinero. A pesar, de que no siempre se consigue.

Antes de finalizar el contrato, el transportista debe remitirle la documentación empleada para el transporte a la transitaria.

A continuación, se muestra un flujograma del proceso de exportación.

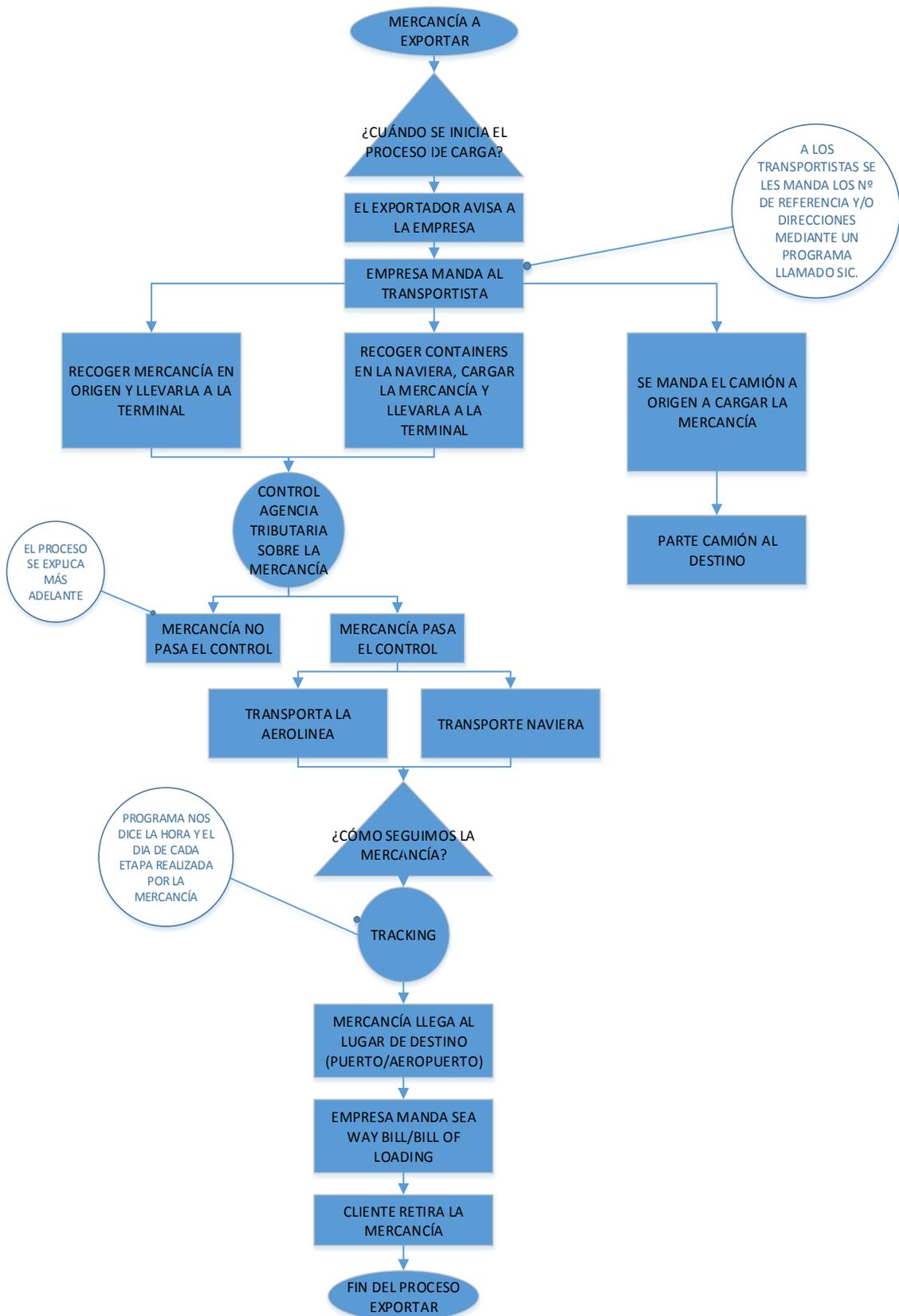


Ilustración 5: Flujograma etapas mercancía exportada

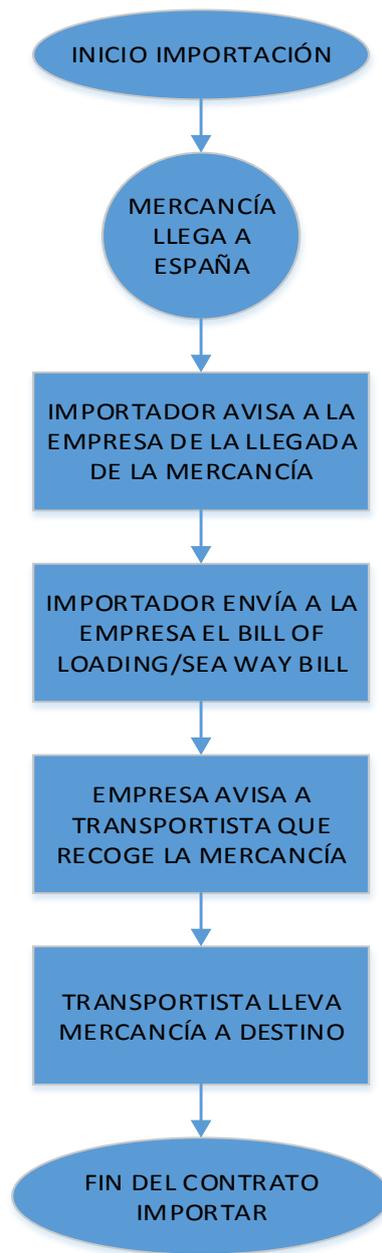
Fuente: elaboración propia

### 3.3. ETAPAS Y DOCUMENTACIÓN IMPORTACIÓN

Cuando la mercancía llega a España el cliente avisa a la transitaria de la llegada y le envía el **sea way bill** o el **bill of lading**, para que al transportista que mande la transitaria pueda retirar la carga.

Por el departamento de tráfico para el transporte aéreo y del programa SIC para el transporte marítimo, la empresa contacta con el transportista, le mandan las direcciones y documentos necesarios para que efectúe el proceso.

Por lo que cuando la mercancía pase por la aduana de forma correcta, el transportista la recoge y la lleva a destino, finalizando el contrato.



*Ilustración 6: Flujograma proceso importación*

Fuente: elaboración propia

## **4. DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA EXPORTACIÓN/IMPORTACIÓN**

En este apartado se va a describir toda la documentación necesaria para el desarrollo adecuado de los procesos de exportación e importación de la mercancía.

Además, esta documentación se encuentra en el Anejo II, tanto un ejemplar de cada una como la forma de cumplimentarla.

### **4.1. DEPACHO ADUANERO**

El documento despacho aduanero es el conjunto de actos y formalidades necesarios para la salida de mercancías del territorio nacional. Para crearlo se necesita la factura comercial de la mercancía, el valor de la mercancía en € o \$ y el packing list de la mercancía.

La transitaria, que es la encargada de la exportación, debe presentar la documentación y las mercancías en la aduana para que sean examinadas por las autoridades correspondientes.

Al exportar se debe presentar de manera obligatoria un pedimento que cumpla con la forma oficial aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En algunos casos, las mercancías están sujetas a ciertas regulaciones o restricciones no arancelarias para su exportación, ante esta situación el pedimento debe estar soportado por los documentos que comprueben el cumplimiento de estas regulaciones y/o restricciones.

Dentro de cada operación que implique la exportación de mercancías, debe considerarse el pago del Derecho de Trámite Aduanero (DTA), que depende de si el país de destino es de la Unión Europea o no. Es tarea del exportador pagarlo, además de pagar las posibles multas y recargos por información inexacta o falsa sobre la mercancía.

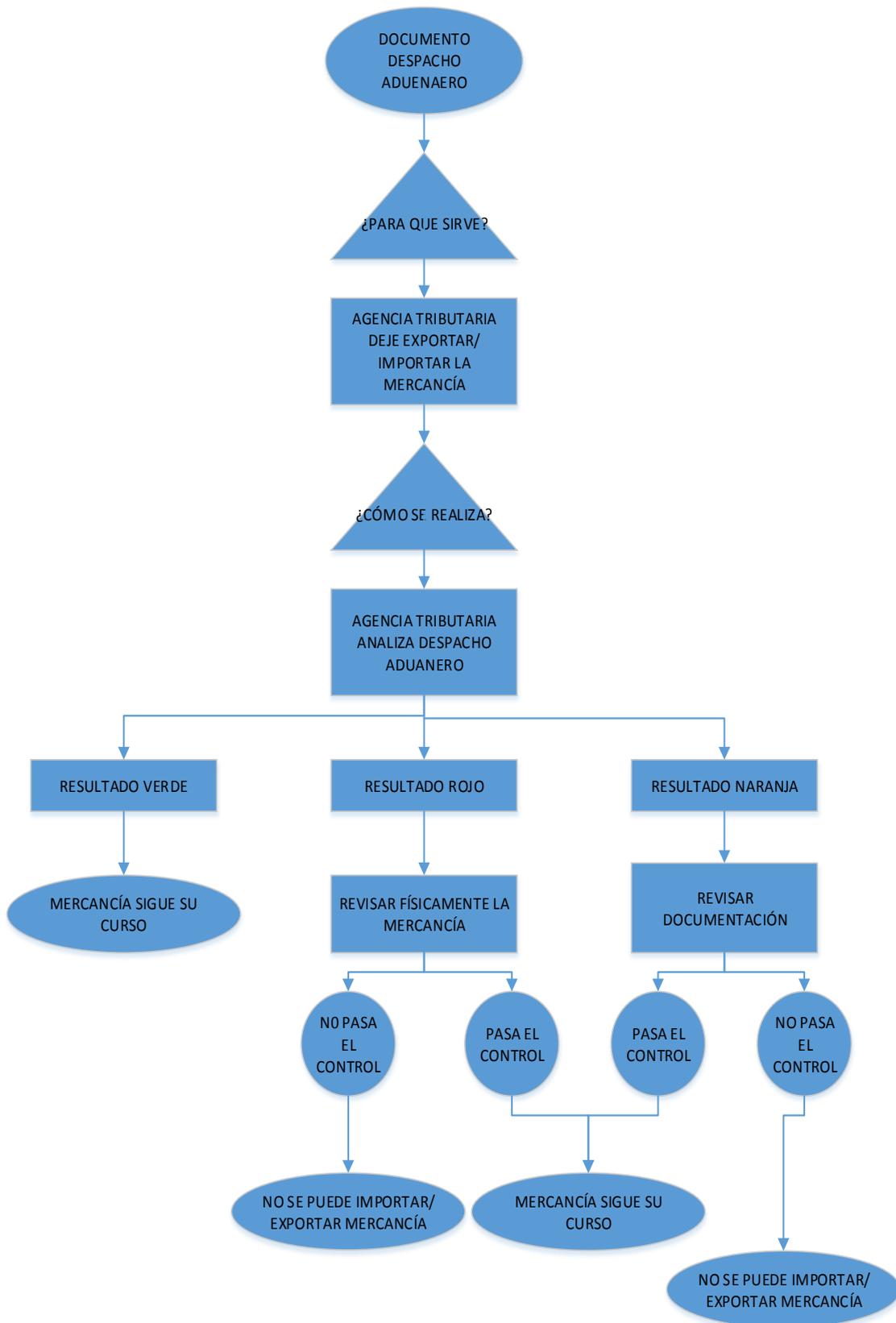
Una vez explicado en qué consiste el despacho aduanero, vamos a ver los resultados del análisis de la aduana.

Si el resultado es verde, tanto la mercancía como el documento están correctos.

Si el resultado es naranja, se considera que la documentación sobre la mercancía no está de forma clara por lo que se procede a revisar la documentación. Si después de ser revisada siguen sin reflejar claramente la mercancía se procederá a revisar físicamente la mercancía.

Si el resultado es rojo, la aduana entiende que la mercancía puede ser fraudulenta, o bien que el contenedor no lleve lo que reflejan los documentos. Por lo que se procede a revisar la mercancía físicamente.

Una vez realizada la inspección por la aduana con el pertinente resultado verde, la mercancía podrá seguir su curso. Se realiza tanto para exportaciones como para importaciones, evitando la salida y la entrada, respectivamente, de la mercancía del país.



