

FACULTAD DE COMERCIO

TRABAJO FIN DE MÁSTER  
EN COMERCIO EXTERIOR

**“CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE UN TRANSITARIO:  
INTERNACIONALIZACIÓN GUIADA”**

BELÉN SÁNCHEZ ALONSO

FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, 2022



# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

## **MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

CURSO ACADÉMICO 2020/2022

### **TRABAJO FIN DE MÁSTER**

#### **“CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE UN TRANSITARIO: INTERNACIONALIZACIÓN GUIADA”**

Trabajo presentado por: **BELÉN SÁNCHEZ ALONSO**

Firma:

**Tutor: Fco. Javier Gómez González**

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, 4 de Julio de 2.022



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Agradecimientos	3
Resumen	4
Palabras clave	4
Abstract	4
Key words	4
1 introducción	6
2. La selección del modo de transporte y del operador logístico	9
2.1 proceso de selección de medios de transporte	9
2.2 proceso de selección del operador logístico	10
2.3 tipos de transitario:	11
2.4 funciones y tareas de las actuaciones del transitario	12
2.5 casos reales de tomas de decisiones erróneas en transporte internacional	14
2.6 lecciones aprendidas derivadas de las tomas de decisiones erróneas en transporte internacional	17
3 cambios del contexto en el sector transitario	19
3.1 acontecimientos que condicionaron el comercio exterior durante la pandemia	20
3.2 acontecimientos generados a lo largo de la pandemia.	20
3.3 conclusión del periodo	29
4 factores condicionantes de la selección de servicios de transitarios	30
5 metodología: encuesta de coyuntura del comercio exterior en castilla y león	32
5.1 ficha de encuesta	32
5.2 diseño del cuestionario	32
5.3 muestra seleccionada	33
6 resultados de la encuesta	37
Anexo I. Cuestionario	56
Anexo II. Incremento de fletes durante la pandemia	56
Bibliografía	57

## Índice de gráficos

Tabla 1. Preguntas fundamentales del trabajo	7
Tabla 2: comparativa del incoterm de Shanghái y Barcelona.	16
Tabla 3. Comparativa costes de medios de transporte (2020)	23
Tabla 4. Provincia de ubicación de las empresas participantes (n=39)	34
Gráfico 1. Respuesta según provincias	34
Gráfico 2. Número de empresas registradas en Castilla y León 2021. Fuente: ine	35
Tabla 5.-sector de pertenencia de las empresas participantes	35
Gráfico 3. Respuestas según sector	36
Tabla 6. ¿tiene experiencia internacional? (n=39)	37
Gráfico 4. Experiencia internacional (n=39)	37
Tabla 7. Expectativas sobre internacionalización. Si tiene experiencia, ¿cómo ve su internacionalización? (n=39)	38
Gráfico 5. Expectativas sobre internacionalización (n=39)	38
Tabla 8: confianza en la internacionalización (n=39)	38
Gráfico 6. Confianza en la internacionalización (n=39)	38
Tabla 9: disponibilidad de dpto. de comercio exterior ¿cuenta con departamento de comercio exterior? (n=39)	39
Gráfico 7. Disponibilidad de dpto. de comercio exterior (n=39)	39
Tabla 11. Satisfacción con sus proveedores de transporte internacional (n=39)	40
Gráfico 8. Satisfacción con proveedores de comercio internacional (n=39)	40
Tabla 12: repercusión de la exportación en su volumen de negocio (n=39)	41
Gráfico 9. Repercusión de la exportación en volumen de negocio (n=39)	41
Tabla 13. Zonas de influencia en su internacionalización, según exportaciones (n=39)	42
Gráfico 10. Exportaciones, zonas de influencia (n=39)	42
Tabla 14. Zonas de influencia en su internacionalización, según importaciones: (n=39)	42
Gráfico 11. Importaciones, zonas de influencia (n=39)	43
Tabla 15. Beneficio del comercio exterior (import/export) sobre la cuenta de resultados (n=39)	43
Gráfico 12. Beneficios del comercio exterior sobre la cuenta de resultados (n=39)	44
Tabla 16: medias de valoración de los atributos del servicio de las empresas transitarías.	45
Tabla 17. Comunalidades	46
Tabla 18. Varianza total explicada	47
Tabla 19. Matriz de componente rotado	48

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero destacar el papel crucial que la Facultad de Comercio ha tenido en mi proyección profesional, siendo la etapa de formación más determinante en mi carrera para la consecución de los objetivos que quiero alcanzar.

No puedo estar más agradecida a mis profesores, que gozan de mi más sincera admiración. Son todos un modelo a seguir, tanto en lo profesional como en lo personal, con una calidad humana con la que no me había encontrado en todos mis años académicos. Entre ellos me gustaría resaltar el apoyo incondicional de mi tutor, Javier Gómez, quien saca horas de donde no las hay, aconsejando y guiando a sus alumnos para conseguir sus metas, siempre sabiendo extraer lo mejor de nosotros mismos, por ello es merecedor año tras año del cariño de toda la clase, la que le considera un verdadero amigo.

Otra parcela importante en la realización de este estudio han sido mis compañeros de trabajo, que han resuelto muchas de las dudas sobre internacionalización en calidad de expertos en la materia.

En el camino te cruzas con gente que, no sabes cómo, te hacen ser mejor persona, con quienes has compartido apenas unas pocas clases o tareas, pero que te han enseñado no sólo sus conocimientos, sino importantes lecciones de vida. Por su forma de ser, su saber estar, su profesionalidad, su amistad, quiero dedicar estas palabras a mi compañero Óscar Fernández Calvete, alguien que no pasa desapercibido allá donde vaya, porque siempre tiene algo interesante que aportar.

Sin duda, el paso por este Máster ha marcado un antes y un después en mi vida. Me ha dado seguridad en mí misma, saber desenvolverme en situaciones complicadas que puedan surgir a nivel profesional, y, con la visión de un estudiante "senior", he confirmado que es absolutamente necesario no dejar nunca de aprender y reciclarse, ya que en esta andadura he podido comprobar cómo las nuevas generaciones vienen con energía y con ganas de cambiar el mundo, que tanta falta nos hace.

## **RESUMEN**

El presente trabajo analiza las funciones y procesos desarrollados por los agentes transitarios en el marco del comercio exterior de mercancías. Este análisis se realiza de manera general, pero centrandolo en la descripción de los acontecimientos y contexto social y económico que se ha vivido a partir del año 2020 con motivo de la pandemia generada por el virus SARS-CoV-2, detallando la crónica de impactos sobre el comercio internacional que ha generado esta emergencia sanitaria y los problemas políticos que se han desarrollado simultáneamente.

El trabajo genera información sobre el sector transitario a partir de la realización de una encuesta sobre empresas de Castilla y León que intenta indagar sobre los factores que condicionan la satisfacción de los usuarios de un servicio transitario.

## **PALABRAS CLAVE**

Transitario, comercio exterior, logística, satisfacción, transporte.

## **ABSTRACT**

This paper analyses the functions and processes developed by freight forwarders in the framework of foreign trade in goods. This analysis is carried out in a general way, but focusing the description on the events and social and economic context that has been experienced since 2020 due to the pandemic generated by the SARS-CoV-2 virus, detailing the chronic impact on international trade generated by this health emergency and the political problems that have developed simultaneously.

The work generates information on the freight forwarding sector based on a survey of companies in Castilla y León that attempts to investigate the factors that condition the satisfaction of users of a freight forwarding service.

## **KEY WORDS**

Forwarding, foreign trade, logistics, satisfaction, transport.

## 1 INTRODUCCIÓN

Todo lo importante que hacemos en la vida tiene un motivo, y el camino recorrido a través del Máster en Comercio Exterior, siendo alumna “senior”, supone un hito esencial en la trayectoria profesional de una persona con una larga trayectoria en Comercio Exterior. Aunando una experiencia laboral de casi 20 años, a un reciclaje imprescindible en cuanto a conocimientos actualizados del Sector Internacional, adquiridos en cada una de las materias impartidas en este Máster.

El interés de este estudio, destinado a analizar cómo ciertas decisiones de internacionalización de las empresas pueden afectar a su competitividad, está relacionado con las competencias fundamentales del Master.

El presente trabajo asume como objetivo determinar qué percepciones tienen los agentes implicados en el proceso de internacionalización a través de la elección de adecuados medios y agentes disponibles en el mercado, de forma que se alcance la capacidad de diferenciarse, operando a un menor coste y obteniendo un mayor beneficio, no sólo económico, sino de posicionamiento de marca, imagen y profesionalidad.

Para alcanzar este objetivo, se parte de una caracterización general del sector de transitarios, describiendo el proceso de selección del medio de transporte y la selección del operador logístico (Capítulos 2 y 3 respectivamente), señalando, además, una clasificación de los tipos de empresas del sector transitario (capítulo 4). Se trata de unos apartados fundamentalmente descriptivos pero que se consideran oportunos al considerar el impacto que tienen sobre el desarrollo del comercio exterior y el poco nivel de conocimiento que existe sobre su funcionamiento y desarrollo.

Para generar conocimiento de carácter novedoso se ha desarrollado una encuesta a empresas consumidoras de servicios transitarios, para establecer los parámetros generales de su percepción de calidad y sus percepciones sobre el servicio de transitarios. A pesar de la buena posición desde la que se realiza esta encuesta, el resultado final no ha sido excelente en cuanto a nivel de respuesta, pero, a todos los efectos, ha permitido realizar un estudio exploratorio aceptable para continuar futuros desarrollos de la investigación.

La pertinencia del estudio es clara y se establece en varios niveles:

1. Para cualquier estudiante de comercio exterior o profesional en activo estudiar los factores que valoran las empresas a la hora de seleccionar un transitario puede ser de gran interés.
2. Para la empresa en la que actualmente desarrollo mi actividad puede suponer una posibilidad de mejora.
3. Para cualquier investigador de la universidad, analizar los factores que condicionan las preferencias de un consumidor supone un caso interesante y cuyos resultados pueden ser fácilmente transferibles.

El trabajo está plenamente relacionado con las competencias desarrolladas en el Master en Comercio Exterior de la Universidad de Valladolid, integrando aspectos de logística, de gestión empresarial y de análisis sectorial.

Por último, quiero señalar que el presente trabajo ha dado un protagonismo especial a la descripción del día a día de una empresa del sector transitario, motivo por el cual he recogido en el anexo una descripción de los condicionantes que se han debido abordar por parte de este tipo de empresas en el último año. Aunque su valor es exclusivamente como caso, puede ayudar a describir el contexto real sobre el que se realizan las actividades empresariales.

A modo de resumen, se enumeran las preguntas claves que describen el presente trabajo:

<b>Tabla 1. Preguntas fundamentales del trabajo</b>	
¿Qué objetivos tiene el trabajo?	Analizar los condicionantes de la elección de transitario y las características generales del sector.
¿Quiénes son sus destinatarios?	Al margen de sus destinatarios académicos, el trabajo puede ser de interés para cualquier persona interesada en el sector transitario, ya sea como profesional o como cliente.
¿Qué metodología se ha empleado?	Partiremos de la base de los resultados de una encuesta a empresas de Castilla y León sobre comercio exterior.
¿Cuál es el contexto actual en el que se ha desarrollado el trabajo?	El trabajo se ha realizado en el contexto de la llamada nueva normalidad, muy condicionado por la pandemia y por diversas crisis que han afectado al sector transporte y al sector del comercio exterior.



<p>¿Qué utilidad puede tener el trabajo?</p>	<p>Desde una breve introducción sobre los medios disponibles, infraestructuras, agentes, requisitos documentales, normativas en el comercio mundial, sentaremos las bases sobre las que se asienta este análisis.</p> <p>El apoyo de un agente transitario, como experto en comercio exterior será fundamental a la hora de evitar errores frecuentes en materia logística.</p> <p>Los resultados aportados por este trabajo ofrecen un espacio para debatir sobre la importancia del transporte en el marco del comercio internacional, como elemento sobre el que se encuentra la mejora de la competitividad de las empresas.</p>
--	--

## 2. LA SELECCIÓN DEL MODO DE TRANSPORTE Y DEL OPERADOR LOGÍSTICO

En el presente apartado se va a detallar las características y procesos mediante los cuales las empresas toman decisiones sobre transporte y logística, detallando las cuestiones relacionadas con la contratación de servicios para estas tareas.

### 2.1 Proceso de selección de medios de transporte

Para mover grandes cantidades de bienes alrededor del mundo, las naciones dependen de una amplia red de carreteras, puentes, ferrocarril, vías, aeropuertos, puertos marítimos, vías navegables, tuberías y equipos. El proceso involucra a muchos participantes, incluyendo transportistas, proveedores de logística, consignatarios, servicios portuarios, etc.

