

Lej. 212



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

## LA OPERACION DEL TRANSPORTE MULTIMODAL EN MEXICO.

### Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P r e s e n t a :**

**MIGUEL RICARDO YERENA CORTES**

Director del Seminario: C.P. y L.A.E. SERGIO O. VAZQUEZ CASTAÑEDA

México, D. F.

1981



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

LA OPERACION DEL TRANSPORTE  
MULTIMODAL EN MEXICO.

I N D I C E .

	PAG.
INTRODUCCION.	
I.- SISTEMAS DE TRANSPORTE DE CARGA	
1.- Antecedentes del Transporte.....	4
2.- Diversas Formas de Manejo de Carga.....	12
3.- Diversas Formas de Unitarización de la Carga.....	14
4.- Ventajas en el Uso de Contenedores.....	20
5.- Problemática en el Uso de Contenedores.....	37
II.- MARCO JURIDICO DEL TRANSPORTE MULTIMODAL.	
1.- Convenios y Ordenamientos Internacionales.....	42
2.- Leyes y Reglamentos Nacionales.....	52
III.- EMPRESA MEXICANA DE TRANSPORTE MULTIMODAL	
1.- Antecedentes de su Creación.....	68
2.- Constitución de la Empresa.....	74
3.- Situación Actual.....	97
3.1 Objetivos.....	97
3.2 Estructura Orgdnica.....	109
3.3 Funciones.....	111

PAG.

IV.- INVESTIGACION DE CAMPO.

1.- Metodología de la Investigación.....	138
2.- Resultados, Interpretación y Conclusiones.....	143
3.- Determinación de la Demanda.....	184
4.- Recomendaciones.....	192
4.1 Determinación de Objetivos.....	192
4.2 Estructura Orgánica.....	196

CONCLUSIONES GENERALES.

ANEXO.

## I N T R O D U C C I O N .

El constante desarrollo en todos los campos, principalmente por lo que se refiere a Comercio Exterior, que se ha venido registrando en los últimos años tanto en nuestro país como en el resto del mundo, requiere de la adopción de nuevas tecnologías en materia de transporte que respondan a las necesidades de la demanda actual de bienes de consumo, lo que ha dado lugar al surgimiento del Transporte Multimodal Internacional, que consiste en el traslado de mercancías de un país a otro, utilizando por lo menos -- dos medios distintos de transporte bajo un mismo contrato, recayendo la -- responsabilidad en una sola persona y, cuyo objetivo, es el de lograr una mayor rapidez, seguridad y abatimiento de costos.

Este revolucionario sistema de transporte se está aplicando en gran escala en países desarrollados, lo que ha propiciado la aparición de empresas transnacionales que cuentan con representaciones en la República Mexicana. A manera de ejemplo se pueden citar, entre otras: Inter Trail, S.A. de C.V., representantes de Sea Land Service Inc.; Trafimar, S.A., --- representantes de Sea Train Lines Inc., etc.

La operación de estas empresas puede presentar el peligro de la desnacionalización del transporte, en virtud de lo cual, el Gobierno Federal, en combinación con el sector transportista del país, ha adoptado medidas tendientes a preservar la mexicanidad de este servicio. Una de estas -- medidas es la creación de la Empresa Mexicana de Transporte Multimodal, -- cuyo objetivo es el de operar el transporte multimodal internacional de -- mercancías en contenedores.

El transporte, siendo un elemento vital en el sistema económico - de las naciones, requiere de un desarrollo conjunto con las demás ramas de la economía, a fin de que dicho desarrollo no se vea truncado.

Mediante el presente trabajo, se pretende resaltar la importancia que reviste el acoplar el actual sistema de transportes a las necesidades - del país, describiendo, en el primer capítulo, un breve esbozo de la evolución del transporte a través de la historia y señalando las diversas formas actuales de manejo de carga, haciendo especial énfasis en la unitarización mediante contenedores, que es una condición imprescindible para la operación del transporte multimodal. El segundo capítulo trata acerca de los - convenios internacionales, reglamentos nacionales y ordenamientos legales - en general, que enmarcan jurídicamente el transporte multimodal. En el capítulo tres, se mencionan las causas que motivaron la creación de la Empresa Mexicana de Transporte Multimodal, así como su situación actual, planteando los objetivos, estructura orgánica y funciones fijadas por la Empresa. En la parte relativa a la investigación de campo, se sondea la realidad actual del transporte en nuestro país, identificando los principales problemas que lo aquejan. En este mismo capítulo, se determina la posible demanda de los - servicios de la Empresa Mexicana de Transporte Multimodal y se hacen algunas recomendaciones generales.

Finalmente, se presentan una serie de conclusiones de los aspectos más sobresalientes del trabajo.

## **CAPITULO 1.- SISTEMAS DE TRANSPORTE DE CARGA.**

- 1.- *Antecedentes del Transporte.*
- 2.- *Diversas Formas de Manejo de Carga.*
- 3.- *Diversas Formas de Unitarización de la Carga.*
- 4.- *Ventajas en el Uso de Contenedores*
- 5.- *Problemática en el uso de Contenedores.*



## 1.- ANTECEDENTES DEL TRANSPORTE.

No se cuenta con antecedentes que indiquen quien inventó los medios más antiguos de llevar objetos de un lugar a otro. Es probable que muchos -- hombres hayan tenido ideas semejantes en distintos lugares, pero desde su -- aparición en la Tierra, la especie humana se ha estado enriqueciendo en me-- dios e ideas.

Al principio, el hombre solo se dedicaba a la lucha por el alimento; cazaba animales y era cazado por ellos, puesto que éstos eran más veloces y vigorosos que él, hasta que descubrió que podía llevar una estaca para defenderse y poder matar a sus presas. Esta tranca, aunque no era en sí un medio de transporte, le permitió alejarse más de su caverna, al hacerlo sentirse más seguro de sí mismo.

Muchos años después, el descubrimiento del fuego le permitió advertir que servía para cocer su alimento y así éste tenía mejor sabor y se conservaba más tiempo, motivo por el cual, a partir de entonces, en vez de comer lo que pudiera de su víctima, en el lugar donde había caldo y abandonar el resto, ideó llevarlo a su morada para cocerlo en una hoguera. Poco a poco se habitó a llevar ahí más cosas y la mujer fue, probablemente, el principal cargador, al llevar a sus hijos pequeños y todo lo que podía, a fin de dejar en libertad a su compañero de defender a la familia y perseguir la -- presa.

Debieron haber transcurrido muchos siglos, para que el hombre primitivo comenzara a domesticar animales; a raíz de esto, descubrió que las --

ovejas y las cabras podían serle útiles por su carne, su leche y su piel; -- entonces, comenzó a criar rebaños que debía trasladar a diversos lugares en busca de hierba. Naturalmente, el ir de aquí para allá significaba transportar más cosas de las que podían llevar las mujeres de la familia, de modo -- que el hombre empezó a poner carga sobre los lomos de sus perros lobos, animales que había domesticado hasta el grado de hacerlos custodiar el rebaño. -- De esta forma, el ser humano estaba usando muchas más piernas de las que la naturaleza le había dado (1).