*Ilustración 7: Flujograma despacho aduanero*

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.1. FACTURA COMERCIAL

La factura comercial es un documento o prueba de la transacción entre el exportador y el importador de la mercancía. El exportador la expide al importador para el cobro de las mercancías cuando estas están disponibles. Es decir, es similar a una factura corriente de venta, aunque contiene información básica sobre la transacción e incluye como mínimo los datos siguientes:

- Datos del exportador y el importador (nombre y dirección)
- Fecha de expedición
- Número de factura
- Descripción de las mercancías (denominación, calidad, etc.)
- Unidad de medida
- Cantidad de mercancías
- Valor unitario
- Valor total
- Valor facturado total y moneda de pago. Debe indicarse la cantidad equivalente en una moneda libremente convertible a euros o a otra moneda de curso legal en el país de la UE importador
- Condiciones de pago (modo y fecha de pago, descuentos, etc.)
- Condiciones de entrega según el correspondiente Incoterm
- Medios de transporte

No hay un impreso específico sobre la factura comercial, suele ser la que emplee cada exportador según su experiencia.

Es siempre necesaria para el despacho de aduana, y debe presentarse el original y al menos una copia.

#### 4.1.2. VALOR MERCANCIA

Es un documento en que se refleja el valor monetario del coste de la mercancía, puede ser en € o en \$, dependiendo del país donde se realice. Es necesario para realizar el documento de despacho aduanero y para establecer el valor de la transacción para fijar el valor en aduana (valor imponible) y aplicar los derechos arancelarios.

Además, cuando el valor de las mercancías supere los 10.000 € debe presentarse una declaración del valor en aduana a las autoridades aduaneras. La declaración del valor en aduana deberá estar redactada de conformidad con el modelo DV 1, según lo establecido en el Reglamento (UE) nº 2454/93. Este impreso debe presentarse junto con el Documento Único Administrativo (DUA).

El valor en aduana corresponde al valor de las mercancías, incluidos todos los costes (por ejemplo: precio comercial, transporte y seguro), hasta el primer punto de entrada en la Unión Europea. En algunos casos, el valor de transacción de las mercancías importadas puede estar sujeto a un ajuste que implique incrementos o deducciones. Por ejemplo:

- pueden añadirse al precio comisiones o cánones
- debe deducirse el transporte interno (desde el punto de entrada hasta el destino final en el territorio aduanero comunitario)

En el caso en que la mercancía no tenga un fin comercial o no se le deba aplicar arancel, no hará falta el documento valor en aduana.

#### 4.1.3. PACKING LIST

Es un documento llamado también lista o relación de contenido, que especifica el contenido de cada bulto (mercancía) a transportar y sus características para realizar la exportación y la importación.

Es un documento informativo complementario a la factura comercial, aunque es obligatorio para cualquier operación de comercio internacional.

Este debe ser emitido por el exportador (debe estar firmada por éste y el agente de aduanas) y tiene una gran importancia en el despacho aduanero, ya que facilita el reconocimiento selectivo por parte de la Autoridad aduanera.

Por otro lado, también funciona como comprobante al entrar la mercancía en el almacén en cuanto a faltas, daños, sobras y similares.

Una Packing List debe contener:

- Datos identificativos del remitente de la expedición (con firma o sello).
- Datos identificativos del receptor e identificador de la destinación aduanera.
- Fecha.
- Descripción del contenido de cada bulto: detalle de las mercaderías a exportar. De presentación obligatoria, recibe carácter de declaración jurada.
- Peso, volumen y cantidad de bultos.
- Valor comercial e indicación de la factura a la que corresponde, si procede.

La descripción del contenido de cada bulto puede obviarse en dos casos:

1) Cuando la unidad de comercialización sea por peso o volumen y se transporte carga a granel, es decir, sin envase exterior, números y/o marcas.

2) Si la factura comercial se emite con las mismas condiciones que el detalle de contenido, para lo que la propia factura tiene que cumplir los requisitos y condiciones de la normativa vigente.

El detalle del contenido de una Packing List, una vez presentado, no puede ser modificado por el exportador o el declarante. Sólo la aduana tiene potestad de cambiarlo.

## 4.2. TRANSPORTE MARÍTIMO

La documentación necesaria para efectuar una operación de comercio exterior es la siguiente:

- Recibo de abordaje: es un recibo provisional que demuestra que el cargador ha efectuado el embarque de las mercancías.
- Lista de embarque: lista completa del número de paquetes y de su contenido. Sirve para simplificar el trabajo de los inspectores de aduanas.
- Póliza de flete: recoge las condiciones en que se establece el contrato de transporte.
- Conocimiento de embarque ( bill of lading), se ha explicado en el siguiente apartado.

### 4.2.1. BILL OF LADING

También conocido como conocimiento de embarque, lo emite la compañía de transporte marítimo, es decir, la naviera al transportista. Tiene las siguientes funciones:

- Es un recibo de las mercancías para la compañía de transporte, la que deberá entregarlo al cliente.
- Es un título de propiedad transmisible de la mercadería, que permite a quien lo tenga reclamar la entrega.
- Es la prueba del contrato marítimo suscrito por el transportista donde se fijan las condiciones en que se realizara.

Este documento lleva la información de los datos de la mercancía, el buque y el puerto de destino, además al reflejar la titularidad de las mercancías, deja claro que la responsabilidad de la mercancía es del portador. Esto último es debido a las “normas de la Haya” o “convenio de Bruselas”.

### 4.3. TRANSPORTE AÉREO

En el transporte aéreo la documentación necesaria para realizar las operaciones de comercio exterior es:

- **Manifiesto aéreo:** es un documento donde va inscrita toda la carga que transporta un avión. Debe ser entregado por los agentes de la Asociación de Transportes Aéreo Internacional (IATA) a las autoridades aduaneras del país de importación, a la llegada del avión al aeropuerto, como paso previo al despacho de importación de mercancías.
- **Póliza de fletamento o contrato charter:** es un contrato de arrendamiento temporal de un avión completo. Dicho en otras palabras, es un documento en el cual el propietario de un avión (fletante) y el propietario de una carga determinada (fletador) establecen sus obligaciones y responsabilidades respecto a la utilización del avión completo por parte del fletador para realizar un transporte determinado.
- **Split charter:** es un contrato que incorpora la posibilidad de que el fletador (cargador) pueda subarrendar a otros cargadores una parte de la bodega del avión fletado. Este subarrendamiento lo hacen otros cargadores que alquilan una parte de la bodega que el fletador no ha llenado con su mercancía.
- **Air will bill:** se explica en el subapartado siguiente.

#### 4.3.1. AIR WILL BILL (AWB)

Es el documento que recoge el contrato de transporte aéreo internacional y sirve como un justificante de entrega de la mercancía a bordo del avión. Como contrato de transporte internacional, el AWB recoge fundamentalmente:

- Partes contratantes (transportista, cargador y destinatario).
- Mercancía transportada (naturaleza, peso, volumen).
- Itinerario.
- Medio de transporte utilizado (avión y número de vuelo).
- Flete (precio del transporte).

En ocasiones el AWB se erige en certificado de seguro de transporte aéreo internacional. Esto último ocurre cuando el cargador contrata el seguro opcional que le ofrece la compañía aérea.

Emitido por los agentes IATA, como agentes de las compañías aéreas, del AWB se emiten tres ejemplares:

- Un ejemplar para el cargador, que le sirve como justificante de entrega de la mercancía a bordo del avión.
- Otro ejemplar para la compañía aérea.
- Un tercer ejemplar (que viaja con la mercancía) para el destinatario de la mercancía, que le permite a éste retirar la mercancía del aeropuerto de destino.

Los agentes IATA son los encargados de emitir y firmar los Air Way Bill (AWB).

Hay dos modalidades de Air Way bill: Master y House. El primero es emitido por el agente IATA por cuenta de la línea aérea e indica el nombre del transitario de origen y destino. El AWB House es emitido por el transitario o agente IATA consolidador para cada uno de los cargadores de las mercancías consolidadas.

Por último, hay una gran diferencia entre el AWB y el B/L que se debe saber. La cual es que el AWB no representa la propiedad de la mercancía, al contrario del B/L. Por lo que el Air Waybill no es transmisible, endosable o negociable.

#### **4.4. TRANSPORTE TERRESTRE**

La documentación necesaria para realizar la operación de exportación por carretera es:

- CMR: se explica más adelante.
- Carta de porte: se explica más adelante.

Dentro del transporte por carretera hay que diferenciar entre los países de la UE y los que no pertenecen a esta, puesto que requieren unos documentos adicionales.

Cuando sea un transporte intracomunitario, la documentación necesaria es:

- T1: para el movimiento de mercaderías de países terceros que no hayan sido importadas en la Unión Europea. Con este documento el transportista garantiza delante de las aduanas el pago de los aranceles y del IVA de la importación.
- T2: para el movimiento de mercancías comunitarias.
- T2L: para el movimiento de mercancías comunitarias por avión o carretera entre países vecinos.
- TIR: se explica en más adelante en un subapartado.

#### 4.4.1. CMR

El CMR es un convenio internacional incorporado al Derecho español desde su publicación en el BOE de 7 de Mayo de 1974, que regula el tráfico internacional de carretera en sus aspectos de responsabilidad, documentales, etc.

Se aplica a los transportes realizados por cuenta ajena, siempre que uno de los puntos de carga/descarga se encuentre en un país signatario. El transportista responde de los actos de sus empleados y subcontratistas. Es obligado rellenar la Carta de Porte.

Es un documento emitido por las empresas de transportes y transitarios, bajo la responsabilidad del exportador.

Las partes del contrato tienen los siguientes derechos y obligaciones:

- Del Cargador:
  - Obligaciones:
    - Identificar a los actores del contrato.
    - Identificar la mercancía, con mención especial en caso de ser peligrosa.
    - Indicar las condiciones de tiempo y lugar en el transporte.
    - Responder ante el transportista por información inadecuada.

- Derechos:
  - Exigir del transportista la verificación de la mercancía (los gastos de la verificación son a su cargo).
  - Disponer en todo momento de la mercancía, por lo que podrá detener el transporte, o modificar el destino.
- Del Transportista:
  - Obligaciones:
    - Verificar la exactitud de las menciones de la carta de porte, en lo que se refiere a la exactitud de las menciones y su estado aparente.
    - Cumplir las instrucciones del cargador, salvo que sean imposibles, o perjudiquen a su empresa, en cuyo caso deberá comunicarlo.
    - Entregar el segundo ejemplar de la carta de porte al destinatario.
    - Ser responsable de la custodia de los documentos que se le confíen.
  - Derechos:
    - Reclamar los daños que sufre por inexactitud de indicaciones por parte del cargador.
    - Reclamar los daños que sufra por defecto de embalaje, salvo que hayan sido reconocidos por él.
    - Si se modifican las condiciones de transporte y no recibe instrucciones, tomar las medidas que juzgue oportunas en defensa del interés del cargador.
    - En caso de dificultades de transporte o entrega:
    - Descargar la mercancía por cuenta del cargador.
    - Vender la mercancía, si ésta es perecedera o si se va a incurrir en gastos excesivos, dejando el producto de la venta a disposición del cargador.

La responsabilidad del transportista está limitada tanto en los casos de pérdida como de avería o demora.

Los plazos para reclamar están establecidos en períodos muy cortos (1 día después de la recepción para los daños visibles y 7 días después de la entrega para los invisibles). La prescripción se verifica en un año (excepto si es por dolo).

#### 4.4.2. CARTA DE PORTE

Es un documento fehaciente de la existencia de un contrato de transporte. La ausencia, irregularidad o pérdida de dicho documento no afectará ni a la existencia ni a la validez del contrato de transporte, que seguirá estando sometido a las disposiciones de este Convenio.

Se trata, por tanto, de un documento de carácter jurídico declarativo y no constitutivo del contrato. Es un medio de prueba, aunque de gran eficacia en cualquier reclamación judicial. Resulta conveniente por varios motivos:

- para tener certeza de que se contrató y en qué términos exactos se hizo.
- porque sirve como recibo de la mercancía por el transportista.
- porque el derecho a disposición de la mercancía de transportada solo puede ser ejercido mediante la entrega de la carta de porte al transportista.
- porque en caso de intervenir transportistas sucesivos, estos sólo adquieren consideración jurídica de tales mediante su aceptación de la mercancía y de la carta de porte.
- porque normas de carácter aduanero, tributario, fitosanitario... pueden exigirla en algunos casos.

Lo pueden redactar cualquiera de las partes contratantes, tanto el transportista como el usuario. La intervención del transportista no significa que asuma la responsabilidad de todas las indicaciones contenidas en la carta. En España, el Código de Comercio establece en su art. 350 que el remitente y el transportista pueden exigirse mutuamente que se extienda tal documento, pero no quien ha de hacerlo. Se deben

emitir tres ejemplares originales, firmados por el remitente y el transportista, firmas impresas o reemplazadas por sellos, si lo permite la legislación del país. El primer ejemplar se entregará al remitente, el segundo acompañará a la mercancía y el tercero será retenido por el transportista.

#### 4.4.3. TIR

El convenio TIR (del francés Transporte International Routier) fue creado en 1975 en Ginebra.

El cuaderno TIR se expedirá en el país de salida o en el país en el que este establecido o domiciliado el titular.