Varios factores han de considerarse a la hora de enviar un producto al comprador. A continuación, se detallan algunas de estos factores (Orosa, 2005):

- Cualidades de la mercancía: deberemos evaluar el tipo de transporte más apropiado a las características de la mercancía, volumen, carga perecedera, con temperatura controlada, frágil, de alto valor, peligrosa...
- Reducción de costes optimizando la capacidad de carga del vehículo.
- Tiempo de tránsito: si se desea reducir el tiempo de entrega por exigencias de la demanda o por caducidad del producto, habrá que acudir a transporte aéreo, lo que incrementará costes y reducirá capacidad de carga con respecto al resto de medios de transporte.
- Coste y riesgos: deben analizarse los gastos de acuerdo con el tiempo empleado, distancia, condiciones climáticas u otros factores que puedan producir paralizaciones y demoras, eligiendo el transporte que ofrezca mayor seguridad y menor riesgo de imprevistos.
- Cuando se realizan envíos internacionales hay que tener en cuenta aspectos como la gestión del despacho de aduanas, saber manipular mercancías o completar la documentación correctamente.
- A su vez, hay que determinar el Incoterm, que es un término establecido por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) que afecta a las responsabilidades de las distintas partes implicadas y a la necesidad de contratar un seguro en caso de imprevistos.

- Existen factores país que pueden obstaculizar un tráfico internacional fluido como entornos reglamentarios estrictos, obstáculos en los puestos fronterizos o vías de comunicación deficientes, influyendo negativamente en la cadena de suministro, por lo que hay una necesidad de que los gobiernos inviertan fuertemente en el desarrollo de infraestructuras, y formen parte de acuerdos internacionales que favorezcan el comercio entre países.

Junto a estos factores que tienen un componente estructural, el panorama actual como consecuencia de la pandemia está produciendo cambios coyunturales que afectan a las dinámicas de transporte:

- Congestión en puertos, con retrasos documentales y de transporte en la distribución local.
- Escasez de personal, en su momento por confinamiento y posteriormente por cambio de sector profesional.
- Cierre de tiendas físicas, pasando a hábitos de compra on-line.
- Soluciones ágiles on-line, con datos en tiempo real, produciendo una fuerte competencia logística vía internet.
- Tarifas a dos niveles, “premium” y “estándar”, garantizando sólo capacidad o asignación de espacio con las tarifas “premium”, con el correspondiente incremento de costes, ya extremadamente elevados en el nivel “estándar”.

## **2.2 Proceso de selección del operador logístico**

La logística de un proceso de exportación/importación no es fácil. Una empresa experta que se ocupe de todos los pasos puede reducir drásticamente el tiempo y los recursos que se emplean en el envío, consiguiendo un resultado mucho más eficiente.

Como profesional del sector, un agente de carga está al día de las cambiantes políticas aduaneras, condiciones del mercado objetivo y, si se trata de una multinacional, dispondrá de los mejores contactos y tarifas negociadas con transportistas, navieras y compañías aéreas.

A la hora de elegir un buen agente las empresas suelen considerar un equilibrio en los factores que a continuación se detallan (Gil, Berenguer, Ruiz y Ospina, 2015):

- Condiciones de pago.
- Precios competitivos de los servicios habituales y adicionales.
- Credibilidad de mercado y experiencia del operador logístico.
- Credibilidad financiera y honestidad.
- Antigüedad de la empresa en el mercado, preferiblemente, operador local.
- Calidad global de los servicios de operador logístico, atención al cliente con logística única y a medida.
- Rapidez en las cotizaciones de transporte.
- Cumplimiento de plazos y obligaciones.
- Flexibilidad y transparencia en caso de problemas.

Como representante principal de los agentes de carga, nos centraremos en la figura del transitario. Los transitarios son operadores de transporte dedicados a la intermediación y organización de los transportes internacionales y de los que se efectúen en régimen de control aduanero. Para ello deberán obtener una autorización de operador de transporte, salvo excepciones previstas en la ley (Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres, modificado por Real Decreto 836/2012, de 25 de mayo).

Asesoran sobre el medio de transporte más apropiado, tramitan toda la documentación necesaria en el proceso y reservan grandes espacios de carga para la consolidación de mercancías procedentes de varios clientes con el fin de optimizar los costes individuales de cada uno de ellos a través de un flete global negociado con las compañías de transporte.

### **2.3 Tipos de Transitario:**

Por la propia diversidad del sector del comercio exterior se pueden determinar diferentes tipologías de transitarios, casi siempre definidos por el medio de transporte en el que operan (Orosa, 2005):

- Agentes para transporte aéreo: debe ser miembro de la IATA
- Agentes para transporte por carretera

- Agentes portuarios: se responsabilizan del trasvase de mercancía de un modo de transporte a otro, actuando en puertos y aeropuertos.
- Agentes de carga: son responsables de la gestión operativa del buque, siendo agentes de los armadores en el transporte marítimo
- Agentes para transporte multimodal: coordinan todos los medios de transporte y trámites de origen a destino

Los transitarios operan a partir de un contrato establecido en el que se suelen incluir aspectos como los que a continuación se detallan:

- Planificación de la ruta más adecuada según las características de la mercancía.
- Organización del embalaje adecuado.
- Gestión de la documentación adecuada para cumplir con la legislación de cada país.
- Consolidación de cargas de varios clientes para optimizar transportes y costes.
- Contratar un seguro.
- Pago de fletes y otros gastos en nombre del cliente.
- Asesoramiento en materia aduanera.

#### **2.4 Funciones y tareas de las actuaciones del transitario**

La ventaja competitiva significa que la empresa tiene la capacidad de diferenciarse, y también está operando a un menor costo y mayor beneficio. Es sencillo alcanzarla si seguimos una serie de pautas enumeradas a continuación:

1. Cumplir plazos convenidos y entregar la mercancía en buenas condiciones, evitando costes por demora y contratando un buen seguro.
2. Utilizar un embalaje apropiado.
3. Estibar correctamente facilitando la manipulación, sin dañar al resto de la carga y sujetando la mercancía para evitar colisiones.
4. Repartir el peso de forma equilibrada aprovechando el espacio disponible.
5. Elegir el medio de transporte según las necesidades del envío:

*Por carretera:* cuya principal característica es la rapidez y capacidad media, bajo coste, medio más inseguro que el resto por el riesgo de accidentes y robos.

*Vía marítima:* caracterizado por ser un transporte lento, coste medio, gran capacidad.

*Vía aérea:* que es muy rápido y seguro, coste alto, baja capacidad.

- Cumplimentar correctamente la documentación de forma que los posibles errores no provoquen retrasos o pérdidas económicas.
- Considerar un incoterm apropiado:

*Exportación:* la seguridad de la operación está en controlar el transporte por lo que se recomienda utilizar incoterms CPT/CIP/DAP. Incluso evitar los términos asociados a gastos más allá de puerto o aeropuerto de destino sería lo ideal, ya que en algunos países pueden existir dificultades de distribución y administrativas, las cuales son mejor resueltas por operadores del propio país que conocen el medio y saben gestionar de manera adecuada cualquier dificultad.

*Importación:* ocuparse del transporte principal es garantía de controlar la mayor parte de la operación, evitando sorpresas no deseadas en cuanto a costes y demoras en caso de no haber elegido naviera o compañía aérea, y ésta nos imponga una serie de condiciones que pueden resultar abusivas, y de hecho suele ser bastante habitual (esto sucede en incoterms CPT/CIP/DAP a la importación), por lo que se recomienda embarcar en condiciones FOB puerto/aeropuerto de salida, intentando a su vez que los gastos en el país de origen vayan por cuenta del embarcador, que conoce la mejor forma de gestionar el transporte local. Así conseguimos no incurrir en comisiones de agentes en origen, que suelen tener tarifas por encima de lo normal.

- Contratar a un agente quien, como intermediario que gestiona el transporte terrestre, marítimo, aéreo o multimodal, aportará las soluciones logísticas adecuadas según lo expuesto anteriormente, avalado por su experiencia profesional, haciendo más sencilla la internacionalización, ahorrando tiempo, costes y situaciones no deseadas.

Los principales transitarios a nivel mundial son DHL, DB Schenker, XPO Logistics, Primafrío, Dachser, Rhenus, GEFCO, DSV, Kuehne + Nagel, Hellmann, Asta Logistik, TIBA.

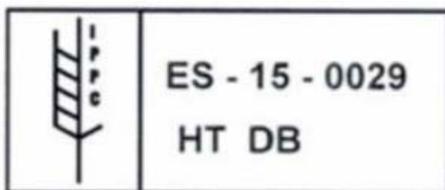
La demanda de soluciones logísticas integradas está aumentando, obligando a estas empresas, para ser competitivas, a especializarse en sistemas de almacenamiento, transporte y comunicación instantánea a través de plataformas web.

## 2.5 Casos reales de tomas de decisiones erróneas en transporte internacional

J. K. Galbraith señala que se aprende más de los errores que de los éxitos en materia de economía. Siguiendo este principio, y partiendo de mi propia experiencia, a continuación, se realiza una clasificación de los errores más frecuentes en materia de transporte internacional. Para ello se van a enumerar ejemplos reales de errores con los que he tenido contacto de manera directa o indirecta:

### – Errores de embalaje (1):

Para reducir el riesgo de plagas, gran cantidad de países, a través de la normativa NIMF-15 que regula el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional, exigen como medida fitosanitaria la fumigación de los pallets o cualquier envoltura de madera utilizado para el envío de mercancías entre países. La madera tratada va sellada y acompañada del documento que garantiza cumplir los requisitos marcados por la norma.



Un amplio número de países exige el tratamiento NIMF-15 para sus exportaciones e importaciones. Uno de ellos es Chile.

En nuestro caso, el exportador envió una mercancía en un pallet sin fumigar al aeropuerto de Madrid. Al llegar al almacén de recepción, no se pudo embarcar en el vuelo asignado, ya que la documentación que exige la norma NIMF-15 para vuelos con destino Chile no se presentó. Hubo que trasladar la carga a un almacén donde proceder a la fumigación, generando costes de transporte (30 €) + costes de fumigación (60 €) + costes de anulación de reserva (30 €) + costes de almacenaje por estancia en aeropuerto hasta el siguiente vuelo (12 €) + costes de manipulación (20 €).

Si hubiera acudido a un agente experto, habría evitado el coste del error por un importe de 152 €, un retraso en la entrega de 5 días, y la desconfianza del importador chileno frente a sucesivas compras.

– **Errores de embalaje (2):**

Un importador compra una máquina para convertir materia prima a granel en perfiles para la industria de la impresión 3D. El único embalaje que lleva es un plástico cobertor atado con cinchas flojas, sobre palet.

Contrata un seguro a todo riesgo, pero al manipular el bulto en la carga y descarga se abolla en algunas zonas. La compañía aseguradora rechaza la cobertura por embalaje insuficiente, y la máquina ha de ser reparada en España con el consiguiente coste de personal y de material. Si hubiera acudido a un agente experto, le habría hablado de los riesgos de la falta de embalaje, y no hubiera incurrido en costes y pérdida de tiempo hasta la puesta en marcha de la máquina.

– **Errores de incoterm:**

Otros de los errores más comunes están asociados con la selección de incoterm inadecuados y poco contrastados, que generan problemas graves de sobre coste o de mala gestión.

En el ejemplo que nos ocupa, se va a desarrollar un ejemplo en un proceso de exportación de España a China.

Un comprador acuerda una importación marítima desde Shanghái de 1 pallet de mercancía bajo incoterm CPT Barcelona. Aparentemente, el flete gestionado por el exportador chino es muy económico, por lo que el importador decide no ocuparse del transporte y que se haga desde China.

Cuando la mercancía llega a puerto de Barcelona, éstas son las diferencias:

**Tabla 2: Comparativa del Incoterm de Shanghai y Barcelona.**

Gastos	Incoterm	
	FOB SHANGHAI	CPT BARCELONA
<b>Flete Shanghai - Barcelona</b>	<b>300 €</b>	<b>50 €</b>
THC	33 €	78 €
Documentos	25 €	98 €
Tarifa T-3	3,96 €	3,96 €
Entrega	8 €	59 €
Gestión logística	50 €	82 €
Desconsolidación	0 €	36 €
Comunicación	0 €	60 €
Movimiento contenedor	0 €	48 €
Container management	0 €	20 €
Gastos de cesión	0 €	75 €
Demoras y paralizaciones	0 €	100 €
Almacenaje	0 €	75 €
<b>TOTAL</b>	<b>420 €</b>	<b>785 €</b>

Si hubiera acudido a un agente experto, la operación le hubiera salido por 365 € menos. Es una práctica habitual en embarques de importación que dejan de controlarse a la llegada a puerto.

De esta forma los grupajistas locales aplican sobrecostes para rentabilizar la operación (repartiendo beneficios con origen), perjudicando al importador que ha sido captado a través de un flete muy bajo, totalmente fuera de mercado.

– **Error por mala elección del medio de pago:**

Un exportador envía un contenedor cargado con sillas de ruedas usadas, destinadas a una ONG en Tanzania. No contrata un medio de pago seguro como es el Crédito Documentario, sino que deciden entre ambas partes resolver el pago contra documentos.