El hombre, al convertirse en pastor, encontró una propiedad en forma de ganado, misma que, siendo los rebaños grandes, suministró un excedente sobre el consumo propio, lo que trajo como consecuencia la forma más rudimentaria de comercio: el trueque o cambio de productos excedentes, por bienes -- de consumo de los que carecía.

El llevar estos excedentes de los centros de producción, a los centros de consumo, implicaba superar un gran obstáculo: como transportarlos. -- Fue así como el hombre primitivo tuvo que agudizar su ingenio y descubrir la forma más apropiada de lograrlo, utilizando como medio de transporte terrestre, a las bestias que cargaran o jalaran la mercancía y, cuando surgía la -- necesidad de cruzar algún río demasiado profundo, valiéndose de troncos a -- los que dedicaba meses de trabajo ahuecándolos, a fin de que fuera más liviano y le permitiera transportar más cosas. De esta manera, surgió la forma más rudimentaria de transporte combinado.

El curso de la vida humana cambió en el momento en que el hombre -- inventó la rueda. No se cuenta con testimonios que certifiquen la época en --

que apareció este invento, pero cuando los egipcios, hace más de 5000 años, empezaron a escribir la historia de sus realizaciones y a estampar en las -- paredes de sus tumbas escenas de su manera de vivir, ya poseían vehículos -- con ruedas. Con el transcurso del tiempo, la noticia del gran invento se di fundió y comenzaron a planearse nuevas mejoras hasta llegar a los ejes de me tal, que facilitaron aún más la tarea de los animales al arrastrar los ve-- hículos (2).

Asimismo, el transporte fluvial y/o marítimo fue evolucionando, al hacer barcas de cortezas de árbol o de pieles estiradas sobre armazones livia nos y resistentes. Este armazón era, en esencia, similar al que preside la - construcción de cualquier buque moderno.

La invención del remo aceleró y facilitó el transporte acuático; - fenicios, egipcios y griegos construyeron naves propulsadas por dos o más hi leras de remos en cada banda. Uno de los mayores progresos en el arte de la navegación. Lo constituyó la invención de la vela, que recoge las corrientes de aire e impulsa el buque sin necesidad del esfuerzo agotador de remeros -- esclavos (3).

Naturalmente, la aparición de la rueda no solucionó todos los problemas del transporte antiguo; los rústicos senderos eran graves obstáculos para el avance sin tropiezos y los desiertos, montes y pantanos también se - interponían en la marcha. Entre otras, estas causas motivaron el auge de ca- ravanas en las que varios mercaderes (intermediarios entre productor y consu midor), se reunían para efectuar el viaje juntos, y llevaban gente armada --

(1) (2) (3) Nueva Enciclopedia Temática. Tomo 6. Historia de los Transportes. Pags. 354, 359 y 443.

para precaverse de asaltantes.

La humanidad dependió durante muchísimos años de esclavos, siervos, obreros y animales para desplazar vehículos de todas clases, hasta que a fines del siglo XVIII, como resultado de la Revolución Industrial (fenómeno -- que cambió por completo el panorama del transporte mundial), nació la máquina de vapor, la primera fuente de energía artificial que haya creado el hombre (4).

La máquina de vapor fue adaptada por Fulton a buques especiales y, a principios del siglo XIX, se aplicó a unos extraños artefactos que avanzaban sobre rieles. Había nacido el ferrocarril (5).

La segunda etapa de esta revolución se inició en la segunda mitad del siglo pasado, época en que la electricidad hizo su aparición y fue aplicada a fines de ese siglo al transporte urbano, cambiando la fisonomía de las ciudades. En años posteriores se construyeron locomotoras diesel-eléctricas muy veloces; y más tarde, se inventó el motor de explosión, evitando incorporar las pesadas y voluminosas máquinas de vapor a los vehículos mecanizados. El transporte con motor de combustión interna recibió el nombre de auto móvil (6).

Para el año de 1903, el hombre vio realizado su sueño de volar --- cuando una mañana del mes de diciembre, en la colina de Kill Devil, Carolina del Norte, los hermanos Welbur y Orville Wright, probarían la efectividad de

(4) (5) (6) Enciclopedia Ilustrada Cumbre. Tomo 13. Pags. 234 y 235

su raro invento. Aquella extraña máquina formada con dos grandes planos, -- arrancó, cobró velocidad y se elevó, permaneciendo en el aire durante unos 12 segundos ante la mirada incrédula de sus espectadores. Ese mismo día --- efectuó otros vuelos y en uno de ellos recorrió 284 metros por el aire durante 59 segundos (7).

A partir de entonces, se han producido cambios revolucionarios--- en la aviación como en todos los demás medios de transporte, mismos que no han surgido como consecuencia de la casualidad, sino que obedecen, tal y como se mencionó al principio de este capítulo, a la necesidad de superar, a través de la historia, aquellos obstáculos cada vez más complejos a los que se ha enfrentado el hombre, a fin de satisfacer sus carencias.

El transporte, cuyo origen se remonta hasta los orígenes del hombre, ha sido parte indispensable dentro del proceso económico de las naciones, en cuanto que es el vínculo entre los centros de producción y los de consumo de bienes y/o servicios.

Las características climatológicas, la distribución de los asentamientos humanos y el grado de desarrollo científico y tecnológico de cada región del planeta, determinan las características económicas, preponderantes de las naciones. De estos factores se derivan, consiguientemente, o la concentración o la escasa densidad de la actividad económica en las diferen

(7) Nueva Enciclopedia Temática. Tomo 6. Historia de los Transportes.  
Pag. 567.

tes regiones del mundo. De esta manera, se tienen regiones eminentemente -- agrícolas, esencialmente productoras y exportadoras de materias primas, --- frente a regiones altamente industrializadas, exportadoras de bienes de capital.

El transporte de los recursos económicos de los centros de producción a los de consumo, en la cantidad que actualmente se demanda, ha requerido de constantes innovaciones en la tecnología de los diversos medios de transporte así como de sus servicios conexos, en virtud de lo cual, se hace imprescindible el adaptar nuevos sistemas de transportación, que agilicen - el movimiento de mercancía en la medida en que actualmente se requiere. La adopción de estas innovaciones a los sistemas actuales de transporte, precisa de fuertes inversiones que en un principio serán gravosas para la economía de países como el nuestro, pero que redundarán en grandes beneficios para el progreso del país, desde el momento en que coadyuvarán en gran parte el desarrollo del comercio internacional.

Podríamos considerar que un adecuado sistema de transportes, es - la columna vertebral de la actividad económica de una nación, desde el momento en que es el medio de enlace entre la misma y el resto del mundo.

Se puede observar que en las regiones subdesarrolladas del mundo: Africa, parte de Asia y América Latina, la evidente falta de servicios de - transportes, como también la de una adecuada infraestructura es, al parecer, uno de los principales factores de pobreza así como un importante obstáculo al crecimiento económico, en virtud de que estos países han retrasado el -- aprovechamiento de sus recursos naturales, la industrialización y la expan-

sión del comercio interno y externo. En estas regiones ocurre a menudo que - mientras se aplican adelantos tecnológicos en el sector industrial para producir artículos de exportación, no se hace lo mismo en el sector de los transportes, no obstante que con una adecuada red de vías de comunicación marítimas, terrestres y aéreas, resulta claro que se estimularía la actividad económica, se fortalecería el mercado interno y se estaría en mejores condiciones de competitividad de los excedentes en el mercado mundial.