Su objetivo es la simplificación de los trámites aduaneros entre países miembros de la Comunidad, cancelando los controles aduaneros en los países de tránsito de un transporte internacional.

Para poder realizar un transporte bajo régimen TIR, hay que satisfacer las condiciones siguientes:

- una asociación garante garantiza las personas que utilizan el régimen TIR,
- la carga es adecuada a las restricciones sobre el tipo de mercancías.
- el vehículo lleva una placa TIR.
- el chófer dispone de un cuaderno TIR.

El convenio TIR refleja las normas para que en el transporte entre aduanas de dos países no sean necesarias las inspecciones en las aduanas de los países intermedios, ni en frontera, permitiendo penetrar más rápidamente a los camiones en los países. Su utilización es para países de fuera de la Comunidad Europea.

El convenio exige:

- Que la mercancía vaya en un camión especialmente habilitado y dotado de precinto y al que es imposible acceder sin romper los precintos.
- Que el transporte se desarrolle entre aduanas especiales Aduanas TIR.

- Que el transporte este respaldado por las Asociaciones participe en el Convenio.
- Que la mercancía viaje acompañada de un cuaderno TIR con unas hojas como la que se muestra en el Anejo II.

## 5. PROGRAMA INFORMÁTICO VISUAL TRANS

La transitaria ha adquirido el programa informático Visual Trans hace unos pocos meses como una herramienta de gestión integral para un mayor control. Por eso, se va a desarrollar este programa.

Es un software destinado al control y gestión de empresas de transitarias. El cual proporciona:

- Conexión con plataformas telemáticas portuarias, Agencia Tributaria, proveedores, agentes y corresponsales
- Conexión automatizada con todos los organismos públicos necesarios
- Confección y emisión de toda la documentación necesaria, con posibilidad de envío por email
- Toda la gestión de carga y expedientes vía aérea, marítima y terrestre
- Tracking global

Por otro lado, se divide en módulos, los cuales son:

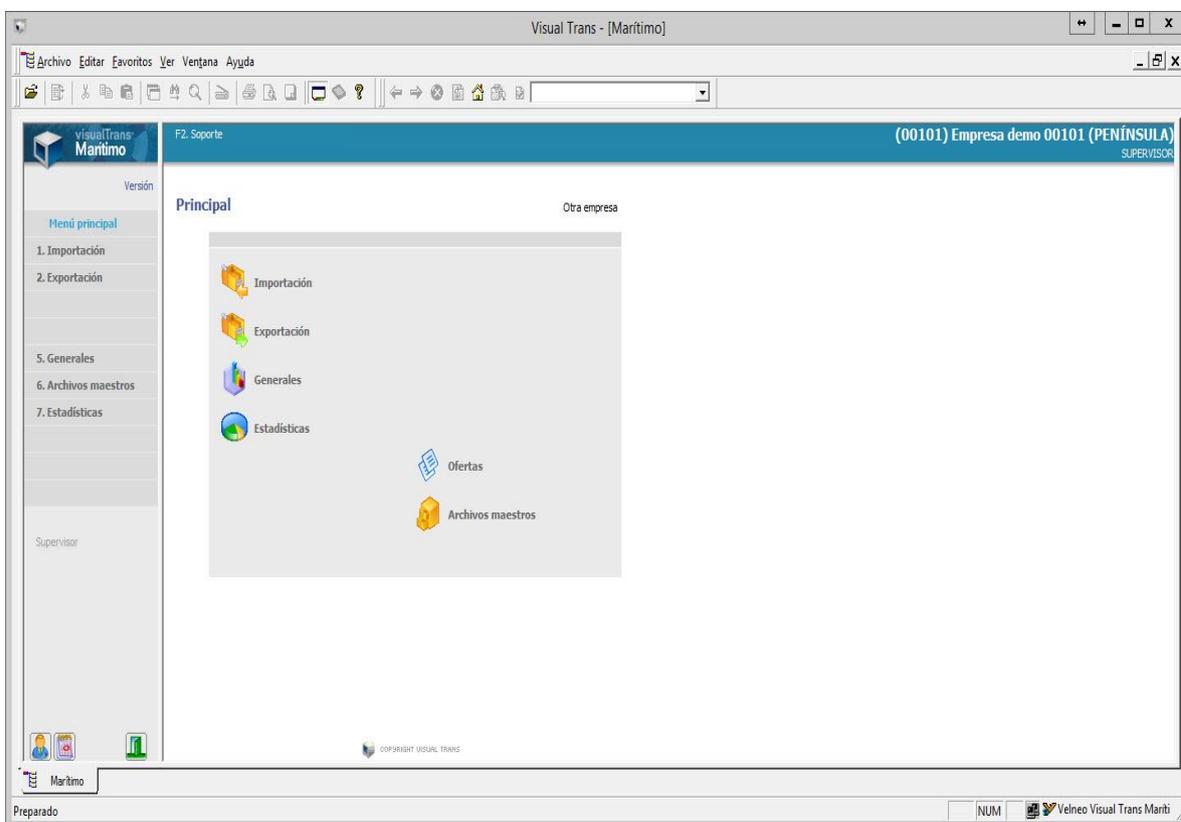
- Comercial: Ofrece la información necesaria para realizar una gestión integral por cada cliente de la empresa, al disponer de datos precisos para la toma de decisiones e informes que permiten realizar seguimientos y evaluación a las diferentes gestiones
- Terrestre: Herramienta para la gestión y planificación de las diferentes tipologías de transporte terrestre nacional e internacional.
- Aéreo: gestionar el transporte aéreo, nacional e internacional de mercancías, individual o consolidado, con emisión de la documentación necesaria y control de costes / beneficios del tráfico.

- Marítimo: gestionar las diferentes posibilidades del transporte marítimo con emisión de la documentación necesaria y control de costes / beneficios del tráfico contratado.
- Aduanas: Contempla la tramitación de todas las gestiones aduaneras y la emisión de la documentación correspondiente, así como su presentación telemática según los requerimientos de la aduana española.
- Consignaciones: Herramienta para la gestión integral de toda la operativa del agente marítimo consignatario: logística de contenedores, líneas marítimas y consignación de buques.
- Almacén: gestión de espacios y servicios relacionados con el almacenaje de mercancías de terceros en régimen de libre circulación, aduanero y/o fiscal y depósito de contenedores.
- Facturación: seguimiento administrativo de la empresa. Integrado con el resto de los módulos operativos, le permitirá el control y gestión de previsiones de venta y coste en tiempo real.
- Conta: El módulo de Contabilidad contempla la gestión contable según la normativa oficial, el control de tesorería, la gestión y presentación de impuestos, cartera de efectos y amortizaciones.
- Gerencia: Es un visor de informes que se nutre de la parte operativa y financiera de la empresa aportando el análisis de las gestiones de negocio realizadas en un periodo.
- Connect: sirve para intercambio de datos con clientes, proveedores, organismos oficiales y plataformas telemáticas.
- Integración web: Información y documentación online con acceso seguro para sus clientes, agentes y corresponsales en tiempo real.

Por lo tanto, el programa integra todos los sectores de la empresa, donde en cada pestaña (módulos) se calculan los datos necesarios para obtener toda la información de cada operación. Sabiendo los beneficios que se van a obtener por una actividad, así como sus costes, número de contenedores utilizados, seguimiento de la mercancía...

Como se puede observar en la foto de arriba, el programa Visual Trans tiene cuatro pestanyas:

- Marítimo: los trabajadores introducen todos los datos para la coordinación de los contenedores. Empezando por la fábrica donde el transportista carga la mercancía, el mismo transportista que realiza la operación y la naviera que va a efectuar el transporte donde se depositará el contenedor.



*Ilustración 8: Pestaña marítimo*

Fuente: Visual Trans

- Facturación: los trabajadores introducen las facturas de ventas a los clientes al igual que las facturas que les emiten los proveedores por los servicios prestados.