A la llegada a Dar es Salam, el importador no se hace cargo de la mercancía, ya que considera que los gastos que le carga su agente en Tanzania son abusivos, con lo cual la mercancía se declara en abandono y, en lugar de la destrucción, se decide sacar el contenido a subasta, perdiendo gran cantidad de dinero en notario, ocupaciones y demoras en puerto, transporte marítimo y venta del producto a bajo valor.

Si hubiera acudido a un agente experto, le habría aconsejado asegurarse el cobro a través de un medio de pago seguro, o no confiar en empresas de dudosa fiabilidad en países en situación complicada.

El transitario es el mayor interesado en que las operaciones salgan bien, ya que, como embarcador, carga con grandes responsabilidades frente a las navieras.

#### - **Error de desconocimiento de las costumbres del país:**

Un exportador envía un contenedor de embalajes de cartón a Venezuela. El incoterm es CPT La Guaira. Los Incoterms® como reglas reconocidas internacionalmente creadas por la CCI (Cámara de Comercio Internacional), definen la asignación de costes y riesgos entre comprador y vendedor.

En este caso, al llegar a Venezuela, el exportador debe asumir el THC en destino y el EIS o coste de devolución a pilas, que suponen unos 400 USD, importe que, según los incoterms debería ser por cuenta del importador venezolano.

Si hubiera acudido a un agente experto, le habría informado de la existencia de esta costumbre en el comercio internacional con destino Venezuela, y el exportador habría cargado estos costes en su venta, sin deterioro de sus beneficios en la operación.

## **2.6 Lecciones aprendidas derivadas de las tomas de decisiones erróneas en transporte internacional**

Creadas en diferentes momentos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas son formas de gestión de conocimiento muy utilizadas en las últimas décadas a la hora para evaluar la actividad empresarial y las iniciativas públicas. Ambas se usan para introducir innovación para acciones futuras. Ambas se usan como «catalizador en los procesos de innovación, misma que, a su vez, resulta necesaria para la creación de innovaciones continuas que brinden a la organización ventajas competitivas» (Ocaña, 2009, p. 74).

Las *Lecciones aprendidas* (LA) se originan en la evaluación de experiencias militares y de guerra, con el objetivo de generar un conocimiento estratégico que pueda extenderse y aplicarse más allá de lo militar. Así, esta herramienta consiste en la evaluación de experiencias pasadas con el objetivo de crear, en base a los resultados obtenidos, conocimiento de utilidad para situaciones futuras. La idea es que «a partir de las enseñanzas

contrastadas que ofrecen los Centros Oficiales de Análisis de Lecciones Aprendidas para los Ejércitos, llegaríamos a un principio de propuesta que pudiera aplicarse a otros ámbitos y organizaciones, públicas y privadas, no únicamente de carácter militar; propiciando así la aplicación del conocimiento retrospectivo con fines estratégico (Bonilla, 2012, p. 66). Es un estudio inteligente del pasado y su prospección futura, mediante la evaluación tanto del conocimiento explícito (aquel que ha sido o puede ser documentado) como del implícito (aquel que tiene gran valor pero que aún no ha sido o no puede ser documentado) (NATO, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2016, p. 2). En todo caso, es una metodología con gran capacidad para ser aplicada en diversos contextos (Terán, 2022).

En el caso del presente trabajo, y partiendo del análisis de los errores previamente enumerados se pueden plantear las siguientes lecciones aprendidas:

1ª La complejidad de los procesos del transporte internacional no se ha reducido drásticamente a pesar de la gran disponibilidad de fuentes de información. Los actores individuales no tienen facilidad para tomar decisiones sin apoyo de intermediarios de servicios.

2ª Los procesos de transporte internacional generan un sistema complejo, con una gran variedad de factores que afectan a la eficacia de las decisiones.

3º Los costes de las malas decisiones son muy altos, con posibilidad de generar problemas graves a las partes implicadas. En este campo, como en tantos otros, la calidad correctiva es claramente más cara que la calidad preventiva.

4º El sector de servicios de intermediación mantiene su importante función, si bien se trata de un sector en el que la eficacia está muy determinada por la experiencia de los profesionales.

5º Los aspectos legales y de responsabilidades son extraordinariamente complejos y son uno de los protagonistas de la mayor parte de problemas y del volumen más extenso de bibliografía sobre el sector transitario.

### 3 CAMBIOS DEL CONTEXTO EN EL SECTOR TRANSITARIO

El sector transitario tiene, en cierto sentido, alguno de las mismas características que el sector de las agencias de viajes, puesto que, en un sentido general, no deja de ser una “agencia de viajes para mercancías”. Así definido, este sector se ha visto afectado en las últimas décadas por tres factores claves:

- 1) El volumen y flujo de mercancías, que es variable y está sometido a alteraciones derivadas de los cambios en el sistema económico y las tensiones políticas.
- 2) Los cambios en las tecnologías, fundamentalmente en las tecnologías de la información y la comunicación que simplifican alguno de los procesos básicos de este sector, pero que generan nuevos retos y nuevas complejidades.
- 3) El incremento del nivel de exigencia de los clientes y la tendencia a generar servicios integrados que apoyan a todas las necesidades de un cliente de comercio exterior.

Lógicamente, también se pueden señalar grandes cambios en los ritmos de transporte, pero frente al gran cambio tecnológico generado en el flujo de la comunicación, los cambios tecnológicos en el sector de transporte han sido muy limitados. Por así decirlo, quién ha dado un salto cualitativo ha sido el transporte de información, no el transporte de mercancías.

El sector transitario también se ha visto afectado por la dinámica creciente de las organizaciones a subcontratar servicios de apoyo. Los departamentos de logística no han crecido al ritmo equiparable al incremento del flujo de mercancías, de manera que muchas empresas contratan servicios para realizar este tipo de operaciones. Este tipo de contratación ha generado un importante sector de empresas que dan servicios a otras empresas, configurando un sector complejo y plástico, donde cohabitan grandes firmas junto a pequeñas empresas de carácter regional. De la misma manera, también coinciden firmas muy especializadas con firmas que tienden a abarcar un número cada vez mayor de procesos y servicios y que se acercan a la idea de servicios integrales (González, 2013).

### **3.1 Acontecimientos que condicionaron el Comercio Exterior durante la pandemia**

A continuación, se aporta una información que, a pesar de presentarse de manera casi telegráfica y poco estructurada, da cuenta del día a día de cualquier empresa del sector transitario. Partiendo de que la idea de realizar un trabajo sobre el sector se gestó en mi primer año de estudio del Master (coincidente con el año del confinamiento), desde este año 2020 he realizado un diario de los sucesos que han afectado al comercio internacional y, de manera indirecta, a las condiciones en las que he realizado mi actividad profesional. Aunque estas notas estaban tomadas con la intención de ser procesadas de otra manera, he decidido reflejarlas en el presente trabajo porque dan cuenta de, al menos, dos fenómenos:

La extraordinaria complejidad y carácter interrelacionado de las dinámicas del transporte internacional y el sector transitario.

La singularidad histórica de los fenómenos que nos ha tocado vivir durante los tres últimos años y que, sin ninguna duda, generarán cambios de carácter estructural en el sector del transporte y en el comercio exterior.

El relato de los acontecimientos figura como una crónica, tal y como fue reflejada en mi diario de trabajo. Mi intención es que sirva como recuerdo del tiempo que hemos vivido a nivel global y como ejemplo del tipo de retos que vive el sector transitario. No obstante, hay que hacer notar que seguramente han sido los años más complejos para todo el sector de las últimas décadas.

### **3.2 Acontecimientos generados a lo largo de la Pandemia.**

Surgen cada día nuevos retos, un proceso de revolución comercial con demanda creciente, donde los países más competitivos serán los que dirijan las riendas del comercio internacional.

La pandemia de COVID-19 representa una perturbación sin precedentes de la economía y el comercio mundiales, que comenzó provocando la contracción de la producción y el consumo en todo el mundo, y que en el momento actual genera gran incertidumbre en cuanto al mantenimiento de las actuales cadenas logísticas dependientes del resto de países.

La optimización del transporte internacional será un elemento clave en la logística del comercio exterior, y para ello, las empresas han de rediseñar nuevos planes y estrategias de futuro que les permitan seguir desarrollando su actividad productiva.

Varios han sido los cambios que han influido en las relaciones comerciales entre países tras la aparición del SARS-CoV-2, el virus que causa Covid-19.

Durante los inicios de 2020 Occidente se vuelca en exportar material sanitario hacia el foco principal de la pandemia en Oriente, dando un protagonismo excepcional al transporte aéreo (la actividad se multiplica por cinco) por la absoluta necesidad de mascarillas, guantes, respiradores, etc.

La paralización de la actividad en Asia hace que el proveedor mundial de ciertos suministros deje desabastecido al resto del mundo, principalmente a Europa, ya que Estados Unidos compra a cualquier precio, lo que hace que los fletes se disparen hasta niveles nunca conocidos hasta ahora (ver Anexo II).

Las navieras, agrupadas en tres grandes alianzas, “2M” (Maersk, MSC, HMM), “*The Alliance*” (Hapag, Yang Ming, NYK, K-Line) y “*The Ocean Alliance*” (CSCL, CMA, Evergreen, OOCL), controlan y acaparan el mercado, formando un oligopolio que fija descaradamente precios abusivos.

Estados Unidos tiene problemas en el transporte interior (jubilaciones, confinamientos y trabas para conseguir visados a los inmigrantes, han reducido las plantillas de transportistas), lo cual hace que sus puertos se saturen de contenedores que no se pueden entregar a tiempo, causando graves problemas de paralizaciones y costes de demora.

La guerra de Ucrania también interrumpe la cadena de suministro.

La solución para muchos importadores es desviar sus compras de China hacia fabricantes de otros países asiáticos. La confianza en la producción de piezas y repuestos de China de las compañías occidentales ha disminuido.

Estados Unidos y la Unión Europea invierten grandes sumas de dinero en construir fábricas de semiconductores en otros países considerados “de confianza” en el mantenimiento de cadenas de suministro.

La industria de la confección se está dirigiendo a Latinoamérica, acogiéndose a beneficios arancelarios que ni se disfrutaban en los intercambios con China.

## AÑO 2020

- *Confinamiento.* China, enero de 2020. La ciudad de WUHAN se pone en cuarentena. 60 millones de personas aisladas debido a la variante del virus SARS-CoV-2, causante de la enfermedad por coronavirus 2019. Posteriormente, se extiende por todo el país y el mundo.
- *Descuadre de la producción.* A causa de los contagios, hay una reducción de plantilla que afecta a la producción, creando graves problemas en las cadenas de suministro y restringiendo la exportación. Mientras, la demanda sigue en aumento (en USA el gobierno federal dio ayudas a las familias para que consumieran más). Déficit de camiones por falta de personal, colapso en terminales y aduanas.
- *Deterioro de los servicios marítimos.* El 90% de las mercancías a nivel mundial se mueven en barco y, en España, representan alrededor del 80%. Muchos contenedores partieron de China con material de protección COVID hacia lugares donde no suele haber retorno, como África Occidental. Eso hizo que hubiera menos contenedores libres para otras rutas y empezaran a subir los precios hasta multiplicarse por 10 (ver anexo 1).
- *Aparecen BLANK SAILINGS en varios países.* Esto sucede cuando un operador de servicio de línea marítima decide cancelar una salida u omitir un puerto, una región o posiblemente un tramo completo en la ruta programada. Cuando esto ocurre, el puerto afectado sufrirá el llamado Blank Sailing, es decir, que durante un periodo de tiempo (dependiendo de la frecuencia del servicio de línea) dicha zona no tendrá un buque para descargar o cargar los correspondientes fletes.
- *Conversión exprés de aviones de pasajeros en cargueros.* En aéreo se llega a pagar el viaje de ida y vuelta para mantener las rotaciones. Se reducen 5.000 toneladas diarias de capacidad debido a las cancelaciones (supone un 40% de la capacidad). Apple envía cantidades masivas de iPhones desde China, copando el espacio aéreo. También lo hacen HP, Sony y Microsoft, mientras que el sector del automóvil está derivando sus cargas marítimas a aéreas.
- *Búsqueda de alternativas al tráfico marítimo:* Como consecuencia de los problemas derivados de La COVID 2019 se desarrolla una búsqueda urgente de alternativas al transporte marítimo. En el caso concreto que nos ocupa se valoraron las siguientes alternativas:

- Tren: Primera alternativa al transporte marítimo. Sólo se admiten 40' HC (High Cube). Tren directo a España, Alemania, Polonia (3 semanas de tránsito).
- Camión: permite mercancía IMO/ADR (peligrosa). No tiene tanto riesgo de retrasos o cancelaciones como el marítimo.
- Desvío de carga marítima hacia aérea.
- Ejemplo precios/tiempos de tránsito por tráficos China-España:

Para un volumen equivalente a 40' HC – 76 m3, 20 ton. – caso puerta/puerta.