En nuestros tiempos, el avance tecnológico de los países desarrollados se ha reflejado en los mecanismos de transporte y manipulación de la carga, descubriéndose nuevas formas: la unitarización de la carga, cuyo concepto se explicará más adelante y el transporte multimodal internacional, -- con las cuales se persigue una mayor rapidez, seguridad y abatimiento de costos.

Por "Transporte Multimodal Internacional" se entiende el porte de mercancías por dos modos diferentes de transporte por lo menos, en virtud de un contrato de transporte multimodal, desde un lugar situado en un país en - el que el operador de transporte multimodal toma las mercancías bajo su custodia hasta otro lugar designado para su entrega situado en un país diferente. Las operaciones de recogida y entrega de mercancías efectuadas en cumplimiento de un contrato de transporte unimodal, según se definan en ese contrato, no se considerarán un transporte multimodal internacional (8).

La idea de adoptar este nuevo sistema de transporte, ha estado la-

(8) Convenio de las Naciones Unidas sobre el Transporte Multimodal Internacional de Mercancías. Pag. 3. UNCTAD. Mayo 24 de 1980.

tente durante varios años. llevándose a cabo en gran proporción en los países desarrollados, a partir de la segunda mitad de este siglo y promoviéndolo en aquellas naciones que se encuentran en vías de desarrollo.



## 2.- DIVERSAS FORMAS DE MANEJO DE CARGA.

Existe en el transporte de mercancías, tres formas fundamentales - de manipulación de la carga: a granel, fraccionada y unitarizada.

Las cargas a granel y fraccionada constituyen la forma tradicional de manipulación. La primera de ellas consiste en el desplazamiento de mercancías cuyo envase es el mismo equipo de transporte.

En la carga fraccionada, la mercancía se empaqueta en bultos de distintos tamaños, constituyéndose así en unidades independientes, que son cargadas en las cajas de los trailers, furgones del ferrocarril, plataformas de embarcaciones, etc.

De acuerdo con lo anterior, puede concluirse que la única diferencia entre la carga "a granel" y la "fraccionada", consiste en la existencia o ausencia de envase, en virtud de que cualquier tipo de mercancía puede ser susceptible de empacarse o bien, utilizar como envase el equipo de transporte, adaptado a las características propias de la misma.

Se puede advertir fácilmente, que el transporte de carga mediante estos sistemas tradicionales, se traduce en un número excesivo de maniobras de carga y descarga, principalmente en servicios donde se recorren grandes - distancias (por lo regular en comercio exterior) y las mercancías son transbordadas varias veces de uno a otro modo de transporte, lo que trae aparejado el encarecimiento del servicio en virtud del empleo excesivo de fuerza de trabajo, pérdida de tiempo y un alto grado de inseguridad.

Como es natural, este sistema de transporte se va haciendo cada vez más inoperante, creándose así la necesidad de adoptar un nuevo sistema que permita la mecanización de las maniobras en todo su trayecto. Esto se puede lograr, mediante la unitarización de la carga.

La Organización de Naciones Unidas dice que la unitarización de la carga, consiste en combinar los pequeños elementos componentes de un cargamento en una unidad mayor, de volumen y peso tales, que exige equipo mecánico para su acarreo de un lugar a otro. Es decir, consolidar un determinado número de paquetes en un recipiente, a fin de que permanezcan juntos en su transporte y en las maniobras de carga, descarga, almacenaje, embarque, etc.

El objetivo esencial que se persigue, es el de imprimir al transporte la máxima velocidad posible en el tiempo que se emplea desde el origen hasta el destino de la carga, mediante el empleo de procedimientos mecánicos en la manipulación de la misma.

### 3.- DIVERSAS FORMAS DE UNITARIZACIÓN DE LA CARGA.

Son cinco las formas básicas de unitarización de la carga:-

- Preeslingado.
- Paletización.
- Roll on/Roll off.
- Buques portagabarras.
- Contenerización.

El preeslingado de la carga posiblemente sea el sistema más antiguo de unitarización; se utiliza en el transporte de determinados productos cuyas características son las más apropiadas para esta forma de manipulación, tales como el algodón, la lana y el yute, que son productos que se empacan en balas. El sistema consiste en asir por medio de flejes metálicos, varias balas en una eslinga (cuerda provista de ganchos), a fin de acelerar las operaciones de carga y descarga (9).

El sistema de paletización consiste en el uso de un recipiente o plataforma, generalmente de madera, en el que se consolida la carga a fin de constituir una unidad; su transporte y manipulación se lleva a cabo mediante carretillas de horquilla elevadora o portapaletas. Atendiendo a su forma, las paletas pueden ser de doble o cuádruple dimensión, dependiendo del número de lados que permitan la entrada de la horquilla de la carretilla y consta de dos tarimas separadas por soportes o de una sola tarima apoyada en patas (10).

La Organización Internacional de Normalización (ISO), en 1955 est

derizó cinco tamaños de paletas que predominan actualmente: 108" X 88" ; ---  
88" x 54"; 54" X 44"; 44" X 36" 36" X 29  $\frac{1}{3}$ " (11).

Otro tipo de unitarización lo constituye el Roll on/Roll off, ----  
conocido también como buque de autotransbordo, nombre que se le da a aque---  
llos barcos especializados, a cuyas cubiertas penetran las unidades de trans-  
porte terrestre por su propio impulso mediante rampas laterales, o bien, ubi-  
cados en la proa o en la popa del barco y de esta forma se efectúa el trans-  
porte por el trecho oceánico.

Al llegar a puerto de destino, continúan su travesía terrestre ---  
igualmente por su propio impulso, hasta las bodegas del consignatario. Por -  
este medio, es muy común observar el transporte de remolque sobre plataforma  
o "Piggy Back"; este sistema consiste en remolcar una caja trailer, con rue-  
das propias, por medio de un tracto camión, hasta el carro plataforma del --  
ferrocarril, donde se sube en reversa el tractor con la caja hasta un lugar  
específico, al llegar a este lugar, la caja se asegura mediante cadenas y un  
aditamento denominado "quinta rueda", que es una especie de gato hidráulico  
que desciende de la caja hasta la plataforma, a fin de quedar perfectamente  
fijada; posteriormente el tractor desciende de la plataforma quedando unica-  
mente la caja. Esto se hace en virtud de que el transporte por ferrocarril -  
resulta más económico que en autotransporte.

(11) B.N. Hoffmaster y C.A. Neidengard. - El Transporte de Carga en Recipien-  
tes "Containers" CIPE. Pag. 33 - 34 OEA 1968.

Al llegar a puerto, el tractor efectúa la maniobra de bajar la caja de la plataforma del ferrocarril, a fin de introducirla a la cubierta del -- buque de autotransbordo.

El sistema de Gabarras consiste en unitarizar la carga en pequeñas embarcaciones, que posteriormente son transportadas en buques nodrizas hasta el puerto de destino, donde son descargadas y cargadas a la vez para el si-- guiente servicio.