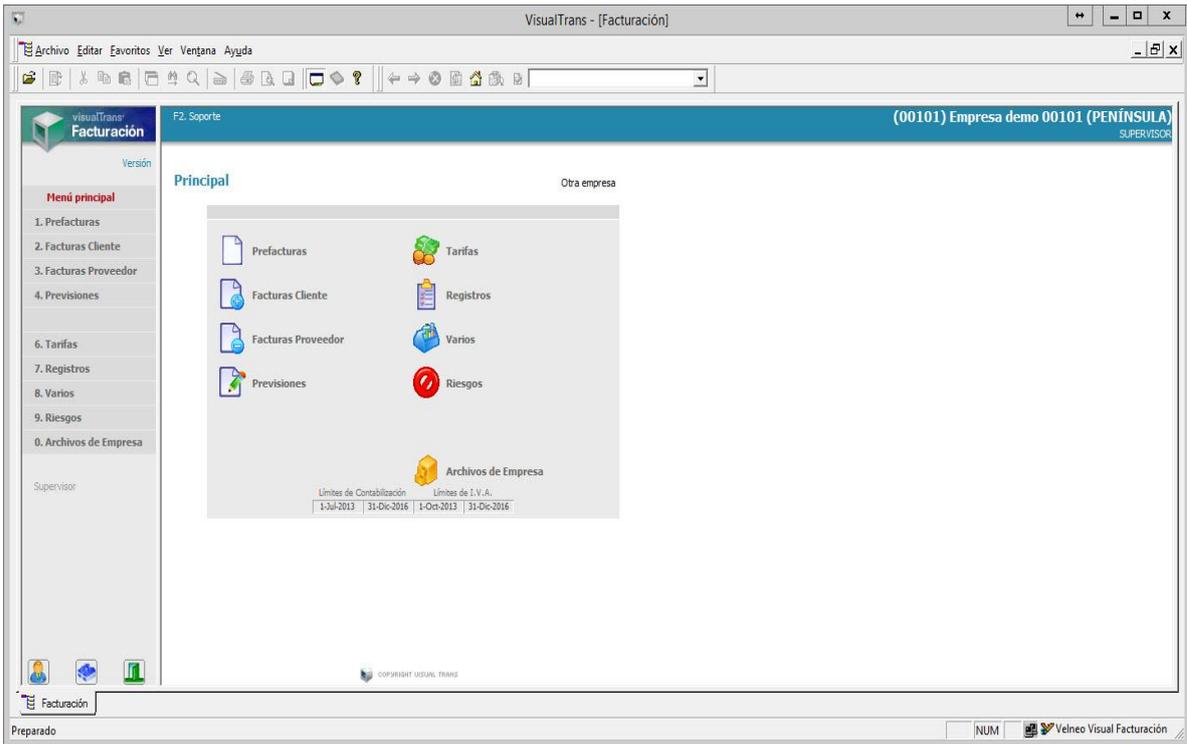


Ilustración 9: Pestaña facturación

Fuente: Visual Trans

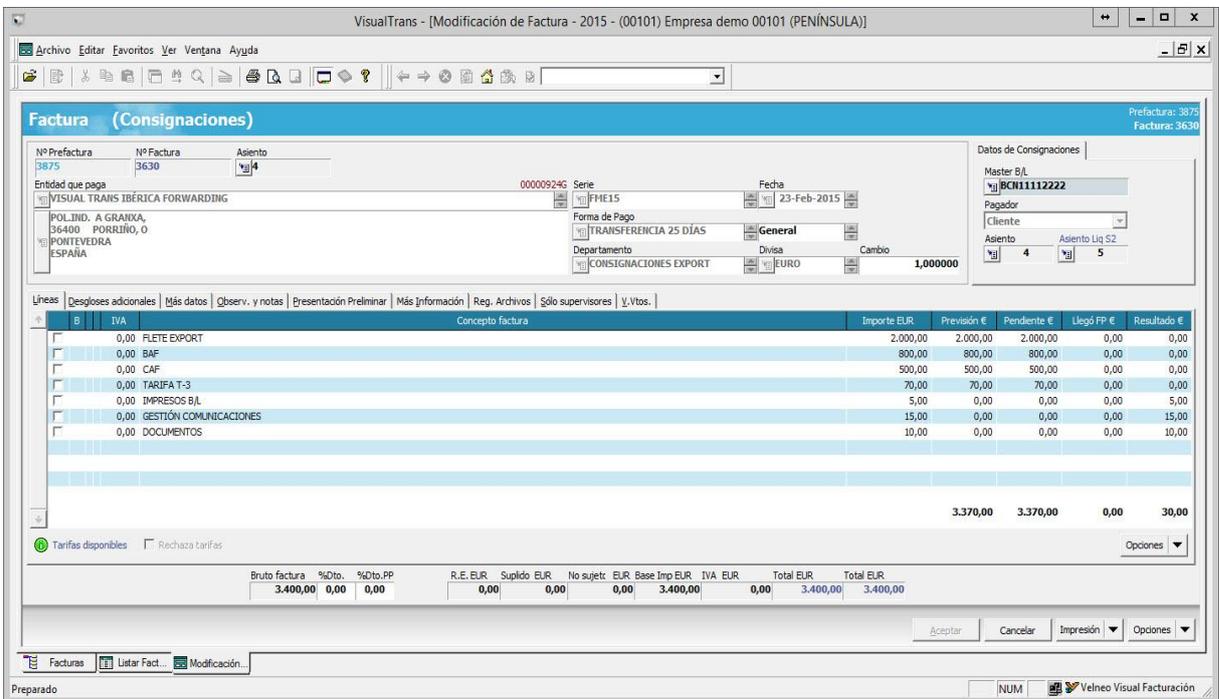
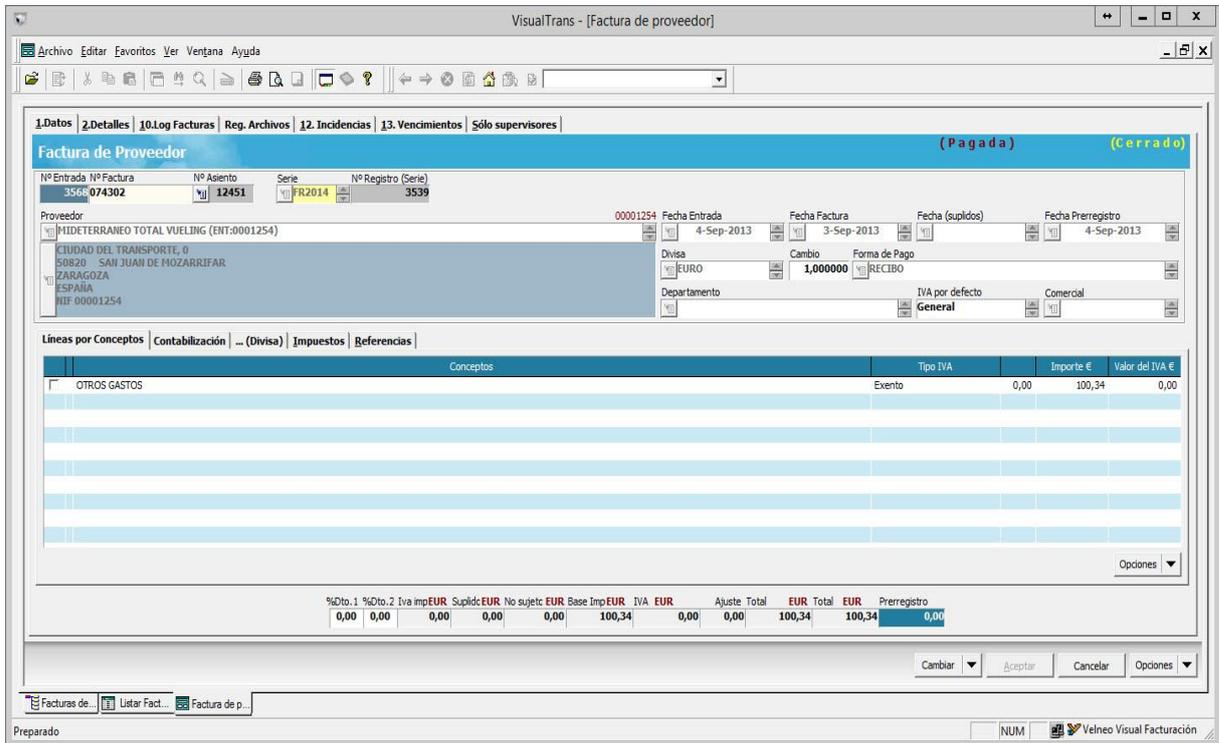


Ilustración 10: Factura Cliente

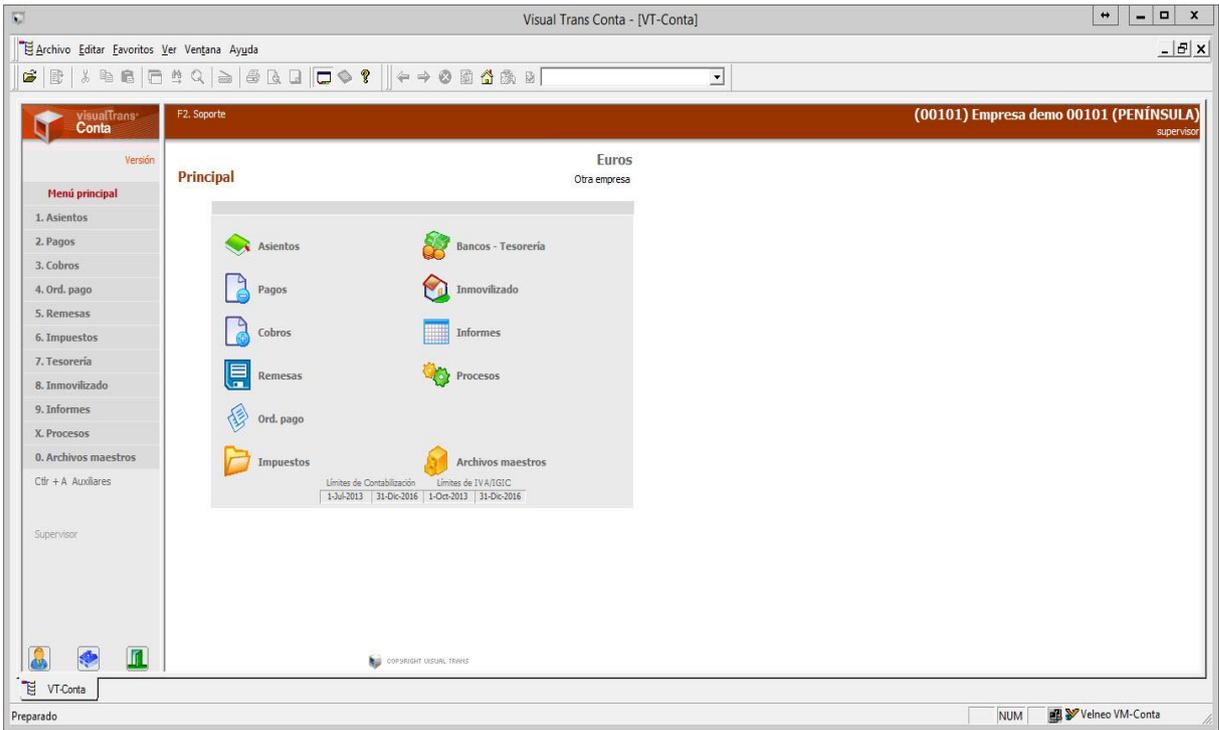
Fuente: Visual Trans



*Ilustración 11: Factura Proveedor*

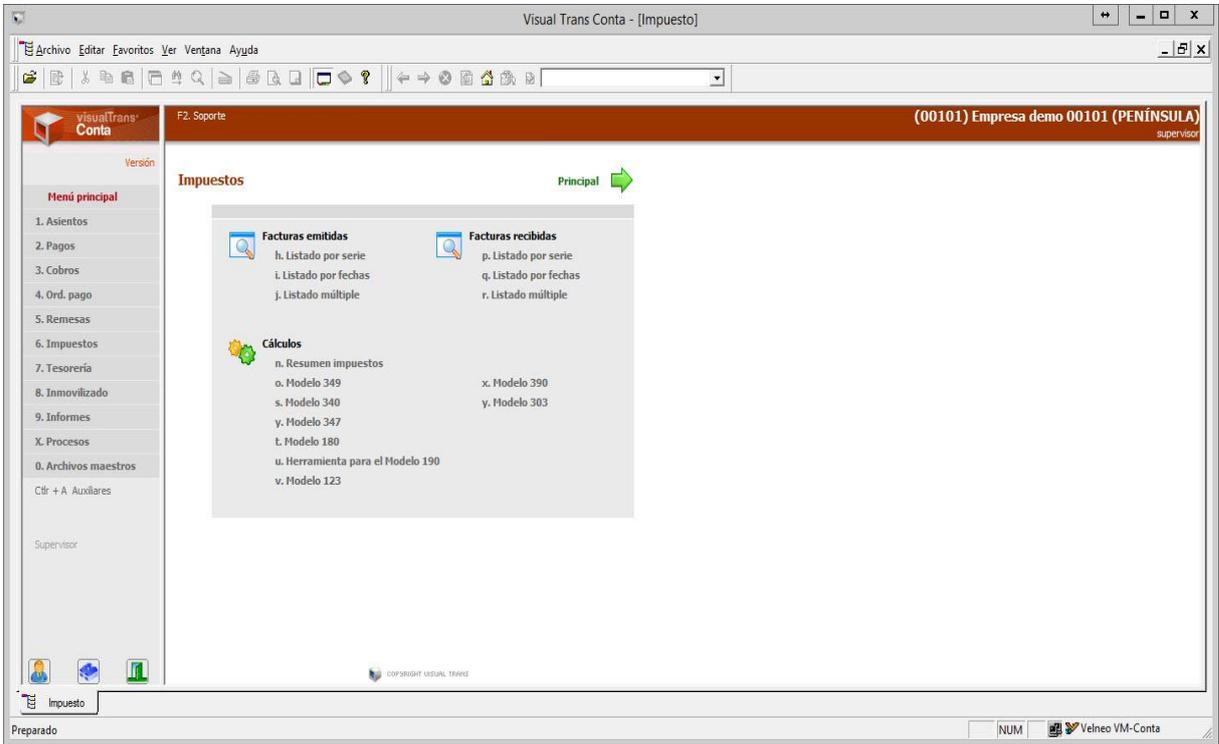
Fuente: Visual Trans

- Contabilidad: es la técnica con la que se produce de una manera sistemática información cuantitativa sobre las actividades económicas para poder presentar los informes a la Agencia Tributaria. Como son el IVA trimestral, procedimiento interno de gestión (PIG) para calcular el balance de pérdidas y ganancias para obtener el impuesto de sociedades.



*Ilustración 12: Pestaña Contabilidad*

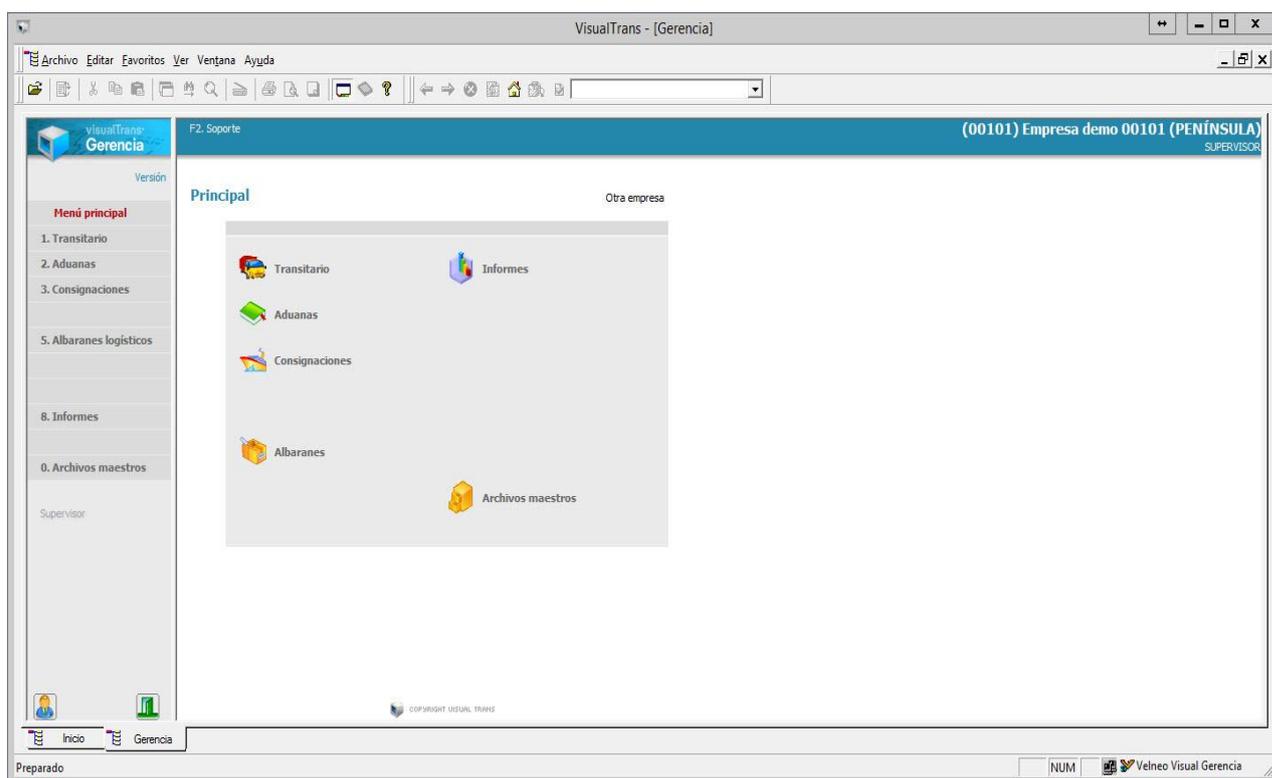
Fuente: Visual Trans



*Ilustración 13: Impuestos en la pestaña Contabilidad*

Fuente: Visual Trans

- Gerencia: es una herramienta para el control del funcionamiento de la empresa transitaria que utiliza el director general. Donde puede visualizar gráficos sobre los datos que manejan, las funciones que realizan los trabajadores, la contabilidad... es decir, es donde supervisa el correcto funcionamiento de la empresa.