<b>Tabla 3. Comparativa costes de medios de transporte (2020)</b>		
<b>Tráfico</b>	<b>Precio</b>	<b>Tiempo de tránsito</b>
AÉREO	110.000 - 140.000 €	10-12 días
CAMIÓN	35.000 - 42.000 €	30-40 días
TREN	24.000 - 29.000 €	40-50 días
MARÍTIMO	13.000 - 19.000 €	60-70 días

En líneas generales, la llegada de los sucesos generados por La COVID 2019 se sumaban a un contexto relativamente complejo para el comercio exterior. El desarrollo de discursos de nacionalismo económico en diversos países occidentales, con el protagonismo fundamental del caso norteamericano, británico y brasileño, unido a diversas tensiones internacionales y la crisis del multilateralismo habían hecho difícil prever la continuidad del modelo de crecimiento basado en el comercio exterior.

La crisis generada por los confinamientos y el pánico de consumo y comercial fueron un agravante para una tendencia de crisis del comercio exterior que ya estaba presente en el contexto social y político.

## AÑO 2021

*Congestión.* La congestión constituye un problema crítico. Existen demoras de al menos 7 días y roleos de buques. Reservas con 6-8 semanas de antelación. Escasez de equipos (especialmente 40'). Acarreos extras en origen por recogidas en puertos alternativos. Los barcos pasan varios días o semanas fondeados esperando a entrar en los puertos. Los contenedores están bloqueados para ser entregados y no hay cabida para más contenedores. 190 buques atascados en puertos chinos que circularán por Tanjung Pelepas y Singapur, puertos que se verán altamente congestionados (7 a 21 días).



Ilustración 1. Ruta habitual China - España vía Port Klang y Singapore

No existen otros puertos alternativos a estas rutas, por lo que generan importantes demoras y blank sailings. Los puertos que mejor pueden gestionar el colapso, y aun así con grandes dificultades, son Shanghái, Ningbo y Yantian.

La mayoría de los vuelos internacionales se mantendrán cancelados. Un 66% menos de vuelos de pasajeros en Europa en 2021. La carga tarda entre 5 y 7 días como mínimo en volar.

- *Otras situaciones que afectan al comercio internacional.* Hay una tendencia a crear expectativas de crecimiento económico muy altas, por lo que las navieras aprovechan la coyuntura fijando fletes a niveles nunca vistos.

Cambio del patrón de consumo, descenso de los viajes y aumento del acondicionamiento de las viviendas. Las materias primas se están encareciendo (madera +125%, piedra +68%, cobre +63%).

Las exportaciones desde España y Europa también se encarecen al ritmo mundial. Alto precio de la energía (aumenta la inflación). Aumenta la demanda mucho más que la oferta. Problemas geoestratégicos de suministro. Se espera moderación en 2022.

- *Fechas de colapso*: Por su importancia simbólica hay cinco fechas en las que el colapso del transporte internacional se hizo especialmente crítico:
  - o Lanzamiento del nuevo i-phone (mediados de septiembre). Satura el espacio aéreo.
  - o Single day (11 noviembre), Black Friday (26 noviembre), alrededor de estos días se produce un importante movimiento logístico.
  - o Golden Week: 1-10 octubre. China “hace turismo”. Se conmemora el nacimiento del partido comunista chino. Se suspende la actividad también porque los puertos no tienen capacidad.
  - o Diciembre/Enero: navidades y año nuevo occidental, con su habitual gran demanda.
  - o Año nuevo chino: 15 enero – 8 febrero. Parón de la actividad en China.
- *Incidente del buque Ever Given*. El buque Ever Given encalló en el Canal de Suez (marzo 2021). Retrasó un total de ~ 340.000 TEU reteniendo diariamente 9.000 millones de dólares del comercio mundial.
- *Impacto de la crisis en España*: Puertos del Estado estimó que unos 65.000 contenedores de los cerca de un millón a bordo de buques parados en aguas egipcias tuvieron como destino los puertos españoles por lo que se estableció un plan de contingencia, agilizando aduanas y ampliando los horarios de las terminales.
- *Cierre de la India (abril)*. Preocupación global por la rápida propagación del Covid.
- *Cierre de Yantian (mayo)*. Yantian cerró durante varios días por la congestión, alto uso de contenedores y por un aumento de casos de Covid 19. Desviaron cargas utilizando puertos cercanos como Shekou y Nansha. La situación alrededor de Yantian fue más crítica que la obstrucción del Canal de Suez por el “Ever Given”. Los puertos se vieron afectados durante aproximadamente dos semanas, aplicando estrictas medidas de desinfección y cuarentena.
- *Cierre de Ningbo (agosto)*. Caso de Covid en un trabajador, de forma que no se pudieron recoger equipos vacíos ni introducir contenedores en la terminal.

- *Crisis energética en China (septiembre)*. Oleada de apagones sin precedentes, cortes de luz que hacen que muchas fábricas reduzcan su producción. Un aumento de la demanda, una escalada de los precios del carbón y recortes impuestos por las provincias para cumplir objetivos medioambientales se encuentran en el origen del problema.
- o *USA (Luisiana)*: Varios puertos afectados por el huracán IDA (26 Ag-4 Sept).
- o *Reino Unido: la demanda de bienes y servicios se ha disparado*. Los precios de flete han aumentado. Los barcos se desvían a otros puertos porque las operaciones de carga y descarga se han ralentizado enormemente por la falta de transportistas debido a los efectos colaterales del Brexit. El precio del combustible también es más caro. Repercutirá en el consumidor.
- o *España y resto del Mundo (diciembre)*: se trabaja cada día con más carga de contenedores y tardan el doble en operar. Crisis en el sector del transporte terrestre, que necesita incrementar sus tarifas debido al coste de la energía, combustible y escasez de conductores profesionales para percibir unos ingresos acordes a su realidad actual.
- o *Sudáfrica (diciembre)*: aparece la variante Ómicron, muy contagiosa.
- *Desarrollo de obstáculos/oportunidades para las empresas en este período*. Las empresas sufren un desabastecimiento más notable en octubre de 2020, con problemas de transporte por precios disparados. Los proveedores asiáticos no tienen stock y no existen alternativas de adquirir productos en otros países. Comienzan a diversificar en otros productos. Podemos citar como ejemplos de diversificación a las empresas de prendas de protección laboral que hallan un gran negocio en artículos de protección COVID (mascarillas, pantallas). Empresas de cosméticos se lanzan al sector textil de marca. Se encuentran con stock “barato” retenido para vender caro (a precios actuales). Afirman no haber notado variación en las ventas. Incluso se ha notado un incremento de la demanda tras el desconfinamiento.
- *Inflación generalizada*. Se habla de diferentes cuellos de botella con estrecheces y estrangulamiento de la Economía. Este hecho se analiza a partir de dos puntos de vista: El Banco Central Europeo señala que existen daños en las estructuras productivas por la pandemia. Disminuye la inversión y provoca destrucción de empleo. En 2020 no hubo suficiente gasto para reponer la inversión que se necesitaba.

Los ERTES dificultan la recolocación en otros sectores (por ejemplo, no existen suficientes camioneros, y sí muchos trabajadores de hostelería subvencionados por ERTES). Menor disponibilidad de factores productivos necesarios para la producción de semiconductores. La oferta no es capaz de abastecer la demanda.

El Banco de pagos internacionales de Basilea (Suiza, Banco de Bancos Centrales), sin embargo, señala que la oferta no lo explica todo. A pesar de producir ahora más cantidad de materias primas que experimentan cuellos de botella ha habido cambios que explican la inflación:

- La demanda ha cambiado (ha aumentado). Necesitamos más inputs (caen los servicios, aumentan los bienes tangibles).
- Como existen cuellos de botella, se demanda más para acumular y tener la disponibilidad garantizada (demanda preventiva).
- Existen estímulos artificiales de los gobiernos 2021 para incentivar el consumo. A la larga pueden producir inflación permanente y caída del crecimiento económico.

*Críticas al oligopolio marítimo:* Algunos sectores señalan directamente a las navieras como responsables del desorbitado incremento del precio, agrupadas en tres grandes alianzas que controlan y acaparan el mercado, como son 2M (Maersk, MSC, HMM), The Alliance (Hapag, Yang Ming, NYK, K-Line) o The Ocean Alliance (CSCL, CMA, Evergreen, OOCL).

Las navieras afirman que han vivido con unos niveles de precios muy baratos y que ahora los van a normalizar.

- Generalización de nuevas recomendaciones. Ante la nueva situación se cambian los modos de operar y las instancias gestoras y los prestacionistas de servicios generan nuevas recomendaciones. Entre ellas:
  - Embarcar lo antes posible para evitar roturas de stock como están sufriendo las empresas que requieren de microchips y semiconductores, con parones de líneas por falta de material.
  - Repartir la carga en tráficos alternativos al marítimo (el más saturado), o cargar con servicio marítimo Premium (más caros).

- Se espera un aumento de precios constante hasta pasado el año nuevo chino (8 febrero). Después podría darse una ligera bajada de fletes, pero no a niveles de antes de la pandemia, si no que seguirán siendo altos durante un tiempo (indeterminado).

## AÑO 2022

*Cierre parcial de Ningbo el 4 de enero.* No se permite la entrada de camiones a 3 terminales del puerto más grande del mundo durante dos semanas. Las escalas en Ningbo se ven restringidas u omitidas. Los brotes repentinos de casos de Covid causan interrupciones adicionales, como cierres de carreteras, cancelaciones y escasez de personal cuando los operadores o conductores están en cuarentena.

- *Año Nuevo Chino.* El Año Nuevo chino perturba aún más la cadena de suministro mundial. Cierre por festividad desde el 31 de enero hasta 16 de febrero. Algunas compañías suspenden servicios en China antes del nuevo año. Todas las oficinas de aduanas en China están cerradas en ese período. La capacidad y el equipo soportan una tremenda presión, y los fletes tienen una alta tendencia a dispararse en tales situaciones.
- *Juegos Olímpicos de Beijing.* Los Juegos Olímpicos de Invierno se llevan a cabo en Beijing del 4 al 20 de febrero. Se endurecen las inspecciones de seguridad y el control de carreteras, y las restricciones a las mercancías peligrosas se implementan unos días antes y durante el evento.
- *Restricciones eléctricas* Las restricciones eléctricas en ciertas zonas de China tendrán un impacto significativo en la producción en los próximos meses.
- *Recargo por escasez de equipo (ene 2022)* Ante la limitada disponibilidad de equipo a nivel mundial y el incremento exponencial de los costes operativos, derivados de la actual crisis mundial sin precedentes a la que se enfrenta la industria, se implementa nuevo recargo llamado Food Quality Container Surcharge (FQS) para todo embarque de carga seca a EEUU, Puerto Rico y Caribe que requiera de un contenedor apto para alimentación.
- *Congestión continuada (junio 2022)* A pesar de una caída de la demanda de carga según disminuye el impacto del COVID, las líneas navieras anuncian aumento de la congestión en los puertos a nivel mundial. Algunos analistas creen que la variante Ómicron va a seguir propagándose en junio, por lo que gran parte de las restricciones podrían seguir en vigor.

La guerra en Ucrania y los cierres en China siguen interrumpiendo la cadena de suministro, lo cual hace que no se vislumbren mejoras en los fletes, manteniendo los altos ingresos de las grandes navieras.

A menos que Shanghái reanude sus operaciones con normalidad, cada vez existirán más omisiones de escala en este puerto y más cancelaciones de buques, lo que aumentará la congestión en los puertos del Sur de China.

Con la reapertura se prevé un aumento de carga, lo que puede provocar el adelanto de la temporada alta, que solía ser de agosto a noviembre. Muchas empresas están anticipando sus pedidos, lo que hará que la capacidad se vea aún más ajustada. Mientras los puertos de Occidente se enfrentarán a una gran congestión, los de Estados Unidos aún seguirán luchando con enormes cantidades de carga sin distribuir.

### **3.3 Conclusión del periodo**

El periodo que se ha descrito en este pequeño diario de trabajo ha sido, con toda seguridad, uno de los más complejos para la logística global. No obstante, y para poder generalizar los procesos expuestos, hay que señalar que la actividad de un transitario siempre debe afrontar eventos no previstos que van desde los factores climatológicos, las fiestas y aspectos culturales o las tensiones políticas. Se trata de un trabajo en el que las rutinas y los eventos singulares se alternan sin un orden claro. De cara al futuro del sector, hay que señalar que los años de La COVID han permitido reflexionar sobre los cuellos de botella del sector y la necesidad de generar cambios sustanciales en los procedimientos logísticos.