En este sistema, se reconocen varios tipos tales como el "Lash" y el "Seebees" entre otros; el primero consiste en introducir al barco nodriza, chalanes cargados previamente, que entran flotando por una compuerta situada en la parte posterior, para ser tomados por una grúa del propio buque que las estiba en su interior. El "Seebees" se refiere a embarcaciones de una espe-- cialización mayor, pues las gabarras son del doble de grandes respecto del sistema "Lash" y las bodegas de estos buques por lo regular tienen tres cu-- biertas en las que se colocan las gabarras (12). Estos sistemas tienen la -- ventaja de que pueden operarse tanto en los puertos marítimos como fluviales.

Por último, se hablará del método más sofisticado de unitarización; esto es, lo que se conoce como contenerización de la carga.

Esta técnica consiste en el empleo de una caja dentro de la que se unitariza la carga fraccionada, generalmente para un solo destinatario. La meta que se pretende alcanzar mediante este proceso, consiste en que una vez cerrada dicha caja, en el lugar de origen, no se abre si no hasta su destino

final (13).

El "International Container Bureau" define al contenedor de la siguiente forma:

"Es una pieza del equipo de transporte" (furgón levadizo, depósito móvil o estructura similar).

- a) "Durable y bastante fuerte para resistir un empleo repetido";
- b) "Diseñado especialmente para facilitar el traslado de mercancías por uno o varios medios de transporte";
- c) "Provisto de dispositivos que permiten su manejo rápido, particularmente en el traslado de un vehículo de transporte a otro";
- d) "Proyectada su estructura para que pueda ser llenado y vaciarse con facilidad";
- e) "Con volumen interno de más de un metro cúbico".

El material que se emplea comúnmente en la fabricación de contenedores, es el hierro, aunque también los hay de madera, aluminio y fibra de vidrio. Con respecto al peso y dimensiones, la tendencia universal apunta hacia la estandarización, con el fin de facilitar su traslado en los distintos medios de transporte y de normalizar las instalaciones y equipo especial en los puertos.

(9) (10) (12) (13) Las Nuevas Tecnologías de Transporte y su incorporación en los Países en Desarrollo. Froylán Mendoza Núñez. Tesis Profesional. I.P.N. Escuela Superior de Economía. 1979.

## CUADRO 1.

MEDIDAS Y PESOS DE LOS CONTENEDORES

Peso Máximo en Tons.	Altura y Ancho en Mts.	Largo en Mts.	Volumen, en Mts.	Altura, Ancho y Largo en Pies.	Pies Cúbicos.
5 tn	2.44 X 2.44	1.460	9.07	8 X 8 X 5 pies	320.0
7 tn	2.44 X 2.44	1.968	12.09	8 X 8 X 6.6 pies	422.4
10 tn	2.44 X 2.44	2.991	18.14	8 X 8 X 10 pies	640.0
20 tn	2.44 X 2.44	6.058	36.28	8 X 8 X 20	1280.0
				<i>Contenedor tipo</i>	
25.400	2.44 X 2.44	9.125	54.41	8 X 8 X 30 pies	1920.0
30,480	2.44 X 2.44	12.192	72.54	8 X 8 X 40 pies	2560.0

En el cuadro número 1, se detallan los tamaños y pesos máximos que la International Standard Organization (ISO), recomienda para contenedores -- utilizados en el transporte terrestre y marítimo.

Es importante señalar que la manipulación de la carga mediante contenedores, en virtud de las ventajas que ofrece, es una condición imprescindible para la operación del transporte Multimodal.



#### 4.- VENTAJAS EN EL USO DE CONTENEDORES.

El sistema de contenedores nace del deseo de los armadores de algunos países desarrollados, de reducir sus gastos de operación. Asimismo, tiene su origen en la presión que ejercen los usuarios del transporte marítimo, al demandar el empleo de métodos más rápidos y baratos de manipulación de mercancías. El manejo de contenedores reduce significativamente el empleo de mano de obra, así como la estancia del buque en puerto; esto último se traduce en un importante ahorro, simplemente al considerar que en la actualidad se efectúa un cobro de aproximadamente 8,000 dls. diarios por derecho a estancia del buque en puerto.

A continuación se mencionan las principales ventajas que se obtienen del uso del sistema de contenedores de acuerdo con el "Estudio de Contenedores en México", elaborado por la Comisión Nacional de Fletes Marítimos de la S.C.T.

- a) Costo general más bajo. El manejo de carga y descarga de los contenedores es más rápido que el de bultos de diferentes tamaños manejados por separado.

Por otra parte, la carga envasada en recipientes se puede operar en casi todas las condiciones atmosféricas.

- b) Ahorro de costos de embalaje. Con el uso de los contenedores se ahorra o disminuyen los costos de jaulas, embalajes y otras envolturas usualmente necesarias para ---

embarques no protegidos.

- c) *Preservación del producto contra averías y hurtos.* Los contenedores por su resistente estructura, brindan mayor protección a la mercancía contra daños sufridos en el período de tránsito, con el correspondiente ahorro en las primas de seguro. Con el mismo efecto está lo relativo a los robos y pérdidas de mercancías, que disminuye por lo hermético del contenedor.
- d) *Reducción del tiempo en terminal.* La fluidez del manejo de la carga en contenedores, movilizadas en cualquier transporte, origina que se reduzca el tiempo de embarque y/o desembarque en terminal y hace más expedito el tráfico de la carga.
- e) *Reducción del costo portuario.* Mediante el uso del sistema de contenedores, es posible obtener ahorro en los costos portuarios de estadía del barco. Se estima entre un máximo del 90% y un mínimo del 25% la reducción de gastos en comparación con los que genera la carga movilizada, según el procedimiento tradicional.
- f) *Aprovechamiento de los transportes y su combinación.* -- Con el sistema de contenedores existe la posibilidad de obtener un mayor provecho en el uso coordinado de los diferentes medios de transporte.

- g) *Mobilización de la carga refrigerada. Al operarse contenedores frigoríficos, se plantean mayores posibilidades de ampliar el movimiento mundial de productos perecederos. Estas perspectivas, surgen del número relativamente menor de rutas que utilizan cámaras refrigerantes en el transporte tradicional.*
- h) *Aprovechamiento máximo de los muelles. Se ha comprobado que los muelles acondicionados para el manejo de contenedores, tienen un grado de utilización de seis veces mayor a los de tipo convencional, en virtud del incremento de las velocidades de carga y descarga de las mercancías.*
- i) *Aumento de probabilidades de comercialización de diversos productos. El servicio de contenedores puede atraer a la corriente internacional de comercio, en la operación de productos de alto valor cuyo intercambio en la actualidad es incosteable por los riesgos de robo o daño que sufren; ejemplo de ellos son: artículos de regalo, minerales refinados y otros.*
- j) *Reducción de los costos asociados en la movilización de mercancías. Las características de resistencia y seguridad que presentan los contenedores, influyen en la disminución de gastos por los conceptos de seguros y almacenaje. Esto se debe a que al mobilizarse fuertes volúmenes*

de carga en forma unitaria, se reducen las manipulaciones de la mercancía y, por tanto, las oportunidades -- de deterioro y robo. Asimismo, por sus características, el contenedor no requiere el almacenaje en bodegas, ya que puede dejarse a la intemperie en los patios de estacionamiento que existen en los muelles especiales.