*Ilustración 14: Pestaña Gerencia*

**Fuente: Visual Trans**

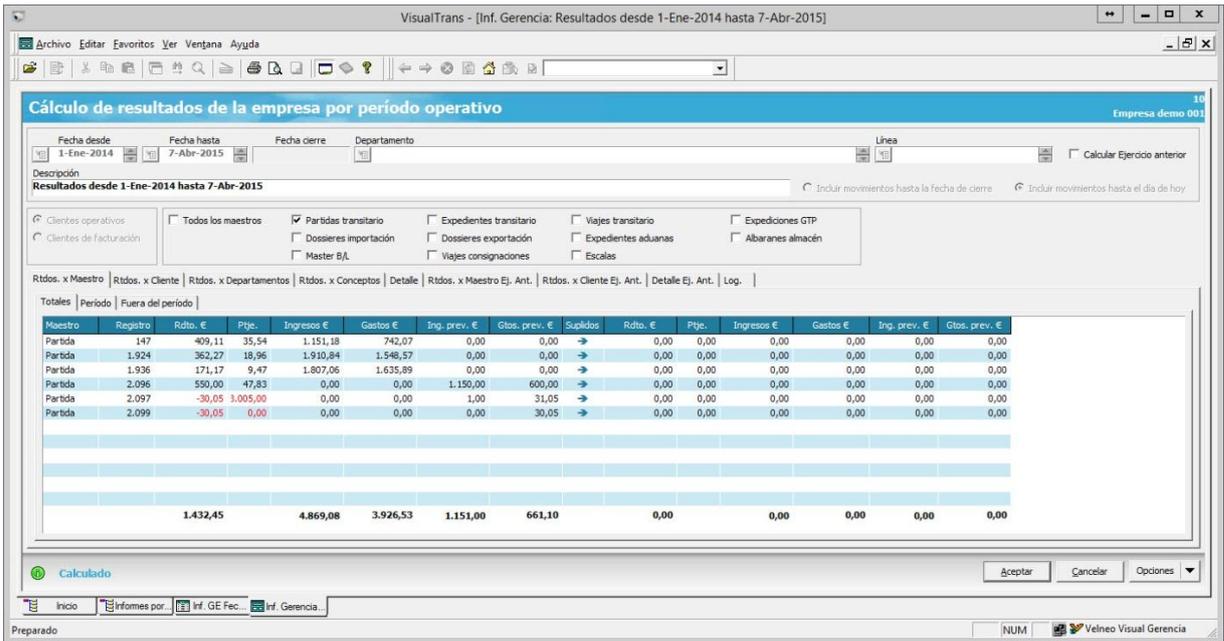


Ilustración 15: Calculo de los resultados en la pestaña Gerencia

Fuente: Visual Trans

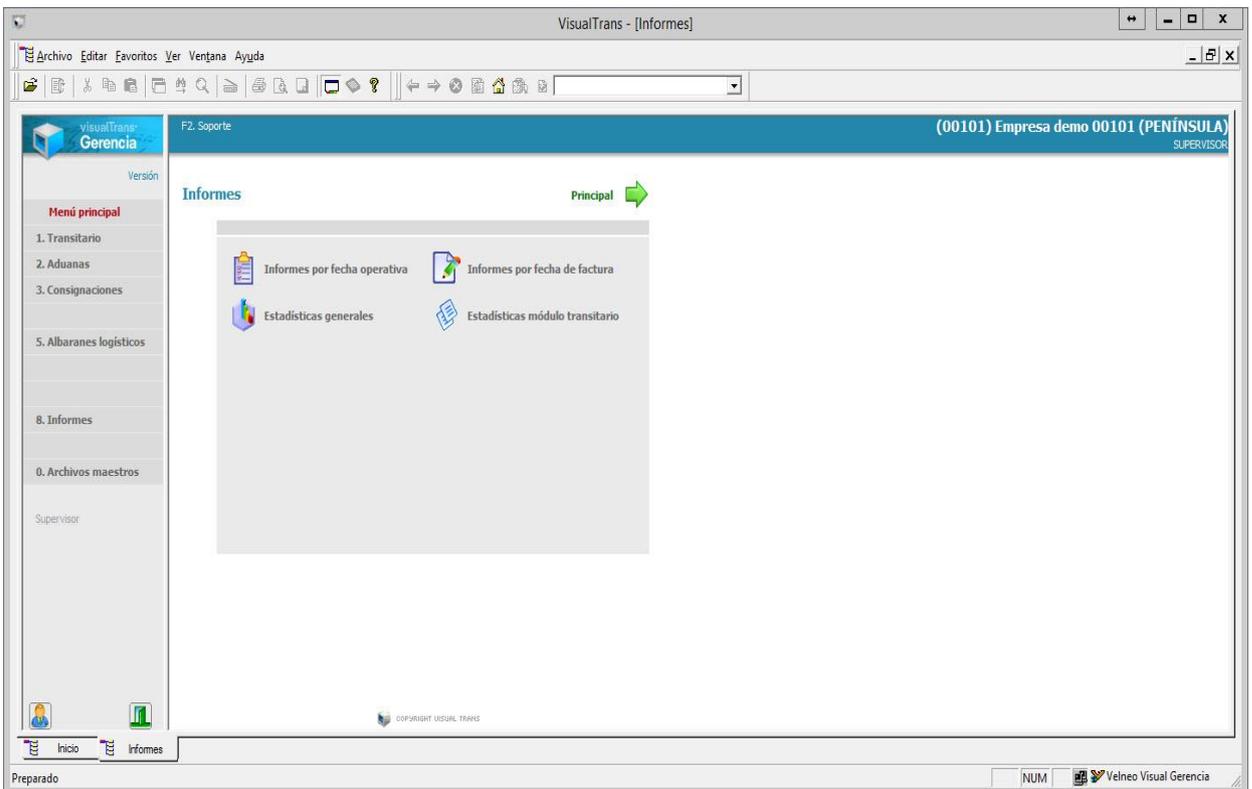


Ilustración 16: Informes en la pestaña de Gerencia

Fuente: Visual Trans

## 6. ORGANIZACIÓN EMPRESA

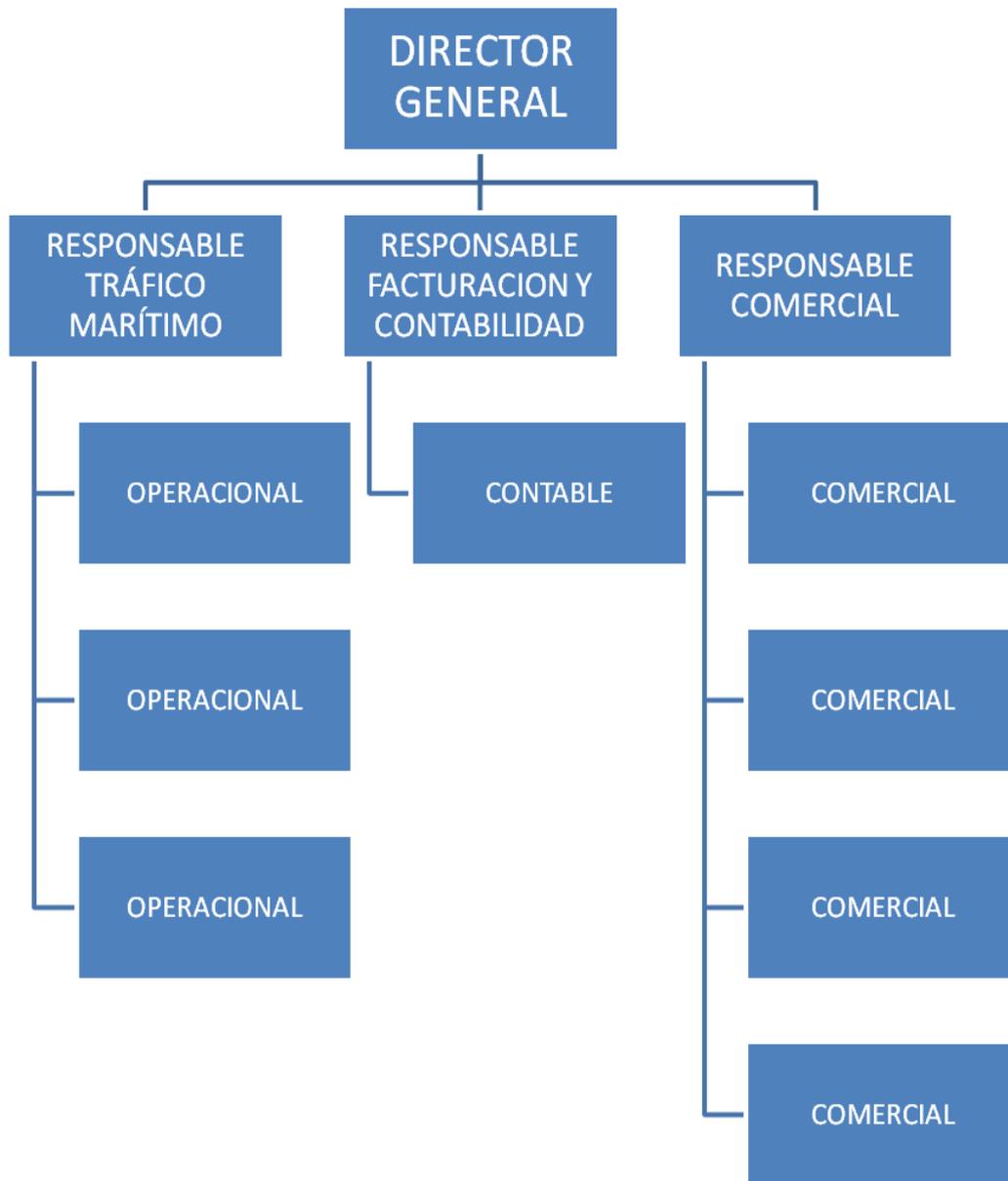
En este punto se va a realizar el organigrama, para saber la estructura de la empresa. Además, se han hecho unas fichas de los puestos de trabajos de la transitaria para saber las actividades que desarrollan los trabajadores. Tanto el formato de estas fichas como la cumplimentación de ellas, realizando una entrevista a los trabajadores, se puede consultar en el Anejo III.

Estos dos puntos, son muy importantes para analizar el funcionamiento de la empresa y poder detectar fallos y mejoras en su funcionamiento. Sobre todo, centrándose en el estudio de las tareas de los trabajadores a través de las fichas, donde se detalla que realizan, esto ayudará a saber si hay solape de actividades o si no se realizan de la forma más eficiente.

Primero se va a empezar por el organigrama de la empresa, para así poder comprender la organización establecida dentro de la empresa. Además, de tener la finalidad de reflejar las organizaciones existentes, hay que indicar las relaciones de trabajo y de líneas de autoridad, la identificación de cada trabajador con la labor que hace y sector al que pertenece, y también, para comunicar al personal de la empresa la estructura de organización.

A continuación se procederá al análisis de los puestos de trabajo. El análisis y definición de los puestos de trabajo de una empresa es una labor muy importante que ayudará a determinar las necesidades de formación del personal y a descubrir los perfiles más óptimos para cubrirlos, además de servir para organizar los departamentos. La descripción de un puesto debe responder a múltiples preguntas, que se pueden resumir en tres principios básicos: identificar, definir los objetivos que cumple cada uno y describir las actividades que se realizan en ellos.

## 6.1 ORGANIGRAMA EMPRESA



*Ilustración 17: Organigrama empresa*

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el organigrama el director general es el encargado del correcto funcionamiento de la transitaria mediante las estrategias que impulsa para las ventas, el servicio al cliente y el rendimiento de los trabajadores.

Por debajo de él, hay tres mandos intermedios que son los responsables de los tres departamentos existentes, el de tráfico marítimo, el de facturación y contabilidad y el comercial.

Respecto al de tráfico marítimo, está integrado por la responsable y tres subordinados, denominados operacionales. Estos, de forma general, se encargan de tramitar la documentación legal necesaria para realizar las operaciones de comercio exterior y de coordinar los pasos que sigue la mercancías en las distintas fases del transporte.

En cuanto al departamento de facturación y contabilidad, está integrado por los contables, un responsable y un subordinado que se encargan de la contabilidad de la empresa.

Por último, el departamento comercial, está integrado por el responsable y cuatro subordinados, denominados comerciales. A estos se les encomienda la función de encontrar nuevos clientes para la empresa.