La información para la realización de este diario ha sido muy diversa pero, a modo de síntesis, señalo las siguientes fuentes: Agencia EFE (2021), ANALDEX (2022), Cámara de Comercio e Industria de Valladolid (2021), Cámara de Comercio de Álava (2022), Castilla y León Económica (2021), Chile Aduanas Customs (2022), Diario del Exportador (2021), El Independiente (2022), El Mundo (2022), Empresa Exterior (2021), Expansión (2021), Internacionalmente (2022), Marítima del Estrecho (2022), MERCOJURIS (s.f.), Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (s.f.), OMC (2021), RTVE TD2 (2021), SEATRADE MARITIME NEWS (2021), TRAFIMAR.COM (2022), TRANSEOP (2022), Transportes F. Ramos (2022), UNCTAD (2021).

## 4 FACTORES CONDICIONANTES DE LA SELECCIÓN DE SERVICIOS DE TRANSITARIOS

El trabajo intenta determinar los factores condicionantes de la satisfacción de los usuarios de servicios transitarios. Sobre este aspecto es posible encontrar estudios muy locales y mucho específicos, pero que se encuentran con muchos problemas de comparación.

El principal de estos problemas es la existencia de diferentes mercados en el campo de los transitarios, puesto que se puede analizar:

- 1) Los procesos de decisión de las empresas en la elección de un transitario y su satisfacción posterior. Este es el campo al que han dedicado su estudio muchos investigadores, por ejemplo, Park (2015) con su trabajo sobre los factores de selección de transitarios en Corea del Sur.
- 2) Los procesos de selección de medios de transporte por parte del transitario. Este es el tema más estudiado, pero es muy difícil establecer comparaciones entre estudios. Un ejemplo interesante es el estudio de Tongzong (2009) dedicado a la elección de puertos o el de Hsing-Chung Chu (2014) dedicado a la elección de rutas.
- 3) Los procesos de selección de partners en todo este proceso. Este campo ha sido investigado por diferentes autores, destacando Saeed (2013) en sus estudios sobre cooperación entre transitarios o los de Chu (2014) sobre selección de socios extranjeros en contratos no exclusivos en el sector transitario.

De manera general, otro sector que se ha investigado de manera intensa es el de los modelos de gestión, siendo posible encontrar estudios relacionados con las diferentes estrategias que siguen los transitarios en cuanto a gestión de riesgos Song, K., & Yeo, G. (2016) o a los procesos de gestión (hin, Seok-Hyun & Kwak, Kyu-Seok 2012).

Llama la atención la gran presencia de estudios y autores de países exóticos en materia de producción científica, puesto que los autores coreanos y asiáticos parecen dominar la producción científica sobre transitarios. Aunque puede ser un problema derivado de los procesos de búsqueda que he realizado, también se debe a que estos países tienen una gran importancia en el transporte global.

En el caso español, aunque hay autores de interés que estudian las preferencias por las empresas transitarias (Feo, Espino y García, 2011), la experiencia demuestra que la literatura

académica sobre la materia está dominada por el enfoque de derecho con obras centradas en los problemas de responsabilidad (Torrubia, 2015)

En cuanto a los resultados, para desarrollar nuestras hipótesis de trabajo se ha considerado que el marco de análisis del comportamiento del consumidor puede ser el adecuado para un buen análisis del mercado de transitarios. En este sentido, se han seguido los principios utilizados por Alonso Rivas (2015), Hawkins, Best y Coney. (1994), Howard, J. A. (1993) y Loudon, D. L. y Della Bitta, A. J. (1. 995). Estos autores tienden a clasificar los procesos de decisión del consumidor en función de variables relacionadas con factores externos (precio, características del producto) y factores internos (de carácter psicológico y social). Todos los autores señalan características diferenciales entre el proceso de comportamiento del consumo individual y el consumo organizativo. Las diferencias se plantean en los siguientes aspectos:

1. El mayor control y mayor racionalidad del consumo organizativo.
2. La menor presencia de sesgos psicológicos en el consumo organizativo.
3. La mayor importancia de los aspectos de coste en el consumo de las organizaciones

Estos aspectos que son comunes a todos los aspectos de consumo organizativo, en el caso del consumo de servicios de transitarios se señala la importancia del factor de la confianza (Song, Yeo, 2016) y los factores relacionados con la información (Hsing Chung Chu, 2014).

## 5 METODOLOGÍA: ENCUESTA DE COYUNTURA DEL COMERCIO EXTERIOR EN CASTILLA Y LEÓN

Mediante una breve encuesta a empresas exportadoras e importadoras de Castilla y León, estableceremos un punto de partida a partir del cual podamos analizar su situación y perspectivas en cuestiones referentes al entorno internacional con el que interactúan. Para ello partimos del siguiente esquema:

### 5.1 Ficha de encuesta

- *Estudio*: relación de las empresas de nuestro entorno con el comercio internacional.
- *Universo*: empresas ubicadas en Castilla y León.
- *Período estadístico*: seis meses, de julio a diciembre 2021, con una encuesta de tipo descriptiva.
- *Metodología*: encuesta a través de correo electrónico.
- *Características generales* del cuestionario: intenta cumplir con dos condiciones, simplicidad y brevedad. Para las diferentes preguntas incluidas, se ofrece un número reducido de posibles opciones de respuesta.
- *Obstáculos*: hubo ciertas limitaciones en la realización de este trabajo de investigación. La encuesta realizada puede no considerarse tan exhaustiva, ya que sólo se obtuvo un número reducido de respuestas, por lo tanto, las conclusiones extraídas en base a esto pueden no ser un reflejo de toda la población.
- *Recogida de datos*: el proceso se llevó a cabo mediante un cuestionario de 14 preguntas cerradas, que fue enviada por correo electrónico a una base obtenida de revistas de temática empresarial y vía internet. La investigación comprende una muestra de más de 60 empresas.

### 5.2 Diseño del cuestionario

El formulario presenta las siguientes cuestiones (ver Anexo I):

1. Empresa (respuesta opcional)
2. Provincia

3. Sector
4. ¿Tiene experiencia internacional?
5. Si tiene experiencia, ¿cómo ve su internacionalización?
6. Confianza en la internacionalización
7. ¿Cuenta con departamento de comercio exterior?
8. Satisfacción con sus proveedores de transporte internacional
9. Repercusión de la EXPORTACIÓN en su volumen de negocio
10. Zonas de influencia en su internacionalización, según EXPORTACIONES:
11. Zonas de influencia en su internacionalización, según IMPORTACIONES:
12. Beneficio del comercio exterior (import/export) sobre la cuenta de resultados:
13. Valoración de atributos de una empresa de transitarios
14. Comentarios: (observaciones adicionales que desee formular sobre su experiencia en comercio exterior, inquietudes, necesidades...)

### 5.3 Muestra seleccionada

El retorno total fueron 32 cuestionarios cumplimentados y respondidos, lo que supone una tasa de retorno medio-baja. Los resultados derivados de esta muestra imposibilitan realizar inferencias estadísticas porque no cuentan con suficiente significatividad, pero pueden ser de interés y utilidad para formular hipótesis e incluso como apoyo a la gestión de la empresa.

En la muestra se van a obviar los nombres de las empresas porque se garantizó el anonimato en la difusión de resultados.

Antes de exponer los resultados se quiere expresar el agradecimiento a todas las entidades que participaron en el trabajo y la confianza mostrada al responder al cuestionario on line remitido.

La tabla 4 y el gráfico 1 reflejan la distribución de los resultados por provincias, contando con participantes de seis de las nueve provincias de Castilla y León.

Tabla 4. Provincia de ubicación de las empresas participantes (n=39)	
Valladolid:	72%
Ávila:	3,1%
Salamanca:	3,1%
Zamora:	6,2%
León:	3,1%
Burgos:	12,5%

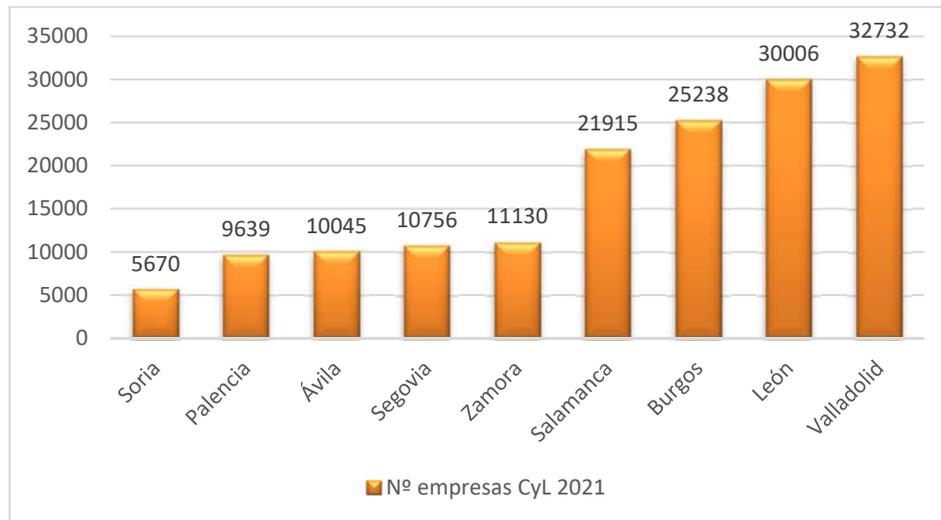
Gráfico 1. Respuesta según provincias



Ha habido más cantidad de respuestas de Valladolid. Esto es debido al efecto sede (la empresa transitoria en la que trabajo está en esta localidad) y a la fuerza de las redes de relación. En todo caso, la diferencia con los datos generales de la comunidad no es especialmente grave. En el gráfico 2 se recogen los datos globales de la distribución de empresas por provincias.

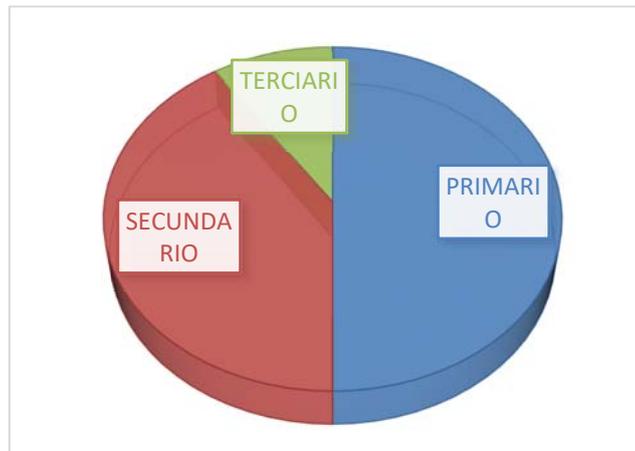
Según el INE, en 2021 estaba registrado el siguiente número de empresas por provincia:

**Gráfico 2. Número de empresas registradas en Castilla y León 2021. Fuente: INE**



A través del (ICEX, 2022) también se puede obtener datos más agregados de las empresas exportadoras. A modo de resumen, 35.220 empresas exportaron en 2021, siendo 59.193 de ellas “exportadoras regulares”, es decir, empresas que han exportado durante 4 años consecutivos. El ICEX separa a aquellas empresas que exportan un volumen considerable, analizando de manera pormenorizada a aquellas con exportaciones anuales superiores a 50.000 euros. Así pues, en España, 41.082 empresas exportaron más de 50.000 euros en 2021.

<b>Tabla 5.-Sector de pertenencia de las empresas participantes</b>	
Industrial	40,6% (manufacturas, metal, químicos, electrónica, automoción)
Primario	50% (agrario, vitivinícola, alimentación, piedra)
Servicios	9,4% (ingeniería, consultoría, educación, logística)

**Gráfico 3. Respuestas según sector**

La gran cantidad de empresas dedicadas al sector del vino en nuestra zona hacen que el porcentaje en el sector primario sea el más destacado. El sector servicios, que es el que se considera más estratégico de cara a las economías del futuro, cuenta con poca representación. La caracterización de la muestra expresa un cierto sesgo respecto a la media de las empresas de Castilla y León y un sesgo menor (aunque significativo) respecto al total de las empresas exportadoras.

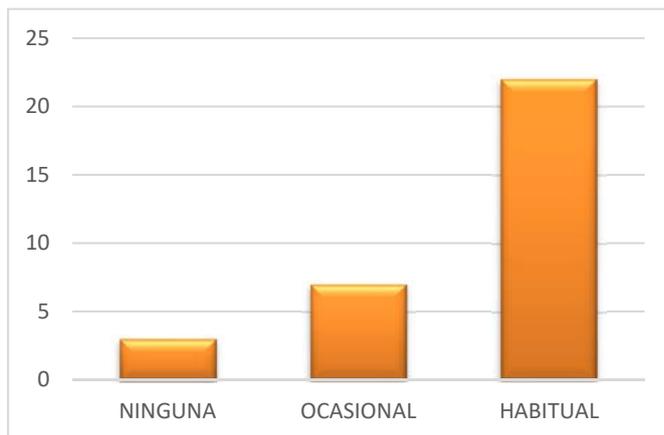
Para depurar esta selección de muestras hubiera sido imprescindible contar con entidades o instituciones que respaldaran la encuesta para lograr un mayor nivel de implicación de las empresas.