- k) Aumento en la rapidez del servicio y mayor rendimiento del capital de trabajo. Al incrementar la velocidad -- de carga y descarga de la mercancía, se aumenta la velocidad en la circulación del capital de trabajo de la empresa importadora o exportadora, ventaja que puede reflejarse en el precio final del producto.
- l) Reducción de los costos de operación del buque. Se ha estimado que en un buque especial diseñado para el manejo de estos recipientes, puede obtenerse una reducción en los gastos de operación, al disminuir el tiempo de estadía.
- m) Posibilidad de abatir los fletes marítimos. Esta probabilidad se puede presentar al disminuir el tiempo de estadía de los buques por la fluidez en el movimiento de carga y descarga.
- n) Eliminación de las reclamaciones por falta de entrega de mercancías o por entrega demorada. En general, se --

considera que en estas dificultades influye el volumen tan grande de documentación a que da lugar y, en algunos casos, el despacho o recepción de numerosos bultos en cada embarque.

El envío directo de la mercancía, empleando el sistema de contenedores, simplifica la documentación y reduce los trámites contribuyendo a facilitar la entrega más rápida de la mercancía.

ñ) Beneficios laborales. En lo que se refiere a las reservas que tienen los gremios de maniobristas de algunos puertos internacionales, por el desplazamiento de mano de obra que suponen tienen el uso del sistema de contenedores, son infundadas ya que en el fondo el manejo del recipiente les crea los siguientes beneficios:

- Reacomoda a los trabajadores en tareas más especializadas.
- Redunda en un menor esfuerzo personal logrado a través del uso del equipo.
- La actividad automatizada da una mayor remuneración por el incremento de la productividad.

- Esto último es decisivo en la prolon-  
gación de la vida útil del individuo.

Por otra parte, la Secretaría de la UNCTAD, en su informe "Unitarización de la Carga 1970", presenta la comparación de las diferentes fases -- del transporte ininterrumpido del proveedor al comprador, tanto en carga --- fraccionada como en contenedores, detallándose en el cuadro 2A.

En dicho cuadro, se detectan algunas fallas en virtud de que no se consideran diversas alternativas de transporte, así como deficiencia en la -- secuencia del procedimiento, motivo por el cual, en el cuadro 2B se presenta un diagrama de flujo donde se detallan las diversas etapas que concurren en el transporte, tanto de mercancía fraccionada como en contenedores.

## CUADRO 2 A

## FASES DEL TRANSPORTE Y LA MANIPULACION DE LA CARGA.

## Carga Fraccionada.

## Carga en Contenedores.

(Proveedor en el país X).

(Proveedor en el País X).

1. Transferencia de los bultos de la plataforma de carga - al camión.
2. Carga de los bultos en el - camión.
3. Viaje por carretera.
4. Fraccionamiento de la carga en el camión.
5. Transferencia de la carga a la plataforma de carga.
6. Transferencia de la carga - al vagón del ferrocarril.
7. Colocación de la carga en - el vagón del ferrocarril.
8. Viaje por ferrocarril.
9. Fraccionamiento de la carga en el vagón de ferrocarril en el puerto.

1. Transferencia de los bultos de la plataforma de carga - al contenedor.
2. Carga de los bultos en el - contenedor.
3. Viaje por carretera.
4. Almacenamiento del contenedor en la estación ferroviaria de clasificación.
5. Transferencia del contenedor al vagón plataforma.
6. Viaje por ferrocarril.
7. Transferencia del contenedor a la estación de clasificación.
8. Transferencia del contenedor al muelle.
9. Transferencia del contenedor del muelle a la bodega (celular) del buque.

## Carga Fraccionada.

## Carga en Contenedores.

- |   |   |
|---|---|
| 10. Transferencia de la carga -<br>a la plataforma de carga.            | 10. Viaje por mar.  |
| 11. Transferencia de la carga -<br>el tinglado de tránsito.             | 11. Transferencia del contene--<br>dor al muelle.   |
| 12. Colocación de la carga en -<br>el tinglado de tránsito.             | 12. Transferencia del contene--<br>dor a la estación de clasi-<br>ficación.                       |
| 13. Fraccionamiento de la carga<br>en el tinglado de tránsito.          | 13. Transferencia del contene--<br>dor al vagón plataforma.                                       |
| 14. Transferencia de la carga -<br>al muelle.                           | 14. Viaje por ferrocarril.  |
| 15. Transferencia de la carga -<br>del muelle a la bodega del<br>buque. | 15. Transferencia del contene--<br>dor a la estación de clasi-<br>ficación.                       |
| 16. Estiba de la carga en la --<br>bodega.                              | 16. Transferencia del contene--<br>dor al camión.   |
| 17. Viaje por mar.  | 17. Viaje por carretera.  |
| 18. Fraccionamiento de la carga<br>en la bodega del buque.              | 18. Fraccionamiento de la carga<br>en el contenedor.  |
| 19. Transferencia de la carga -<br>al muelle.                           | 19. Transferencia de la carga -<br>a la plataforma de recepción.<br><br>(Comprador en el país Y). |
| 20. Transferencia de la carga -<br>al tinglado de tránsito.             |   |
| 21. Colocación de la carga en -<br>el tinglado de tránsito.             |   |



---

*Carga Fraccionada.*

*Carga en Contenedores.*

---

22. *Fraccionamiento de la carga en el tinglado de tránsito.*
23. *Transferencia de la carga - a la plataforma de carga.*
24. *Transferencia de la carga - al vagón de ferrocarril.*
25. *Colocación de la carga en - el vagón de ferrocarril.*
26. *Viaje por ferrocarril.*
27. *Fraccionamiento de la carga en el vagón de ferrocarril.*
28. *Transferencia de la carga - a la plataforma de carga.*
29. *Transferencia de la carga - al camión.*
30. *Colocación de la carga en el camión.*
31. *Viaje por carretera.*
32. *Fraccionamiento de la carga en el camión.*
33. *Transferencia de la carga a la plataforma de recepción.*

*{Comprador en el país Y}.*

Como se podrá observar, en el Cuadro 2 A se contempla una sola -- alternativa de transporte terrestre (ferrocarril), tanto para Carga Fraccionada, como para Carga en Contenedores; así mismo, en el punto número 3 de -- dicho cuadro se especifica un "viaje por carretera", no obstante que el destino del camión, en ese caso, es la Estación de Ferrocarriles, lo que se -- consideraría como una maniobra de acarreo.

Por otra parte, en lo referente a la Carga en Contenedores, se -- considera unicamente la alternativa de transporte "Puerta a Puerta", en virtud de que el contenedor se llena en la bodega del proveedor y se vacía en la del comprador, sin contemplar la posibilidad de un llenado del contene-- dor con mercancía de diferentes proveedores: Consolidación.