## 6.2 PUESTOS DE TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA

|                           | <b>OPERACIONAL</b>   | <b>CONTABLE</b>   | <b>COMERCIAL</b>   | <b>DIRECTOR</b>  |
|---------------------------|--|---|--|--|
| <b>Nº PUESTOS</b>         | 4  | 2   | 5  | 1  |
| <b>NATURALEZA PUESTOS</b> | Coordinar día a día todas las mercancías de nuestros clientes, desde que se carga en la fábrica de origen hasta que se le entrega al cliente en destino.   | contabilidad de la empresa  | Conseguir nuevos clientes para la empresa  | Controlar el buen funcionamiento empresa   |
| <b>FUNCIONES BÁSICAS</b>  | <p>Organizar la carga</p> <p>Llamar a la fábrica para ir a cargar la mercancía</p> <p>Avisar al transportista</p> <p>Contactar con la naviera para avisar que van a embarcar los contenedores</p> <p>Contactar con el puesto de destino para saber la hora de llegada del barco</p> <p>Avisar al transportista en destino</p> <p>Llamar al cliente para confirmar la hora de llegada de la mercancía</p> <p>Preparar la documentación oportuna</p> | <p>Liquidación de divisas</p> <p>Pagos de mercado</p> <p>Realizar pagos y cobros</p> <p>Estudio contable cada mes</p> <p>Procesar pagos recibidos</p> <p>Revisar los pagos efectuados y recibidos</p> <p>Introducir las factura en el programa de ordenador</p> | <p>Buscar nuevos clientes</p> <p>Enviar ofertas a los clientes</p> <p>solicitar ofertas a la empresa</p> <p>Negociar términos contrato</p> | <p>Supervisar los departamentos</p> <p>Llevar a cabo la estrategia</p> <p>Realizar estadísticas sobre los resultados</p> |

*Tabla 2: Descripción puestos de trabajo*

Fuente: elaboración propia

Otra cuestión importante ha sido las limitaciones que se han encontrado para llevar a cabo la cumplimentación de las fichas. Sobre todo la demora en cuanto a la aplicación de los fichas debido a la falta de disponibilidad de los trabajadores a causa de las actividades y no encontrar ningún comercial en la oficina. Lo que ha conllevado un cambio de la metodología a emplear para analizar los puestos de trabajo.

La metodología para obtener la descripción de los puestos de trabajo ha sido solicitar al personal la confección de la ficha de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características. Estas se pueden consultar en el Anejo III.

Por lo tanto, la recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante una ficha de análisis del cargo, que cumplimenta el ocupante o su superior.

Destacar que la participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva, puesto que recibe la ficha, mientras que la del trabajador es activa, ya que llena la ficha.

Ahora se va analizar cada puesto de trabajo por separado, para poder comparar las tareas que debe hacer con las que hace y lo que caracteriza al puesto.

|                    | <b>OPERACIONAL</b>   |
|--------------------|--|
| <b>TAREAS</b>      | <p>Contacta con los transportistas para prever las cargas</p> <p>Recibe las ordenes de transporte y otros documentos de los clientes o corresponsales</p> <p>Emite albaranes de entrega para los almacenes y transportistas</p> <p>Recibe las conformidades de los albaranes de entrega</p> <p>Recibe las ordenes de recogida de los clientes y abre el expediente de las mercancías</p> <p>Asegura el cumplimiento de la documentación administrativa asociada a la mercancía, incluida la correspondiente a productos especiales</p> <p>Lleva el control de la llegada, almacenamiento y salida de las mercancías del almacén</p> <p>Emite la lista de carga de las mercancías y organiza la carga en el medio de transporte que corresponda</p> <p>Transmite el expediente a aduanas para despachar las mercancías</p> <p>Resolución de incidencias</p> <p>Contacto con los clientes</p> <p>Contacto con operadores</p> |
| <b>HABILIDADES</b> | <p>Resolución de problemas</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Comunicación eficaz</p> <p>Organización</p> <p>Conocimientos técnicos relacionados con el puesto de trabajo</p>   |

*Tabla 3: Trabajo operacional*

Fuente: elaboración propia

Para empezar, se va a concretar la naturaleza del puesto, consistente en coordinar día a día todas las mercancías de los clientes, desde que se carga en la fábrica de origen hasta que se le entrega al cliente en destino.

Los operacionales realizan todos las mismas tareas, puesto que el trabajo se reparte según los países con los que se trabaja. Así, los trabajadores dominan el idioma y no puede llevar a fallos de entendimiento y, además, una mejor comprensión con las personas que contactan para obtener y dar información sobre las mercancías. En el Anejo II se puede observar los perfiles profesionales de cada trabajador.

Por este motivo, se comparara el perfil de los trabajadores con respecto el puesto de trabajo según los años de experiencia, ya que los que más años lleven en el sector son los que se encargan de las operaciones de comercio exterior más importantes para la empresa, y por el idioma que dominan cada uno.

Dicho esto, lo que se busca para este puesto es gente con capacidad de solucionar los problemas que puedan aparecer con gran rapidez y eficazmente, es decir, de todas las posibles soluciones escoger la más adecuada para la empresa y el cliente. Por otro lado, y no menos importante, un conocimiento alto de una lengua extranjera, bien sea inglés, chino, árabe o portugués, ya que son con los países que más trabaja la empresa.

Hay que mencionar, que las tareas que realizan, descrito por ellos mismos en la tabla 2: Descripción de los puestos de trabajo, y también en el Anejo III, son las mismas que las tareas teóricas que se deberían realizar, descrito en la tabla 3: Trabajo operacional.

|                    | <b>CONTABLES</b>   |
|--------------------|--|
| <b>TAREAS</b>      | <p>Realiza el pago del servicio de transporte y lleva el control de los costes.</p> <p>Recibe las facturas y otros documentos de los clientes o corresponsales</p> <p>Llevar el control de los libros de contabilidad</p> <p>Diseñar los estados financieros</p> <p>Que las operaciones se contabilicen oportunamente por el importe correcto en las cuentas apropiadas y en el período correspondiente</p> <p>Que se produzcan los estados financieros requeridos por la regulaciones legales y por las necesidades gerenciales</p> <p>Organizar y ejecutar el sistema de contabilidad de acuerdo a normas y procedimientos contables establecidos</p> <p>Registrar y mantener actualizado el registro de los fondos de la empresa, de acuerdo a las normas y procedimientos administrativos establecidos</p> <p>Registro inmediato de todas las transacciones generados</p> <p>Pago de impuestos</p> <p>Realizar los registros</p> |
| <b>HABILIDADES</b> | <p>Resolución de problemas</p> <p>Organización</p> <p>Análisis y procesamiento de la información</p> <p>Análisis de datos cuantitativos</p> <p>Conocimientos técnicos relacionados con el puesto de trabajo</p> <p>Edición y redacción de informes</p>   |

*Tabla 4: Trabajo contable*

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la naturaleza del puesto de los contables, se va distinguir entre la del contable responsable y el técnico. Siendo estas, llevar la contabilidad de la empresa y garantizar el adecuado registro de las operaciones económicas de la empresa, respectivamente.

Respecto a los contables sí que se diferencian los puestos de trabajo de los dos que hay, debido a que realizan tareas distintas. El responsable contable es quien realiza las funciones de contable como tal, ya que es el único que lleva la contabilidad de la empresa. Mientras que el otro contable se limita a introducir los datos de las facturas en el programa Visual Trans. De este modo, queda todo registrado y el responsable puede trabajar con esos datos para poder llevar el control de la contabilidad de la empresa.

En este puesto de responsable contable no se necesita conocimiento alto de idiomas, ya que no tiene contacto con los clientes. Lo que se necesita es un conocimiento de las leyes para saber la documentación que hay que entregar y los pagos que se deben realizar. Al igual que conocimientos de contabilidad, impuestos, presupuestos, prestamos... y otras tareas relacionadas con la contabilidad.

En cambio, para el puesto de técnico contable los requisitos están más enfocados a la ofimática para dominar el programa que gestiona la empresa, Visual Trans. Siempre teniendo los conocimientos de la contabilidad claros.

Las fichas de estos puestos de trabajo al igual que los perfiles de los trabajadores se encuentra en el Anejo III, mientras que las tareas que realizan descritas por ellos mismos está en la tabla 2: Descripción de los puestos de trabajo, y las tareas teóricas del puesto en la tabla 4: Trabajo contable.

|                    | <b>COMERCIAL</b>   |
|--------------------|--|
| <b>TAREAS</b>      | <p>Prospección y mantenimiento de la cartera de clientes a través de la comercialización de los servicios</p> <p>Seguimientos de los clientes ya establecidos</p> <p>Buscar clientes potenciales</p> <p>Negociación de clientes</p> <p>Reflejar en el sistema de la empresa todas las visitas y oportunidades.</p> |
| <b>HABILIDADES</b> | <p>Trabajo en equipo</p> <p>Venta y marketing</p> <p>Comunicación eficaz</p> <p>Excelentes relaciones interpersonales</p> <p>Capacidad de negociación</p> <p>Capacidad de escucha</p> <p>Resolución de problemas</p>   |

*Tabla 5: Trabajo comercial*

**Fuente: elaboración propia**

Por último se va a describir el perfil del trabajador para el puesto de comercial. Para abordar este tema, primero se va a indicar la naturaleza del puesto: conseguir nuevos clientes para la empresa y mantener los ya existentes.

Dicho esto, hay que saber que los comerciales se dividen el trabajo por zonas geográficas. Lo que ocasiona que todos realicen las mismas tareas, por lo que el trabajo de esta área se caracteriza por los idiomas y los años de experiencia en el sector.

Deben de tener un nivel alto/bilingüe del idioma de la zona que se vayan a dedicar, para poder tener mejores relaciones interpersonales que es lo que propicia un acuerdo. Puesto que hay que tener un buen entendimiento con las personas con las que se va a tratar, ya que puesto requiere de unas buenas habilidades comunicativas

para hacer los negocios. Los idiomas más demandados por la empresa son el inglés, el chino, el árabe y el portugués.

El otro aspecto importante es la experiencia en el sector, ya que cuantos más años se sabe más como tratar a los posibles clientes, como vender los servicios de la empresa y como resolver problemas para llegar a un acuerdo de una forma rápida y eficaz para la empresa.

## **7. PROPUESTAS DE MEJORA**

Después de detallar el funcionamiento de la empresa en los capítulos anteriores entramos en el segundo objetivo del trabajo que es hacer una serie de propuestas de mejora. Como se ha expuesto, se trata de una empresa de reciente creación que todavía no ha cumplido su tercer año por lo que, hasta ahora y dado que se trata de una pequeña empresa, la dirección ha volcado todo su esfuerzo en captar mercado. La aportación de propuestas de mejora de este trabajo se orienta, principalmente, hacia la estructuración de un sistema de gestión basado en una planificación estratégica con las herramientas adecuadas de gestión y control tanto a nivel económico como de calidad.

### **7.1 PLAN ESTRATEGICO EMPRESA**

El plan estratégico indica el camino que, de forma general, se va a seguir para alcanzar unos objetivos determinados. Incluye el conjunto de acciones que permiten lograr los objetivos de la empresa utilizando sus recursos y capacidades, adaptándose al entorno y son coherentes con la misión. De esta forma, queda definida la estrategia de la empresa dentro del plan estratégico.

Dicho en otras palabras, el plan es un modo predeterminado de actuar, siguiendo las acciones planificadas para conseguir los objetivos establecidos. Para poder lograr estos objetivos se necesita tiempo, por lo que el plan estratégico tiene una vigencia que oscila entre uno y cinco años (Rojas Abascal, F., 1999).

Ahora se van a desarrollar las etapas para la creación de un Plan Estratégico, las cuales se pueden observar esquemáticamente en la ilustración 14: Etapas Plan Estratégico, más abajo. Las etapas son:

- **Misión:** la misión es un enunciado básico, en el que se refleja lo que es la empresa, en que sector se desarrolla la actividad, que tipo de productos y/o servicios son clave en la oferta comercial, cuales son los ejes fundamentales de la aportación de valor, cual es la especialización, cual es el mercado, cual es el tipo de cliente y en qué zona geográfica se actúa.
- **Visión:** cómo se quiere ser reconocido en el propio sector y mercado, qué se quiere obtener.
- **Análisis interno:** analizar los elementos que están bajo el control de la gerencia en la gestión de la empresa. De este obtenemos las fortalezas y debilidades para mejorar las acciones y conseguir la misión. En este análisis encontraremos: la tecnología de la empresa, capacidad financiera, cumplimiento de las disposiciones legales y tributarias, entre otros.
- **Análisis externo:** se permite acceder a los elementos que se encuentran fuera de la empresa y no son controlables por la gerencia. En este se encuentran aspectos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas). Concretando lo que se puede conocer al analizar el entorno, se encuentra: situación económica del país, condiciones de crecimiento del sector, relaciones internacionales y comerciales, cambios demográficos y culturales que afectan a la demanda, aspectos legales y tributarios, entre otros.