## 6 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Los resultados de la encuesta se van a expresar en los siguientes apartados, comenzando por la experiencia internacional de las empresas participantes

Tabla 6. ¿Tiene experiencia internacional? (n=39)	
Habitual	69%
Ocasional	22%
Ninguna	9%

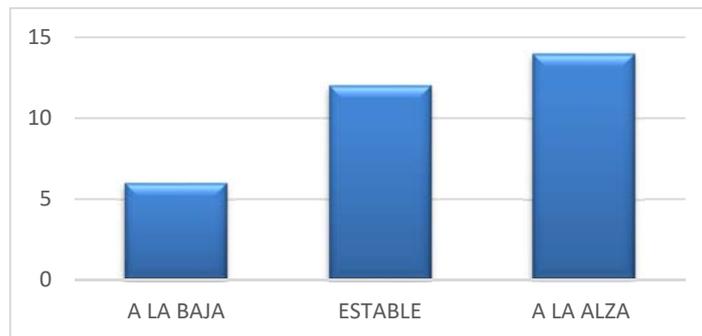
Gráfico 4. Experiencia internacional (n=39)



Existe una proporción bastante notable de empresas que tienen experiencia internacional, aunque sea ocasional.

Tabla 7. Expectativas sobre internacionalización. Si tiene experiencia, ¿cómo ve su internacionalización? (n=39)	
Estable	37%
A la alza	44%
A la baja	19%

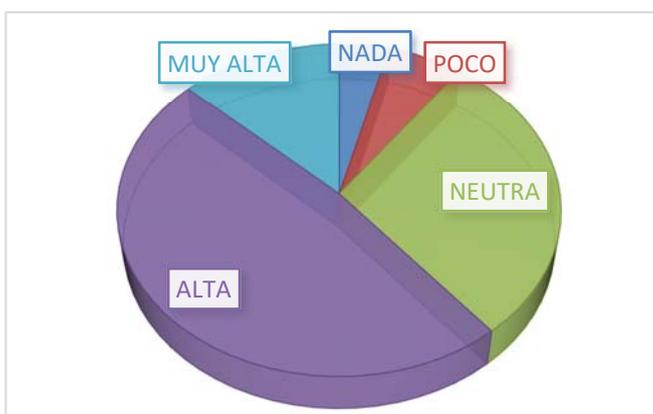
Gráfico 5. Expectativas sobre internacionalización (n=39)



Un 44% de empresas ve buenas perspectivas de internacionalización. Habrá que esperar un tiempo hasta que los efectos de la pandemia dejen de afectar a la economía mundial.

Tabla 8: Confianza en la internacionalización (n=39)	
Nada	4%
Poco	6%
Neutra	29%
Alta	48%
Muy alta	13%

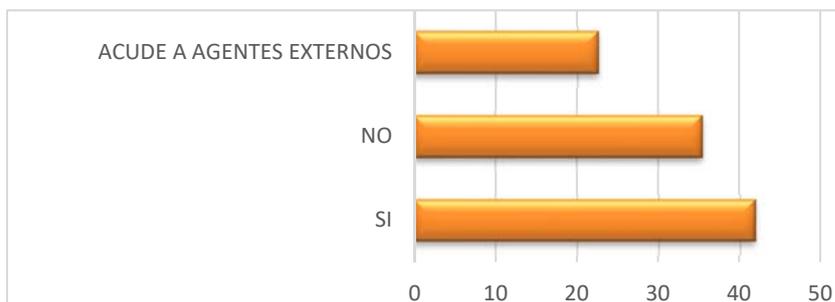
Gráfico 6. Confianza en la internacionalización (n=39)



Un 60% de las empresas encuestadas confía en la internacionalización de forma alta o muy alta. Las empresas han de ser conscientes del papel de las ventas al exterior en su crecimiento, pues se trata de un proceso continuo y a largo plazo para posicionarse en los mercados internacionales.

<b>Tabla 9: Disponibilidad de dpto. de Comercio Exterior ¿Cuenta con departamento de comercio exterior? (n=39)</b>	
Acude a agentes externos	23%
Sí	42%
No	35%

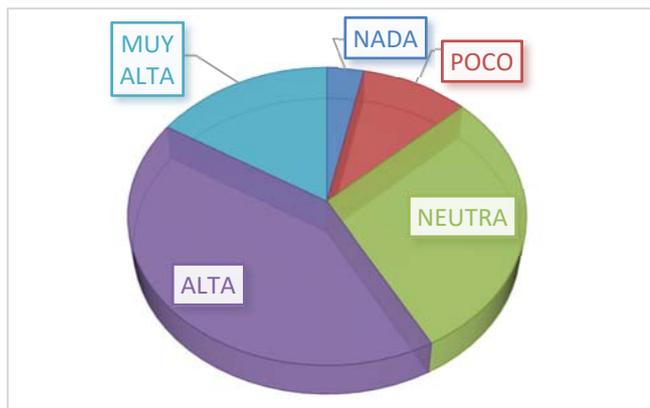
**Gráfico 7. Disponibilidad de dpto. de Comercio Exterior (n=39)**



Muchos de los errores de gestión en comercio exterior se deben a que como podemos comprobar, sólo el 42% de la muestra tomada cuenta con departamento de comercio exterior. Para contrastar con lo anterior vemos que, de la totalidad, un 23% se asesora con un agente externo para temas legales, aduaneros, de clasificación de mercancías, etc.

<b>Tabla 11. Satisfacción con sus proveedores de transporte internacional (n=39)</b>	
Nada	3,3%
Poco	9,7%
Neutra	29%
Alta	41,9%
Muy alta	16,1%

**Gráfico 8. Satisfacción con proveedores de comercio internacional (n=39)**

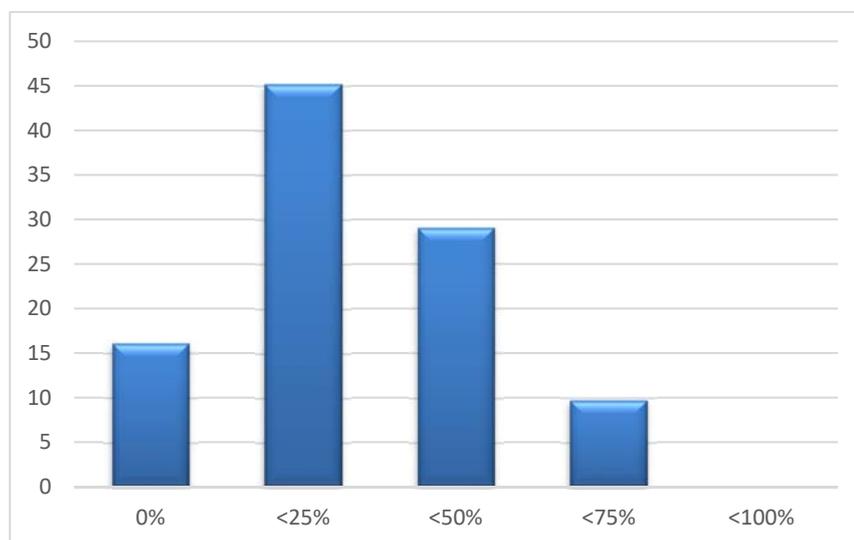


Un 13% de los encuestados no confía en sus proveedores de transporte internacional. En Castilla y León tenemos una asignatura pendiente con la internacionalización por una insuficiente cultura exportadora, por lo que se están llevando a cabo cada vez más acciones para fomentar la formación en este ámbito, tanto públicas como privadas.

El tema de la confianza es especialmente relevante, de manera que la insatisfacción puede deberse a variables de precio o a variables de calidad del servicio, pero claramente genera un problema de carencia de confianza.

Tabla 12: Repercusión de la EXPORTACIÓN en su volumen de negocio (n=39)	
<25%	45,2%
<50%	29%
<75%	9,7%
<100%	0%

Gráfico 9. Repercusión de la EXPORTACIÓN en volumen de negocio (n=39)

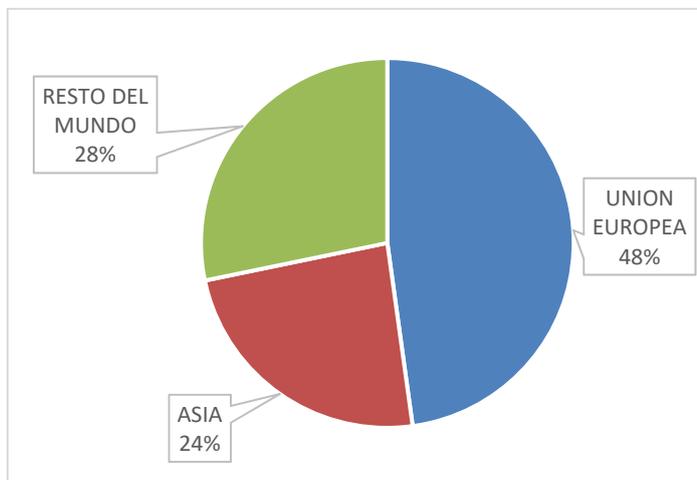


La mayoría de la muestra de empresas indica que la repercusión de las exportaciones no supera el 50% sobre el volumen total de negocio. Aunque existe una importante dispersión en esta materia, expresa que el comercio exterior constituye una opción estratégica de segundo nivel, puesto que la mayor parte de las empresas está orientada, fundamentalmente, al mercado interior.

En todo caso, no son datos especialmente malos y dan cuenta de la evolución positiva que han tenido las empresas de Castilla y León en materia de internacionalización.

<b>Tabla 13. Zonas de influencia en su internacionalización, según EXPORTACIONES (n=39)</b>	
Unión Europea	48%
Asia	24%
Resto del Mundo	28%

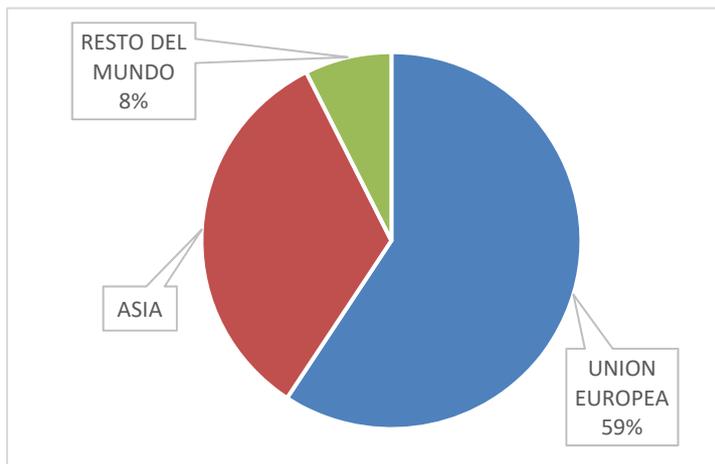
**Gráfico 10. EXPORTACIONES, zonas de influencia (n=39)**



Los datos confirman que Europa sigue siendo el principal mercado para Castilla y León. Según el ICEX, Francia, Bélgica, Italia y Portugal aparecen como destinos principales. Asia se mantiene como segundo gran destino. América ocuparía la tercera posición.

<b>Tabla 14. Zonas de influencia en su internacionalización, según IMPORTACIONES: (n=39)</b>	
Unión Europea	59%
Asia	33%
Resto del Mundo	8%

**Gráfico 11. IMPORTACIONES, zonas de influencia (n=39)**



El principal mercado internacional es Europa; y dicha realidad, se ve plenamente reflejada en el resultado de la encuesta, tanto en exportación como en importación.

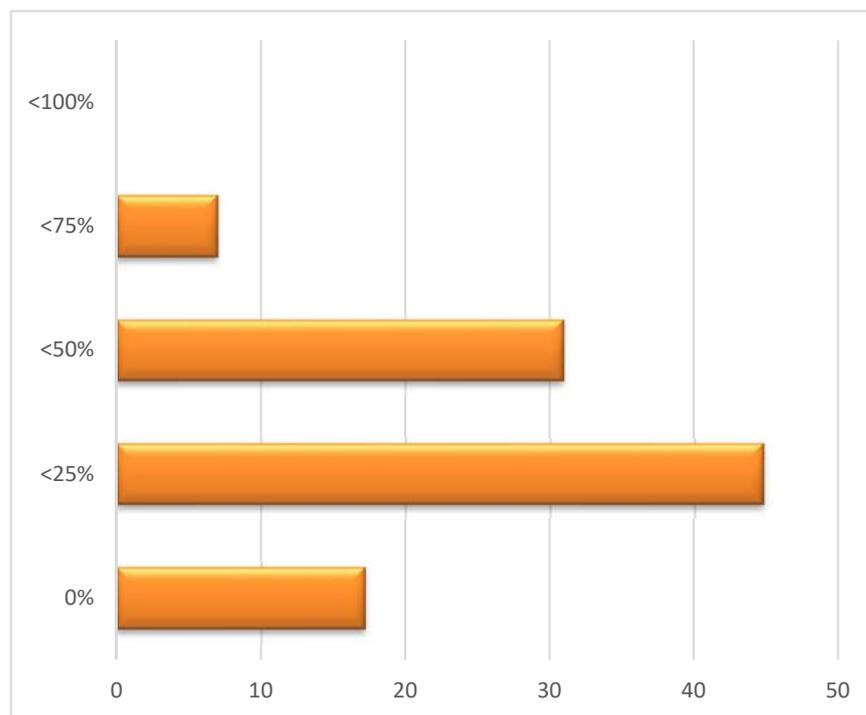
La tabla 15 comienza al abordaje de los aspectos financieros relacionados con los procesos de exportación y se dedica a analizar lo que suponen los beneficios del comercio exterior de manera relativa a la cuenta de resultados.