Tales errores se intentan corregir en el Cuadro 2 B, al detallar las diversas alternativas que podrían presentarse en el transporte de mer-- cancia, dentro del comercio internacional.

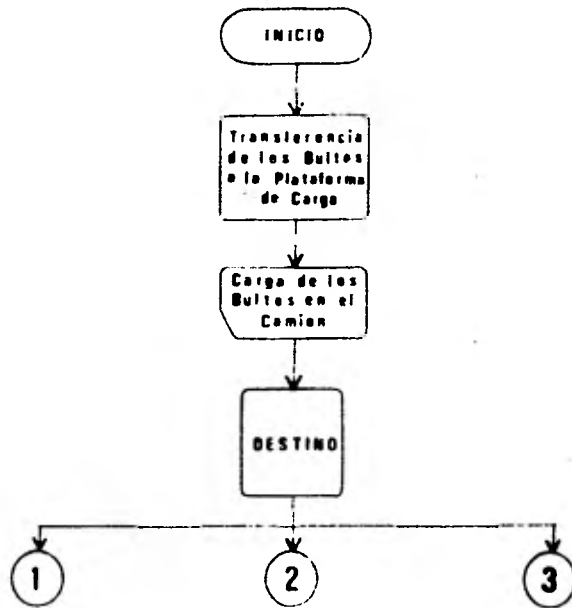
CUADRO 2 B

FASES DEL TRANSPORTE Y MANIPULACION DE LA CARGA

DIAGRAMA DE FLUJO

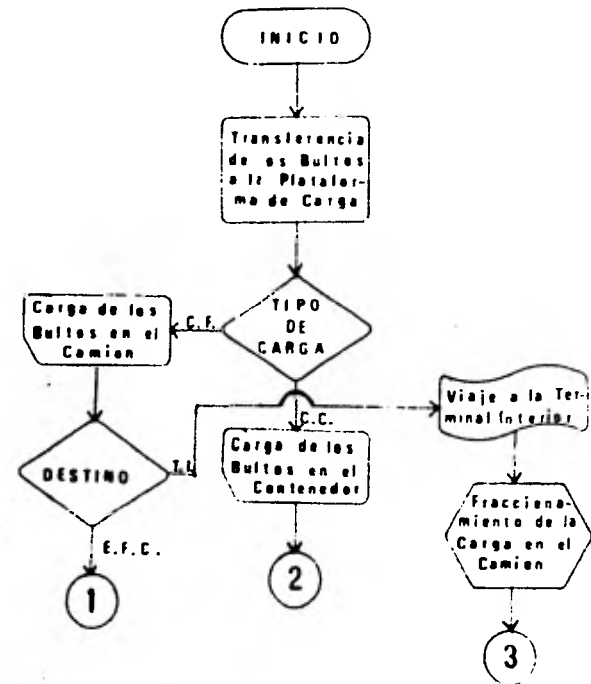
CARGA FRACCIONADA

(PROVEEDOR EN EL PAIS X)

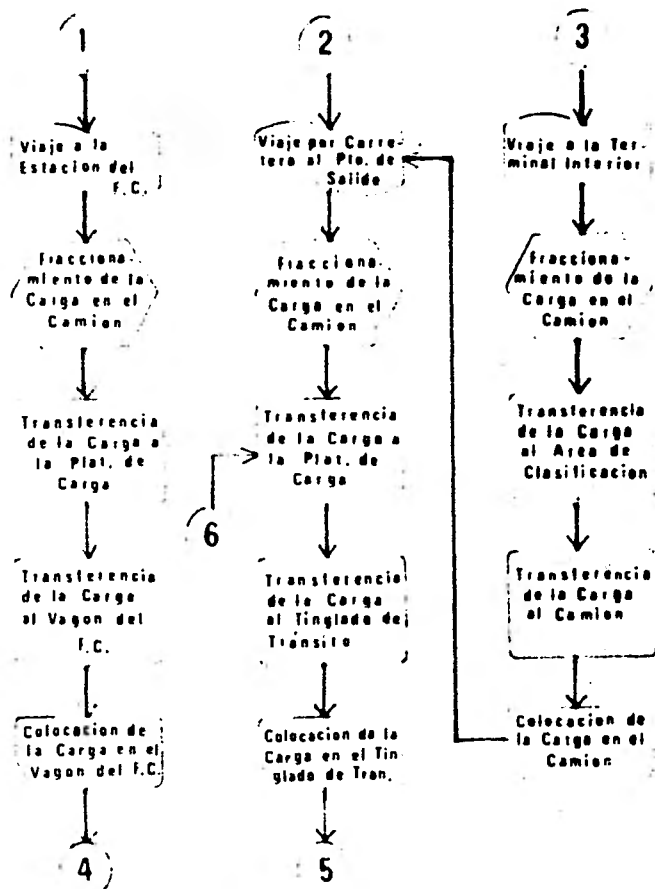


CARGA EN CONTENEDORES

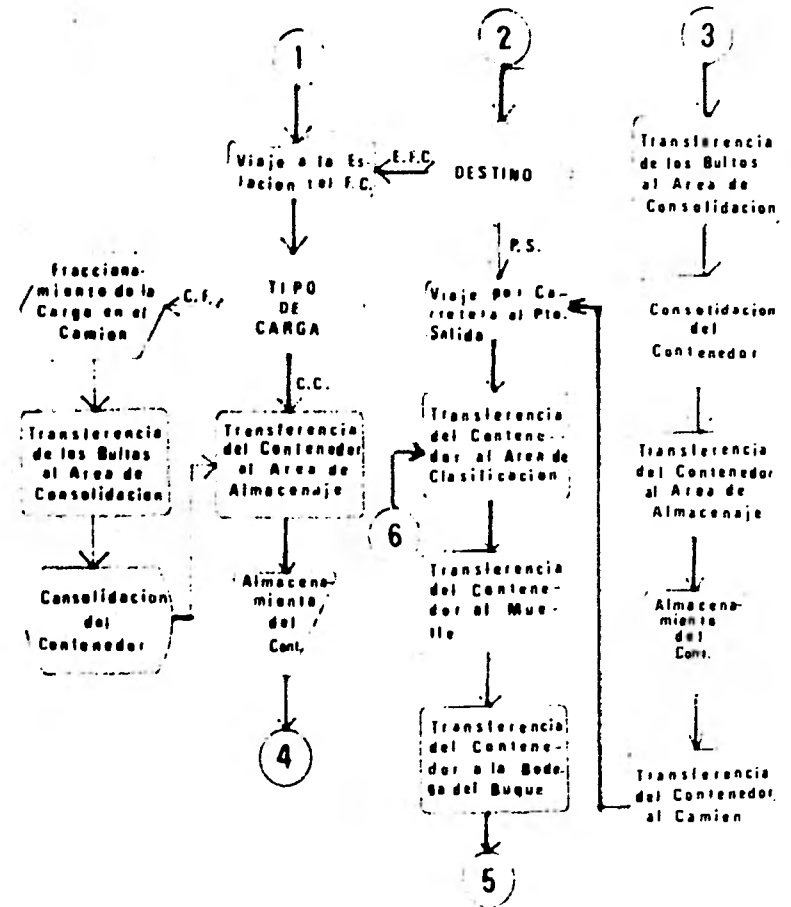
(PROVEEDOR EN EL PAIS X)