Estos dos comprenden el **análisis DAFO** (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidad).

- **Diagnóstico:** Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).
- **Objetivos estratégicos:** En esta fase tenemos que fijar los objetivos, definir cómo conseguirlos y trazar los planes de acción necesarios, por medio de las siguientes fases:
  - Toma de decisiones: fijar los objetivos de cada una de las áreas funcionales a corto, medio y largo plazo

- Trazar el Plan Estratégico a medio y largo plazo para reducir debilidades, potenciar las fortalezas, protegernos contra las amenazas y aprovechar las oportunidades
- Establecer los Planes Operativos para cada área funcional. Entendiendo por Plan Operativo el documento que describe las acciones a desarrollar (indicando plazos, responsable, recursos asignados y presupuestos) para la consecución de los objetivos a corto plazo de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
- Definir los sistemas de medición y control para detectar las desviaciones
- Introducir las medidas correctoras apropiadas en función de las desviaciones detectadas



*Ilustración 18: Etapas Plan Estratégico*

Fuente: Rojas Abascal, F. (1999).

El Plan estratégico es muy importante para una empresa, ya que si no se tiene se pueden tener los siguientes riesgos: actuar sin rumbo, sin sentido del futuro y sin tener claros qué objetivos ni como llegar a ellos; dificultad en la toma de decisiones, en la medida que no contamos con un marco de actuación; no tener claro cuáles son las

ventajas competitivas ni como poder diferenciarse; no utilizar los recursos con eficiencia; no tener claro hacia dónde va la empresa, ni cual es o será el posicionamiento; no disponer de un proyecto compartido donde se involucren las personas de la organización con un objetivo común.

Como ya se ha dicho en la introducción, la empresa transitoria durante estos años se ha dedicado a consolidarse en el sector y a mantener la cartera de clientes, por lo que se propone que para los años del 2017 al 2020, se realice un plan estratégico que enfoque a la empresa a conseguir nuevos objetivos que les den más eficacia en su funcionamiento. A partir del 2020 se puede realizar el plan estratégico cada cinco años, ya que llevará más tiempo trabajando en el sector.

El plan estratégico se puede realizar contratando los servicios de una empresa consultora, pero debido al elevado coste que esto supone, la propuesta se centra en contratar a un consultor externo para que lidere el proceso y junto con el director general, definir el equipo de trabajo que formará parte del plan, los objetivos a conseguir y a realizar el análisis DAFO.

Otro aspecto a tener en cuenta es la especialización de las actividades, es decir, hasta ahora todos los trabajadores dentro del mismo departamento realizaban las mismas tareas, a excepción de los contables, pero a medida que la empresa se va afianzando en el sector y creciendo, es más eficaz que cada trabajador se especialice en una actividad. En vez de desarrollar toda la operación desde inicio hasta el fin, es más eficaz que un trabajador se dedique a la documentación de aduanas, otro al contacto con las navieras o con la gestión de los contenedores, importación, exportación... con el fin de dividir las tareas del departamento de operaciones para que cada operacional se especialice en una tarea en concreto, con los beneficios que esto conlleva. En cuanto a los comerciales, se propone lo mismo.

## **7.2 CONTROL PRESUPUESTARIO**

El control presupuestario es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de la empresa y anticiparse a los problemas que puedan surgir. Ya que el presupuesto es una herramienta para planificar como se determinan y gestionan los recursos que son necesarios para lograr los objetivos definidos en el plan estratégico. El informe de control presupuestario suele realizarse cada mes y proporcionar una información suficientemente detallada, para controlar los ingresos, costes y resultados de las

distintas actividades, clientes, mercados, productos, servicios y departamentos de la empresa (Muñiz González, L., 2009).

Además, está orientado a comparar los datos reales con los objetivos fijados, cuantificar e interpretar las posibles diferencias (desviaciones), adoptar las medidas correctoras oportunas y el seguimiento de estas medidas.

Todo sistema de control presupuestario debe cumplir una serie de requisitos (Muñiz González, L., 2009):

- El director general de la empresa debe estar totalmente comprometida con el Sistema de Control.
- Debe adaptarse en la medida de lo posible a la estructura organizativa de la empresa.
- Debe apoyarse en un eficiente sistema de información contable que proporcione datos fiables y oportunos.
- Debe basarse en el principio de control por excepción, es decir, sólo las desviaciones de mayor entidad deben centrar la atención preferente en cuanto al análisis de sus causas y la adopción de medidas correctoras.
- Debe existir siempre un seguimiento pormenorizado de las medidas correctoras adoptadas.

En cuanto a la evaluación y seguimiento del presupuesto, se puede decir que es la fase que comprende el acompañamiento de la ejecución presupuestaria a través de la verificación de los resultados parciales que se van obteniendo en un período de la programación de la ejecución presupuestaria, así como su análisis al finalizar este período. La finalidad de la evaluación es determinar el comportamiento de los elementos del presupuesto para detectar las desviaciones en la ejecución, y en caso de ser necesario, aplicar las medidas correctivas en forma oportuna. La evaluación de la gestión debe constituirse en una actividad permanente, de tal manera que permita medir el logro de los objetivos, según los parámetros previamente establecidos.

Ahora, se va a profundizar en las desviaciones, ya que contempla la comparación de los presupuestos con la realidad. Es decir, el análisis de las desviaciones es la evaluación detallada de las variables que influyen directa o indirectamente en los resultados obtenidos comparándolos con los que habían previsto y valorando el porqué de las desviaciones que se han producido.

Para la fórmula de una desviación en costes se suele indicar, en primer lugar, el coste previsto y luego el coste real. De este modo, el signo de la desviación coincidirá con el hecho de que sea favorable o no para la compañía.

### Coste previsto – Coste real

Para las desviaciones concernientes a ingresos, primero se indican los ingresos reales y luego los previstos.

### Ingreso real – Ingreso previsto

También, se deben tener en cuenta todos los tipos de desviaciones que pueden aparecer, se muestran en la tabla 6: Tipos de desviaciones.

| Tipos de desviaciones             |                 |             |
|-----------------------------------|-----------------|-------------|
| Desviaciones de ventas            | Precio          |             |
|                                   | Volumen         |             |
|                                   | Global          |             |
| Desviaciones en costes directos   | Materias primas | Económica   |
|                                   |                 | Técnica     |
|                                   |                 | Mixta       |
|                                   |                 | Global      |
|                                   | Mano de obra    | Económica   |
|                                   |                 | Técnica     |
|                                   |                 | Mixta       |
|                                   |                 | Global      |
| Desviaciones en costes indirectos | Variables       | Económica   |
|                                   |                 | Técnica     |
|                                   |                 | Global      |
|                                   | Fijos           | Presupuesto |
|                                   |                 | Volumen     |
|                                   |                 | Global      |
|                                   | Centro de coste | Global      |

Tabla 6: Tipos de desviaciones

Fuente: Universidad Internacional de la Rioja

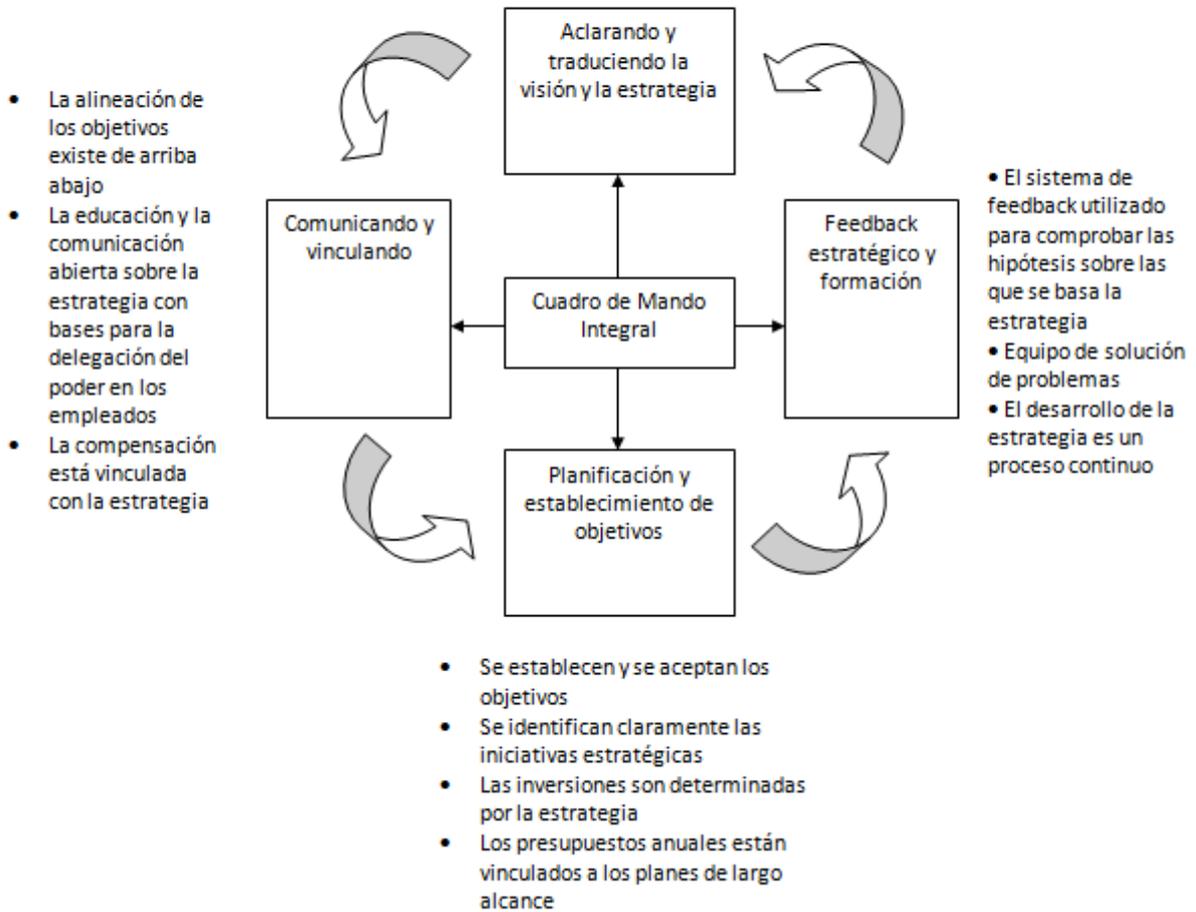
Una vez explicado en qué consiste el presupuesto y para qué sirve su seguimiento, lo que se propone a la empresa es la realización de un presupuesto plurianual, ya que detalla los objetivos a mayor plazo que el presupuesto anual, lo que permite poder alcanzar objetivos desarrollados en el plan estratégico que no pueden lograr en un año.

### **7.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El cuadro de mando integral (CMI) es un resumen de la información importante para la gestión de la empresa. Este contiene objetivos, indicadores (magnitud que muestra el estado de un proceso) y metas (valor que ha de alcanzar el indicador para lograr el objetivo), y además, permite ver la evolución para realizar el seguimiento.

Dicho de otra manera, es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia de una empresa en un conjunto de objetivos que permitan gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de actuación (Kaplan, Robert S., 2002).

- La estrategia es el punto de referencia para todo el proceso de gestión
- La visión compartida es la base para la formación estratégica



*Ilustración 19: Cuadro de Mando Integral*

Fuente: Kaplan, Robert S. (2002).

Se propone la creación de un cuadro de mando integral para que la empresa pueda gestionar el plan estratégico, teniendo una herramienta para llevar un mayor control para el alcance de los objetivos. Se proponen los puntos a considerar en la redacción del cuadro de mando integral como son los indicadores, los objetivos, ventas, rentabilidad y calidad. Por otro lado, a partir de la elaboración del plan estratégico se pueden introducir los datos en el programa Visual Trans en la pestaña de Gerencia, y desde ahí la confección del cuadro de mando integral, ya que lo propone el programa y se pueden realizar modificaciones.

Un ejemplo de cuadro de mando es el de la tabla 7.

| OBJETIVO  | INDICADORES   | META   | PROGRAMA DE ACCIÓN   |
|---|---|--|--|
| Sobrepasar el crecimiento del mercado<br>Crecimiento rentable   | Crecimiento de las ventas<br>Crecimiento del margen   | Crecimiento del mercado +2% + 5 puntos en 3 años   |  |
| Valor percibido a cambio del dinero<br>Relaciones a niveles múltiples   | Encuestas al cliente  | Clasificado en el número 1 por el 75%  | Programa de grupo de enfoque<br>Programa de penetración de cuentas   |
| Aumentar al máximo la retención<br>Desarrollar los mercados regionales<br>Identificar los nuevos mercados rentables | Tasa de ganancias/perdidas<br>Ingreso potencial del canal de ventas   | Pasa del 60% en los segmentos seleccionados<br>Aumenta en un 30%<br>Duplica el número actual en dos años<br>Se reducen en un 50% en dos años | Una oportunidad crítica para aprobar las ventas<br>Programa de venta de referencia<br>Empujar el programa de marketing y de imagen<br>Programa de marketing según la meta seleccionada |
| Desarrollar las habilidades del marketing<br>Desarrollar la base de datos del cliente                               | Porcentaje de habilidades estratégicas de las que se dispone<br>Porcentajes de clientes con atributos clave conocidos | El 100% en dos años<br>El 80% en dos años  | Programa de habilidades de ventas<br>Bases de datos del cliente<br>Sistemas de formación en ventas   |

Tabla 7: Ejemplo Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan, Robert S. (2002).