<b>Tabla 15. Beneficio del comercio exterior (import/export) sobre la cuenta de resultados (n=39)</b>	
0%	17,2%
<25%	44,82%
<50%	31%
<75%	7%
<100%	0%

Tan sólo un 7% de las empresas cuentan con un beneficio del comercio exterior en su cuenta de resultados mayor al 50%.

Se podría concluir que la falta de contactos comerciales y de relación con clientes potenciales (que se obtienen en las ferias, misiones y demás actividades de este tipo) es la causa principal de la baja incidencia de la internacionalización sobre el resultado global.

**Gráfico 12. Beneficios del Comercio Exterior sobre la cuenta de resultados (n=39)**



La segunda explicación es la imposibilidad de satisfacer posibles aumentos en la demanda futura con la estructura de capital y producción con que cuentan actualmente

Una vez realizada la estadística descriptiva se ha intentado realizar un estudio sobre el grado de valoración que las empresas encuestadas tienen respecto a una serie de atributos. Estos atributos se han obtenido mediante un proceso de entrevistas a expertos y en función de mi propio experiencia.

En la tabla 16 se recogen las medias de valoración, el N, el mínimo, el máximo y la desviación típica.

**Tabla 16: Medias de valoración de los atributos del servicio de las empresas transitarias.**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Experiencia en el sector	39	4,00	9,00	7,2821	1,23435
Precio por la intermediación	39	6,00	10,00	8,1795	,99662
Sensación de seguridad	39	6,00	9,00	8,0256	,74294
Amabilidad en el trato	39	4,00	9,00	6,2308	1,36616
Buena comunicación	39	4,00	9,00	6,8205	1,39306
Certificados de calidad de la empresa	40	4,00	10,00	6,1250	1,60428
Antecedentes de la empresa en materia de calidad	39	4,00	9,00	5,8974	1,35326
Eficacia en la selección de medios de transporte	39	1,00	10,00	9,1538	1,54815
Eficacia en el asesoramiento	39	2,00	9,00	6,2564	1,77286
Amplitud de la cartera de servicios	40	4,00	10,00	7,1250	1,45333
N válido (por lista)	39				

Parece evidente que la eficacia en la selección de precios de los transportes es la variable más valorada (9,1), seguida del precio por la intermediación (8,1) y la sensación de seguridad

(8,02). Se trata de atributos claramente pragmáticos y que cuentan con una repercusión directa en los resultados.

En el extremo opuesto, las variables de antecedentes de la empresa en materia de calidad, la eficacia del asesoramiento, la buena comunicación y el buen trato se encuentran a más de 2 puntos porcentuales por debajo.

Es importante señalar que las desviaciones típicas no son muy altas, motivo por el cual todo parece señalar que existe un cierto acuerdo sobre los atributos y su valoración.

Para avanzar en la reducción de datos, se ha planteado realizar un análisis factorial que simplifique estos atributos y permita agruparlos en factores que funcionen de manera semejante, es decir, determinar grupos de variables que tengan un funcionamiento homogéneo.

Para realizar este estudio factorial, en primer lugar, se realiza el análisis de comunalidades, que figura en la tabla 17,

<b>Tabla 17. Comunalidades</b>		
	Inicial	Extracción
Experiencia en el sector	1,000	,424
Precio por la intermediación	1,000	,656
Sensación de seguridad	1,000	,638
Amabilidad en el trato	1,000	,379
Buena comunicación	1,000	,704
Certificados de calidad de la empresa	1,000	,467
Antecedentes de la empresa en materia de calidad	1,000	,288
Eficacia en la selección de medios de transporte	1,000	,541
Eficacia en el asesoramiento	1,000	,591
Amplitud de la cartera de servicios	1,000	,608
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

Esta tabla permite comprobar que las variables se explican en valores cercanos al 50% por los factores establecidos. Esto permite indicar que el análisis factorial es pertinente, aunque no tenga un altísimo potencial explicativo.

**Tabla 18. Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,068	20,683	20,683	2,068	20,683	20,683	2,039	20,389	20,389
2	1,690	16,898	37,581	1,690	16,898	37,581	1,661	16,608	36,997
3	1,538	15,384	52,965	1,538	15,384	52,965	1,597	15,968	52,965
4	1,111	11,107	64,072						
5	,998	9,981	74,053						
6	,874	8,743	82,797						
7	,609	6,086	88,882						
8	,542	5,425	94,307						
9	,334	3,337	97,645						
10	,236	2,355	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

En la tabla 19 se recoge la matriz de componentes rotados, estableciéndose cuatro factores que a continuación se detallan:

El factor 1 establece que el precio por la intermediación, la eficacia en el asesoramiento y la sensación de seguridad están agrupadas y se comportan de manera coherente. Este factor tiene que ver con la variable coste y seguridad

El siguiente factor obtiene puntuaciones más altas en la experiencia en el sector, la eficacia en la selección de los medios y la buena comunicación. Por así decirlo, esta factos es el que tiene que ver con el proceso clave de cualquier transitario: la selección de medios de transporte.

El factor 3 obtiene puntuación más alta en los certificados de calidad de la empresa y la amplitud de los servicios. Es muy interesante percibir que la valoración de los servicios no

es homogénea con la percepción de la eficacia en la selección de alternativas de transporte. Por este motivo este factor tiene un perfil de servicios complementarios.

Por último, el factor 4 obtiene altas puntuaciones en materia de amabilidad en el trato y antecedentes de calidad, por lo que se trata de un factor social y reputacional.

<b>Tabla 19. Matriz de componente rotado</b>				
	Componente			
	1	2	3	4
Experiencia en el sector	,412	,564	-,058	,159
Precio por la intermediación	,773	-,046	,052	-,288
Sensación de seguridad	,330	-,780	-,225	,163
Amabilidad en el trato	-,223	,264	,322	,455
Buena comunicación	,165	,777	-,274	,037
Certificados de calidad de la empresa	-,118	-,001	,673	,052
Antecedentes de la empresa en materia de calidad	-,088	-,055	,073	,846
Eficacia en la selección de medios de transporte	-,173	,174	-,706	-,208
Eficacia en el asesoramiento	,855	,103	,039	-,059
Amplitud de la cartera de servicios	,243	,071	,629	-,517
Método de extracción: análisis de componentes principales.				
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.				
a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.				

De esta manera, y como conclusión del factorial, se pueden determinar cuatro factores de satisfacción:

- a) Los costes y la seguridad
- b) La comunicación y la buena selección de medios de transporte
- c) Los servicios complementarios
- d) El clima social y la reputación

Para concluir el análisis de resultados se va a resumir brevemente los comentarios formulados por los participantes en la encuesta en la pregunta abierta bajo el epígrafe: **COMENTARIOS:** (observaciones adicionales que desee formular sobre su experiencia en comercio exterior, inquietudes, necesidades...)

Las empresas hacen los siguientes comentarios:

- Malas experiencias en el pasado.
- Nos agradaría y sería interesante poder exportar nuestras gafas infantiles al mercado francés, pues hemos visto que la población de niños es la mayor de Europa.
- Necesitamos exportar, es fundamental
- En estos momentos algo parado por la subida de los fletes marítimos
- Exportaciones a Francia, Italia, UK, Bélgica... clientes habituales. Nicho del sector bebidas
- Necesidad de más información por parte de la Administración a las empresas de los trámites legales y fiscales sobre la Exportación a cada país. Cursos de formación gratuitos para la correcta cumplimentación de los documentos de acompañamiento.
- La confianza en la internacionalización depende en gran medida del país de destino y requisitos aduaneros y de otra índole.

A raíz de los resultados obtenidos en el sondeo, se pueden considerar los siguientes elementos de mejora:

- **INDICADORES:** Identificar el grado de capacitación y el interés de las empresas en el comercio exterior.
- **FORMACIÓN:** reforzar el aprendizaje en comercio exterior. Aunque es entendible que por una cuestión de recursos sea difícil contar con un departamento de profesionales en Comercio Exterior, lo más probable es que haya necesidad de al menos una persona que se dedique de lleno al seguimiento de los productos, la investigación secundaria de mercados, el establecimiento de contactos comerciales, etc.
- **COMUNICACIÓN:** ampliación de la presencia en redes sociales, ferias internacionales, misiones inversas, etc.
- **REFLEXIÓN:** recomendación de asesoramiento por parte de un agente de transporte internacional experto.

## 7 CONCLUSIONES

### **Visión externa de la Empresa**

Ahora es el momento de que las organizaciones reconsideren sus estrategias, centrando sus esfuerzos en apoyar áreas clave de sus negocios en un nuevo entorno.

¿Existe alternativa a la ultra dependencia del mercado asiático? Para la patronal logística, la única solución por parte de los fabricantes pasa por analizar vías de relocalización de empresas, reubicando industrias que en su momento se fueron de España, como está haciendo Estados Unidos o Francia.

La tecnología ayudaría a reducir la diferencia de costes con Asia. Hay que conseguir garantizar la salida de la producción reforzando la relación de cercanía con los proveedores locales.

Asimismo, los proveedores de transporte, a través de la colaboración y estandarización, compartiendo flotas y redes a través de alianzas, podrán dar el soporte óptimo a las empresas para sus compras y ventas al exterior.

### **Visión interna de la Empresa**

Este estudio pretende mostrar a las empresas el camino para el ahorro de costes y optimización del transporte internacional, con un claro valor añadido en la contratación de un agente experto, vía:

- Control de la situación de las mercancías
- Asesoramiento sobre la alternativa más rentable, aportando los mejores precios gracias a los acuerdos con grandes compañías de transporte (navieras, aerolíneas, etc.)
- Correcto embalaje y estiba de la carga
- Conocimiento de los mercados internacionales para la adecuada gestión de aduanas y documentación

Solamente calculando las horas de trabajo que implica una operación internacional en cuanto a aunar la gestión de múltiples agentes intervinientes, con sus respectivos trámites, donde siempre surgen imprevistos y dificultades de coordinación, podremos comprobar cómo, cuanto más profesional sea el transitario elegido, menores costes, tiempo y errores existirán en la operativa de transporte, mejorando procesos, generando mayores beneficios y creando una ventaja competitiva sobre los competidores, todo ello sujeto a la correspondiente



comisión del agente, que suele rondar un 10% de la operación (excluido aranceles e impuestos), lo cual permite una relación coste/beneficio muy interesante para las empresas. Como dijo Napoleón Bonaparte, ***“Los aficionados discuten tácticas: los profesionales discuten sobre logística”***.

Confiemos en los profesionales de la logística, que son los que llevarán nuestro negocio de internacionalización a buen puerto.

Con esto concluyo la exposición de mi trabajo y me pongo a disposición de las preguntas y consideraciones que el tribunal estime oportunas.



## **ANEXO I. Formulario entorno internacional en Castilla y León**

Estimados Sres., soy una alumna del Máster en Comercio Exterior de la Universidad de Valladolid, y estoy haciendo un estudio sobre Internacionalización en Castilla y León. Agradecería su colaboración para presentar resultados en mi Trabajo de Fin de Máster. Se trata de un cuestionario muy breve. Muchas gracias.