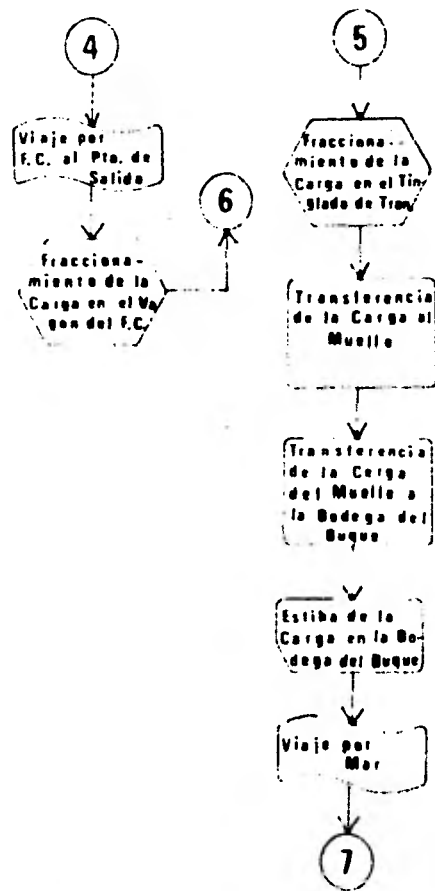
## CARGA FRACCIONADA



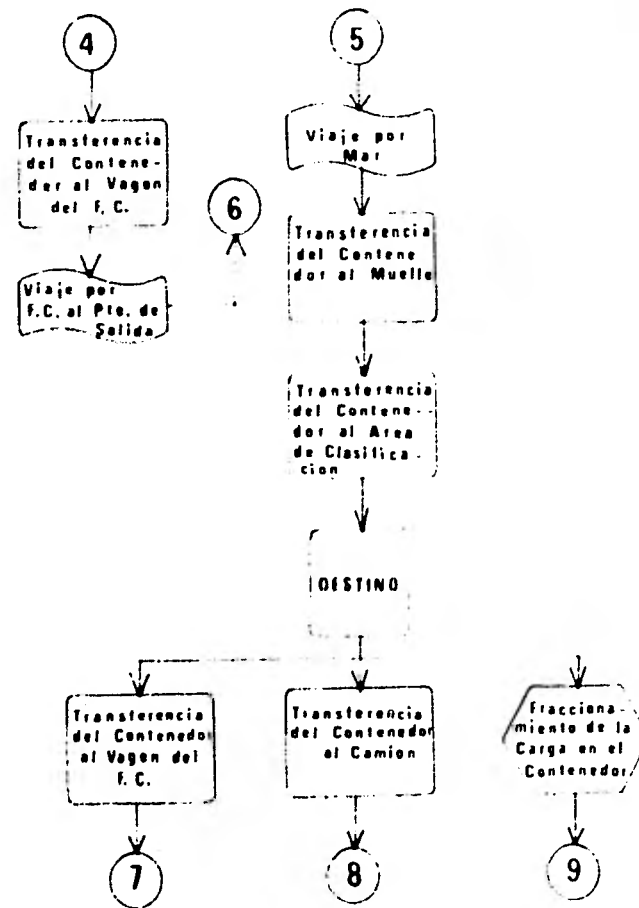
## CARGA EN CONTENEDORES



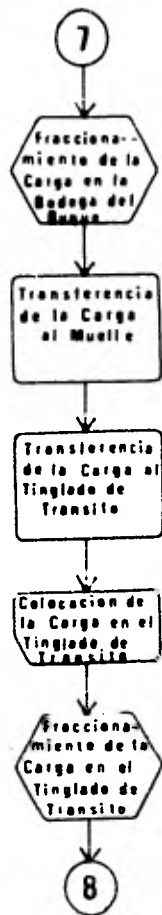
### CARGA FRACCIONADA



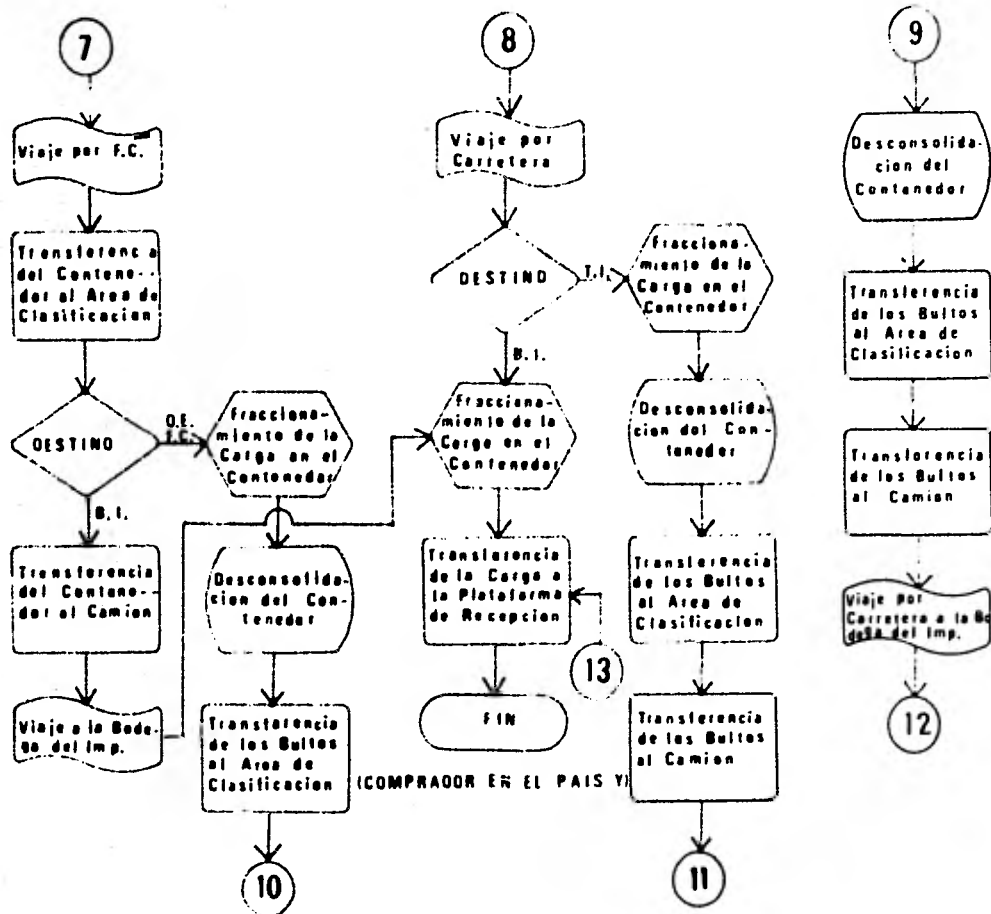
### CARGA EN CONTENEDORES



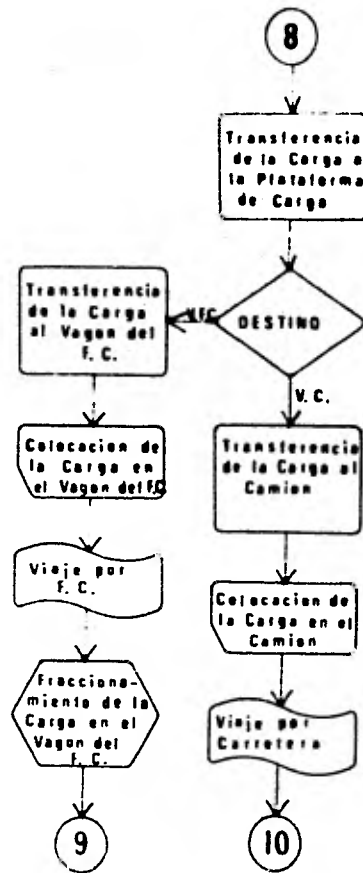
### CARGA FRACCIONADA



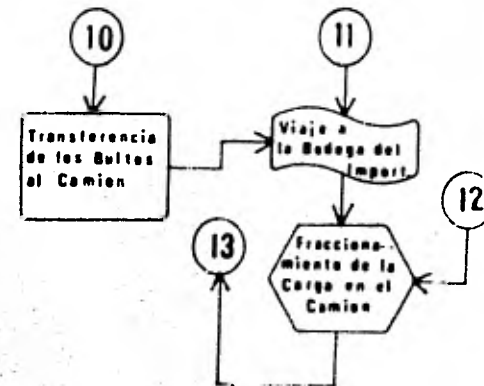
### CARGA EN CONTENEDORES



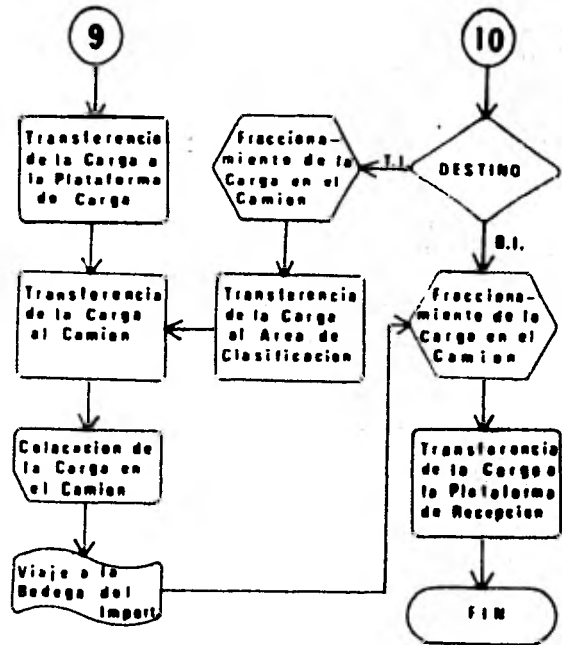
### CARGA FRACCIONADA



### CARGA EN CONTENEDORES



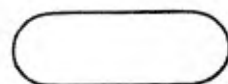
# CARGA FRACCIONADA



(COMPRADOR EN EL PAIS VI)



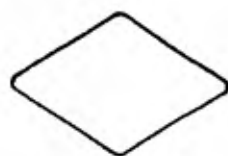
## SIMBOLOGIA



INICIO  
Y FIN



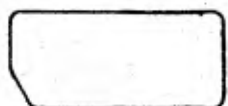
TRANSFERENCIA



TIPO DE CARGA  
Y DESTINO  
(2 ALTERNATIVAS)



DESTINO  
(3 ALTERNATIVAS)



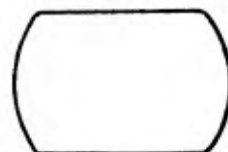
CARGA



FRACCIONAMIENTO



VIAJE



CONSOLIDACION Y  
DESCONSOLIDACION



ALMACENAMIENTO

## INICIALES

36

C. F.- CARGA FRACCIONADA

T. I.- TERMINAL INTERIOR

C. C.- CARGA CONTENERIZADA

E. F. C.- ESTACION DEL FERROCARRIL

P. S.- PUERTO DE SALIDA

O. E. F. C.- DESCONSOLIDACION EN LA ES-  
TACION DEL FERROCARRIL

B. I.- BODEGA DEL IMPORTADOR

V. F. C.- VIAJE POR FERROCARRIL

V. C.- VIAJE POR CARRETERA

## 5.- PROBLEMATICA EN EL USO DE CONTENEDORES.

En lo referente al volumen de carga, las condiciones ideales para el manejo de contenedores, se dan cuando es posible despachar la mercancía directamente de un exportador a un destinatario. Sin embargo, en la práctica no siempre los volúmenes individuales son suficientes para aprovechar -- la capacidad de los contenedores y surge el problema de consolidar la carga que tiene un mismo destino y que proviene de diferentes usuarios. A raíz de esto, puede surgir la necesidad de desconsolidar el contenedor en puerto, -- lo que desvirtuarla, en gran parte, las ventajas que ofrece el sistema de -- T ransporte Multimodal.