## 7.4 INDICADORES CLAVE DE GESTIÓN

Los indicadores clave de gestión, también denominados *key performance indicators* (KPI's), son métricas que se utilizan para tener un mejor conocimiento de la productividad de las acciones que estamos haciendo, con la finalidad de poder medir, comparar y decidir qué tipo de acciones son las mejores para los objetivos. En otras palabras, indicadores que nos permiten medir el éxito de nuestras acciones.

Cada empresa identifica sus propios KPIs, a los que se les pide que sean:

- Medibles. Por definición un KPI debe poderse medir.
- Alcanzables. Los objetivos que nos plantearemos a la hora de establecer nuestros KPIs tienen que ser creíbles.
- Relevantes. En ocasiones el exceso de información puede ser un problema y tenemos decenas de KPIs donde elegir pero solo unos pocos nos dan información de interés.
- Disponibles a tiempo. Los KPIs deben ajustarse a unos plazos de tiempo razonables.

Para completar el plan estratégico, se propone la creación de los indicadores de gestión. Donde, por ejemplo, medir las cantidades acordadas en las operaciones de importación y de exportación.

Un ejemplo de indicador, es la entrega puntual en el Cuadro de Mando de la unidad de negocio de una empresa, que puede traducirse en un objetivo para reducir los tiempos de preparación y montaje de una maquina en concreto, según R. Kaplan (2009).

Para la empresa Sea Line Cargo S.L., hay que definir los indicadores de gestión para incluirlos en el cuadro de mando integral para la consecución de los objetivos del plan estratégico. Estos se podrían dividir en económicos, comerciales, de calidad, de consecución de objetivos... En cuanto a los comerciales se podrían considerar: el número de clientes nuevos, tasa de crecimiento de ventas, tiempo en conseguir un contrato; respecto a otras áreas se puede considerar: calidad del servicio, grado de satisfacción del cliente, tiempo en realizar una operación de inicio a fin, tiempo requerido para hacer efectivos los servicios, entrega a tiempo, incremento anual de ingresos, cantidad de contenedores manejados... llevando un control de todos ellos para lograr los objetivos establecidos.

## **8. CONCLUSIONES**

Para la culminación de este trabajo, después de toda la información analizada de la empresa y consultada en diversas fuentes, pienso que la consultoría de una empresa, es decir, analizar su funcionamiento y estudiarlo para proponer las mejoras

pertinentes, ya que cada empresa es diferente aunque se dediquen a lo mismo, es una herramienta muy eficaz para detectar sus problemas. Además, no es necesario que tenga problemas para realizar el estudio, sino simplemente para examinar el funcionamiento de esta en busca de posibles mejoras.

Lo más importante para poder llevar a cabo el estudio, es realizar un análisis profundo de la empresa. Es decir, realizar un análisis sectorial lo más detallado posible, informarse sobre la situación actual y posición en el mercado, estudiar las herramientas de gestión de que disponen, analizar los puestos de trabajo así como las tareas realizadas por cada uno de los trabajadores, al igual que otros aspectos que se consideren relevantes para el estudio. Una vez realizado el análisis, se comprende si el problema de la empresa es que se han desencaminado del camino que siguen para conseguir la meta, tienen alguno problema en concreto, o como es en este estudio, buscar posibles mejoras. Pero para cualquiera de los tres casos, se debe recurrir a un consultor que conozca herramientas para ofrecer el control de la empresa y alcanzar las mejoras.

Como he dicho al final del párrafo anterior, para atender a todos estos puntos es necesario recurrir a un consultor externo para que ayude a solucionar los posibles problemas de la forma más adecuada. Por otro lado, con el contacto con la dirección de la empresa, el consultor conoce los aspectos esenciales que la definen. Es decir, hay aspectos en la empresa que la caracteriza y no se deben modificar. Ocurre lo mismo con el consultor, ya que este conserva elementos que integran la metodología como son el contacto con el cliente, la confección del diagnóstico preliminar, con el objetivo de ofrecer una perspectiva diferente de la actividad de la empresa.

En cuanto a lo experimentado durante la realización del trabajo, a pesar de que estos estudios son concretos para cada empresa y la mayoría de las veces muy efectivo, incluso si se desarrolla correctamente, los empresarios suelen mostrar desconfianza ante estos servicios. Es decir, no creen en que se les pueda ayudar a mejorar porque consideran que lo están haciendo ya de la forma correcta. Finalmente, se dan cuenta de que el estudio ha sido beneficioso para la empresa, puesto que se han detectado problemas que ellos no conocían y se han propuesto mejoras para su solución.

Mi conclusión es que el estudio de los procesos de trabajo es fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que una buena gestión implica la efectividad de la empresa. Esto se refleja en el crecimiento que experimentará la empresa, debido a la buena organización y servicio que adquirirá con el estudio adecuado.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

### 9.1. LIBROS

- Kaplan, R. (2002). *Cuadro de Mando Integral (2ª ed.)*. Barcelona, GESTIÓN 2000.
- *La Carga - Documentación necesaria para el Transporte*. (2016). *Fatransprl.org*. Recuperado 9 Mayo 2016, a partir de [http://fatransprl.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24:documentacion-necesaria-para-el-transporte&catid=49:guia-de-capacitacion&Itemid=269](http://fatransprl.org/index.php?option=com_content&view=article&id=24:documentacion-necesaria-para-el-transporte&catid=49:guia-de-capacitacion&Itemid=269)
- Muñoz González, L. (2009). *CONTROL PRESUPUESTARIO: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. (1ª ed.). PROFIT.
- Periódico del transporte y logística en España XXI (2015). Libro Blanco del Sector Transitorio en España. Vizcaya, Industria y Comunicación SA.
- Rojas Abascal, F. (1999). *Cómo se hace un plan estratégico: Modelo de desarrollo en una empresa (2ª ed.)*. ESIC Editorial.

### 9.2 PÁGINAS WEB

- *Control y Evaluación*. (2016). Recuperado a partir de [http://www.ec-gov.net/docs/de\\_presu/26%20Control%20y%20Evaluacion.pdf](http://www.ec-gov.net/docs/de_presu/26%20Control%20y%20Evaluacion.pdf)
- *Control presupuestario*. (2016). *Expansion.com*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/control-presupuestario.html>
- *¿Cuáles son los principales documentos de transporte en comercio internacional?*. (2016). *Andalucía Emprendre, Fundación Pública Andaluza*. Recuperado 9 Mayo 2016, a partir de <https://servicios.andaluciaemprende.es/autodiagnostico/node/559/05/2016>

- *Curso de Competencias para la Creación de Empresas. CATEDRA EMPRENDIMIENTO-GENERALITAT VALENCIANA.* Palacios, D. (2016). Recuperado 5 Junio 2016, a partir de [http://www.uv.es/emprende/docs/Mod\\_3.2.pdf](http://www.uv.es/emprende/docs/Mod_3.2.pdf)
- DEFINICIÓN Y CONCEPTOS BÁSICOS DE CONTABILIDAD. *Emprendelo.* Obtenido 06, 2016, de [http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/GuiaEmprendedor/tema8/F50\\_8.1\\_CONCEPTOS\\_BASICOS.pdf](http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/GuiaEmprendedor/tema8/F50_8.1_CONCEPTOS_BASICOS.pdf)
- *Incoterms 2010 | ICC Spain.* [iccspain.org](http://www.iccspain.org). Recuperado 31 Mayo 2016, a partir de <http://www.iccspain.org/product/incoterms-2010/>
- *Infoport.* (2016). [Valenciaport.com](http://www.valenciaport.com). Recuperado 9 Marzo 2016, a partir de <http://www.valenciaport.com/es/VALENCIAPORT/EmpresasParticipadas/Paginas/Infoport.aspx>
- *INSTRUCCIONES DE CUMPLIMENTACIÓN SOLICITUD DEL ESTATUTO DE DESTINATARIO AUTORIZADO A EFECTOS DE OPERACIONES TIR.* (2016). *Agencia Tributaria.* Recuperado 30 May 2016, a partir de [http://www.agenciatributaria.es/static\\_files/AEAT/Aduanas/Contenidos\\_Privados/Procedimientos\\_aduaneros/Formularios/Inst\\_dest\\_aut\\_TIR.pdf](http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Aduanas/Contenidos_Privados/Procedimientos_aduaneros/Formularios/Inst_dest_aut_TIR.pdf)
- *INTERSHIPMENTS.* (2016). [Envioscargasinternacionales.blogspot.com.es](http://envioscargasinternacionales.blogspot.com.es). Recuperado 4 June 2016, a partir de <http://envioscargasinternacionales.blogspot.com.es/>
- *KPIs, como te pueden ayudar en tu proyecto (2014, 12)..* Nicolás Marchal. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <http://www.nicolasmarchal.com/marketing/kpis-que-es-como-ayudan-y-ejemplos/>
- *LEY 16/1987, DE 30 DE JULIO, DE ORDENACIÓN DE LOS TRANSPORTES TERRESTRES.* (2016). *Ministerio de Fomento.* Recuperado 1 Junio 2016, a partir de [http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/33D1670F-2D43-4A4F-B1A3-8A4F64428C1D/119041/LOTT2013actualizaci%C3%B3n\\_julio.pdf](http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/33D1670F-2D43-4A4F-B1A3-8A4F64428C1D/119041/LOTT2013actualizaci%C3%B3n_julio.pdf)

- *MyBPC: Las Desviaciones Presupuestarias (2009)*. Mybpc-bo.com. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <http://www.mybpc-bo.com/2009/07/las-desviaciones-presupuestarias.html>
- Networks, C. (2016). *Comercio Exterior - Reexporta*. Comercio-exterior.es. Recuperado 30 May 2016, a partir de <http://www.comercio-exterior.es>
- *Plan cameral*. (2016). Plancameral.org. Recuperado 30 May 2016, a partir de <http://www.plancameral.org/ishare-servlet/content/1b214cfe-568e-4ad3-8cce-72051c320d22>
- *Plan estratégico. Ejemplo práctico*. (2014). Pymes gestión. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://josezulaika.wordpress.com/2014/02/10/plan-estrategico-ejemplo-practico/>
- *Que es un KPI – Significado de los Key Performance Indicators (KPIs) |*. (2014). Yoseomarketing.com. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <http://www.yoseomarketing.com/blog/que-es-un-kpi-significado-kpis-indicadores/>
- *Real Decreto 1211/1990, de 28 de septiembre, por el que se aprueba el reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres*. (2013). Ministerio de Fomento. Recuperado 1 June 2016, a partir de [http://www.fomento.gob.es/NR/rdoonlyres/88DD102D-FD8F-45E4-9634-C4C649F2704F/120701/ROTT\\_actualizacion\\_julio\\_2013.pdf](http://www.fomento.gob.es/NR/rdoonlyres/88DD102D-FD8F-45E4-9634-C4C649F2704F/120701/ROTT_actualizacion_julio_2013.pdf)
- *Rellenar Cuaderno TIR*. (2016). Unión Internacional del Transporte por Carretera. Recuperado 30 May 2016, a partir de <https://www.iru.org/sites/default/files/2016-01/es-how-to-tir.pdf>
- *Seguimiento de la Mercancía | valenciaportPCS*. (2016). Valenciaportpcs.com. Recuperado 9 Marzo 2016, a partir de <http://www.valenciaportpcs.com/nuestros-servicios/seguiamiento/seguiamiento-de-la-mercancia/>
- *Visual Trans | Software transitario, consignatario y logístico*. (2016). Visual Trans. Recuperado 31 May 2016, a partir de [https://visualtrans.es/?gclid=Cj0KEQjw7LS6BRDo2Iz23au25OQBElQAQa6hwC36QSxlxhxSifR\\_tFROBBv06Uj5jLStmD-RIsR8CGwaAi1h8P8HAQ](https://visualtrans.es/?gclid=Cj0KEQjw7LS6BRDo2Iz23au25OQBElQAQa6hwC36QSxlxhxSifR_tFROBBv06Uj5jLStmD-RIsR8CGwaAi1h8P8HAQ)

- *welcome* « ICEX. (2016). *Icex.com*. Recuperado 30 May 2016, a partir de <http://www.icex.com>