### ENTORNO INTERNACIONAL EN CASTILLA Y LEON

Por favor, rellene el cuestionario con la respuesta que considere más acorde:

**EMPRESA (respuesta opcional)**

**PROVINCIA**

**SECTOR**

**¿Tiene experiencia internacional?**

- Ninguna
- Ocasional
- Habitual

**Si tiene experiencia, ¿cómo ve su internacionalización?**

- Al alza
- Estable
- A la baja

**Confianza en la internacionalización (1 no le inspira confianza, 5 le inspira bastante confianza)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**¿Cuenta con departamento de comercio exterior?**

- Sí
- No
- Acudo a agentes externos (Transportistas, Aduanas, Transitarios)
- Otros

**Satisfacción con sus proveedores de transporte internacional (1 nada, 5 bastante)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Repercusión de la EXPORTACIÓN en su volumen de negocio (0% nada, <100% bastante)**

- 0%
- <25%
- <50%
- <75%
- <100%

**Repercusión de la IMPORTACIÓN en su volumen de negocio (0% nada, <100% bastante)**

- 0%
- <25%
- <50%
- <75%
- <100%

**Zonas de influencia en su internacionalización, según EXPORTACIONES:**

- UNIÓN EUROPEA
- ASIA
- RESTO DEL MUNDO

**Zonas de influencia en su internacionalización, según IMPORTACIONES:**

- UNIÓN EUROPEA
- ASIA
- RESTO DEL MUNDO

**Beneficio del comercio exterior (import/export) sobre la cuenta de resultados:**

- 0%
- <25%
- <50%
- <75%
- <100%

**Valora de 0 a 10 la importancia que tienen para ti estos atributos para la selección de una empresa transitaria**

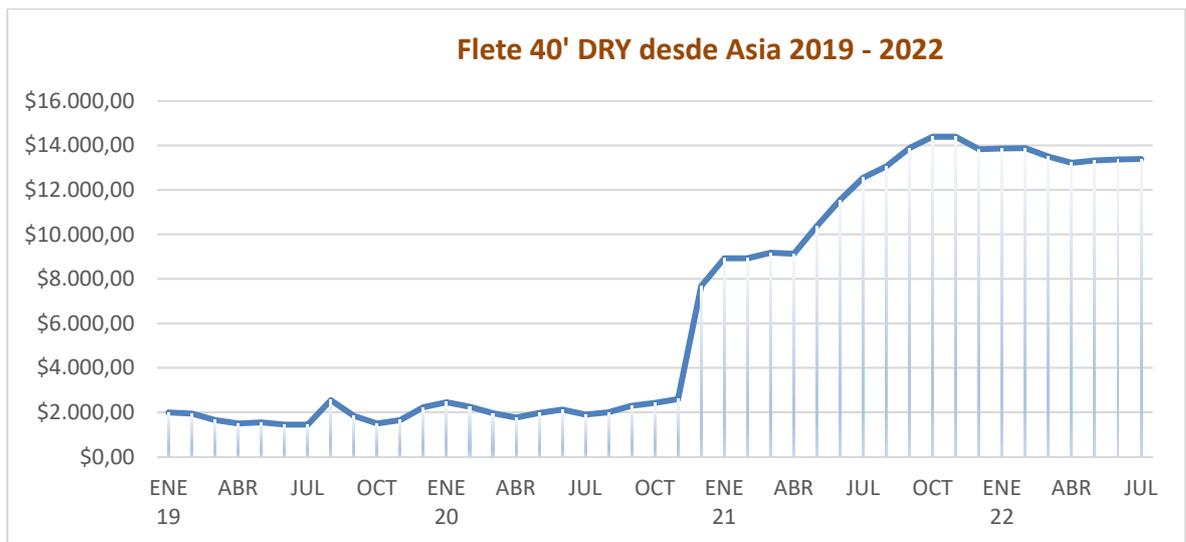
- Experiencia en el sector
- Precio por la intermediación
- Sensación de seguridad
- Amabilidad en el trato
- Certificados de calidad de la empresa
- Buena comunicación
- Antecedentes de la empresa en materia de calidad
- Eficacia en la selección de medios de transporte
- Eficacia en el asesoramiento
- Amplitud de la cartera de servicios



**COMENTARIOS: (observaciones adicionales que desee formular sobre su experiencia en comercio exterior, inquietudes, necesidades...)**

## ANEXO II. Incremento de fletes durante la pandemia

En el siguiente gráfico se observa una **subida desorbitada de fletes** a partir de noviembre de 2.020 a causa de la Pandemia. Se pasó de un nivel de 2.000 USD/40' DRY de flete de importación desde Asia a puerto español en 2.019, hasta unos 14.000 USD/40' DRY, manteniendo este nivel en la actualidad.



Zamora, I. y Pedraza, O. (2013). El transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior, *Journal of Economics, Finance and Administrative Science* vol.18 no.35 Lima dic. 2013

Gráfico 13. Evolución flete de importación 40' Asia - España 2019 – 2021. (Fuente: elaboración propia)

## BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA EFE. (Julio de 2021). Obtenido de <https://www.efe.com/efe/castillayleon/economia/las-exportaciones-crecen-el-92-4-por-ciento-en-castilla-y-leon-con-recuperacion-del-automovil/50000475-4588214>

ALONSO RIVAS, J. (2015): El comportamiento del consumidor, Instituto Nacional del Consumo, Madrid.

ANALDEX. (s.f.). Obtenido de [www.analdex.org/2016/04/05/encuesta-instrumentos-de-promocion-al-comercio-exterior/](http://www.analdex.org/2016/04/05/encuesta-instrumentos-de-promocion-al-comercio-exterior/)

Arias Varona, F. J. (2013) Comentarios a las sentencias de unificación de doctrina: civil y mercantil / Mariano Yzquierdo Tolsada (dir.), Vol. 6, 2016 (2013-2014 / coord. por Javier Espin Granizo), ISBN 978-84-9085-869-1, págs. 763-776

Bonilla, D. N. (2012). Lecciones aprendidas (y por aprender): metodologías de aprendizaje y herramientas para el análisis de inteligencia. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 63 - 88.

CÁMARA DE ÁLAVA. (s.f.). Obtenido de [www.camaradealava.com/es/areas/comercio-y-turismo/subareas/observatorio-del-comercio-de-euskadi/4/231](http://www.camaradealava.com/es/areas/comercio-y-turismo/subareas/observatorio-del-comercio-de-euskadi/4/231)

Cámara de Comercio de Valladolid. (s.f.). Obtenido de <https://www.cifrascamara.es/indice-de-expectativas/>

CASTILLA Y LEON ECONOMICA. (2021). Obtenido de <https://www.castillayleoneconomica.es/castilla-leon-crece-pero-no-recupera-niveles-pre-covid/>

CHILE ADUANAS CUSTOMS. (s.f.). Obtenido de [www.aduana.gov.cl/encuesta-de-satisfaccion-de-usuarios-de-informacion-estadistica-de/aduana/2018-12-14/145524.html](http://www.aduana.gov.cl/encuesta-de-satisfaccion-de-usuarios-de-informacion-estadistica-de/aduana/2018-12-14/145524.html)

Chu, HC (2014). A Study on the Factors for Selecting Foreign Partners in Non-Exclusive Contracts of Freight Forwarders

DIARIO DEL EXPORTADOR. (s.f.). Obtenido de [www.diariodelexportador.com/2015/05/16-preguntas-formular-antes-de-exportar.html](http://www.diariodelexportador.com/2015/05/16-preguntas-formular-antes-de-exportar.html)

EL INDEPENDIENTE. (Junio de 2021). Obtenido de <https://www.elindependiente.com/economia/2021/06/29/la-falta-de-contenedores-dispara-los-costes-de-las-importaciones/>

El Mundo. (Junio de 2020). Obtenido de <https://diariodecastillayleon.elmundo.es/articulo/castilla-y-leon/exportaciones-desploman-50-castilla-leon-covid-19/20200618224006011450.html>

EMPRESA EXTERIOR. (s.f.). Obtenido de <https://empresaexterior.com/polls>

ENCUESTA FÁCIL. (s.f.). Obtenido de [www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=199034](http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=199034)

EXPANSION. (2021). Obtenido de <https://www.expansion.com/empresas-de-transportes-de-mercancias-por-carretera-y-almacenamiento/valladolid/2.html>

Feo, M; Espino, R and Garcia, L (2011). An stated preference analysis of Spanish freight forwarders modal choice on the south-west Europe Motorway of the Sea, TRANSPORT POLICY 18 (1) , pp.60-67

Gil, I., Berenguer, G., Ruiz, M. E. y Ospina, S. (2015). La calidad y el valor percibido en el transporte de mercancías en España y su importancia en la segmentación de clientes. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, ISSN 0121-5051, Vol. 25, Nº 58 (octubre-diciembre), 2015, págs. 105-123

González, P. D. (2013). Transporte y Logística Internacional. Obtenido de Universidad de LP de G. Canaria

HAWKINS, BEST y CONEY. (1994): Comportamiento del consumidor, Addison-Wesley Iberoamericana, Delaware.

hin, Seok-Hyun & Kwak, Kyu-Seok. (2012). A Study on the Small-medium Sized Freight Forwarders' Entry into UNPM -Subject to International Freight Forwarder & Delivery Service. *Journal of Korean navigation and port research*. 36.

HOWARD, J. A. (1. 993): El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing, Ed. Diaz de Santos, Madrid.

Hsing-Chung Chu (2014) Exploring preference heterogeneity of air freight forwarders in the choices of carriers and routes, *Journal of Air Transport Management*, Volume 37, Pages 45-52.

INE. (2021). Obtenido de <https://www.ine.es/>

INTERNACIONALMENTE. (s.f.). Obtenido de <https://internacionalmente.com/productos-internacionales/>

LOUDON, D. L. y DELLA BITTA, A. J. (1. 995): Comportamiento del consumidor. Conceptos y aplicaciones, McGraw Hill, México.

Marítima del Estrecho. (2022). Obtenido de <https://maritima.com>

MERCOJURIS. (s.f.). Obtenido de [www.mercojuris.com/35446/resultados-de-la-2-encuesta-nacional-de-comercio-exterior-de-la-camara-argentina-de-comercio-cac/](http://www.mercojuris.com/35446/resultados-de-la-2-encuesta-nacional-de-comercio-exterior-de-la-camara-argentina-de-comercio-cac/)

MTRIO. INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. (s.f.). Obtenido de <https://comercio.gob.es/es-es/publicaciones-estadisticas/Paginas/publicaciones-estadisticas.aspx>

NATO, Joint Analysis and Lessons Learned Centre. (2016). *The NATO Lessons Learned Handbook*. NATO, Joint Analysis and Lessons Learned Centre. NATO.

OMC. (2021). Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/covid19\\_s/covid19\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/covid19_s/covid19_s.htm)

Orosa, A. (2005). El transitario, Logística integral: La cadena de suministro sin fronteras, N°22.

Orosa, A. (2005). Los agentes transitarios: , Logística integral: La cadena de suministro sin fronteras, N°22.

Park, B. (2015). Factors Affecting the Choice of International Freight Forwarders for Korean Shippers. JOURNAL OF KOREA PORT ECONOMIC ASSOCIATION

RALLO, J. R. (2021). Obtenido de <https://youtu.be/FKY5y1e-fLU>

Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres, modificado por Real Decreto 836/2012, de 25 de mayo).

Research in Transportation Economics, Volume 42, Issue 1, Pages 77-86.

RTVE NOTICIAS TD2. (Noviembre de 2021). Obtenido de [https://youtu.be/e\\_cqeK7\\_7q8](https://youtu.be/e_cqeK7_7q8)

Saeed, N. (2013). Cooperation among freight forwarders: Mode choice and intermodal freight transport,

SCIELO PERU. (s.f.). Obtenido de [www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-18862013000200007](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-18862013000200007)

SEATRADE MARITIME NEWS. (Agosto de 2021). Obtenido de <https://www.seatrade-maritime.com/ports-logistics/ningbo-terminal-closure-and-what-if-covid-hits-more-chinese-ports>

Song, K., & Yeo, G. (2016). A Study on International Freight Forwarders' Risk Management Strategies - Using the AHP Method -. Korean Journal of Logistics, 24, 59-78.

Terán Llavería, E. (2022). *Guía de lecciones aprendidas para la elaboración de programas y/o intervenciones de cooperación internacional con comunidades de mujeres refugiadas*, TFM del Master en Economía de la Cultura y Gestión Cultural de la Universidad de Valladolid.

Tongzon, JL (2009). Port choice and freight forwarders, Conference of the International-Association-of-Maritime-Economists (IAME2003)

Torrubia Chalmeta, B. (2015). La responsabilidad del transitario frente al porteador cuando el destinatario no retira las mercancías, Cuadernos de derecho transnacional, ISSN-e 1989-4570, Vol. 7, N° 2, 2015, págs. 345-356

TRAFIMAR.COM. (2022). Obtenido de <https://www.trafimar.com.mx/blog/como-seleccionar-el-medio-de-transporte-adecuado-para-tu-mercancia>

TRANSEOP. (2022). Obtenido de [www.transeop.com/blog/que-es-un-transitario-tipos-funciones-responsabilidades/926/](http://www.transeop.com/blog/que-es-un-transitario-tipos-funciones-responsabilidades/926/)

Transportes F. Ramos. (2022). Obtenido de <https://www.transframos.com>

Tribunal Supremo (2013). Condición de porteador del transitario y aplicación del régimen aplicable al transporte marítimo en materia de prescripción: Comentario de la sentencia del Tribunal Supremo de 13 de septiembre de 2013 (4574/2013)

UNCTAD. (Mayo de 2021). Obtenido de <https://unctad.org/es/news/el-comercio-mundial-alcanza-su-nivel-mas-alto-tras-la-crisis-de-covid-19>

Winston, C. (1983). The demand for freight transportation: models and applications, *Transportation Research Part A*, 17 (1983), pp. 419-427