Asimismo, el manejo de contenedores requiere de la implantación -- de una infraestructura adecuada en los puertos nacionales. Actualmente, no se cuenta con las instalaciones y equipo apropiado para la operación de es-- te servicio, siendo generalmente descargados los contenedores mediante ---- "Grúa de Pluma", que forman parte del equipo del propio buque.

En virtud de lo anterior, surge la necesidad de que el Gobierno -- Federal efectúe una fuerte inversión en la construcción de terminales de -- contenedores, así como en la adquisición de equipo adecuado para el manejo de los mismos.

Como ejemplo, en el Puerto de Veracruz (14) se está construyendo la terminal de contenedores, que tiene una inversión de 130 millones de pe-

(14) Periódico "El Nacional", 5 de marzo de 1980.

tos (inversión destinada únicamente a la obra civil), contando con un patio de 38 mil metros cuadrados y un muelle de atraque de 250 metros. Con respecto al equipo, la terminal empezará a trabajar con tres grúas de patio y una de muelle, esta última con capacidad de carga de 30.5 toneladas.

Algunos otros problemas relacionados con el uso de contenedores, contemplados dentro del mismo "Estudio de Contenedores en México" CONAFLE--MAR, S.C.T., son:

- Aumento del peso y volumen. En nuestro país, los contenedores más usuales son los de 20' y 40', teniendo el primero una tara de 1900 Kgs. con capacidad de --carga de 27,000 Kgs. en virtud de lo cual, se requie--re de equipo sumamente especializado para su manipu--lación y transporte. Por esta razón su utilización --es incosteable para el transporte de artículos de --baja densidad económica.
- Planeación y estudios de mercado sumamente detalla--dos. A fin de lograr los máximos beneficios, se re--quiere un equilibrio del tráfico en doble sentido, --esto es, obtener carga para el regreso de los conte--nedores, con el objeto de evitar el retorno de vacío.
- Dificultades en la revisión aduanal. En muchos pal--ses no ha podido evitarse la revisión de la mercan--cla en el puerto de entrada, llegando incluso a des--

cargarse el contenido de los recipientes, con lo que quedan anuladas las ventajas que ofrece el sistema. A fin de aprovecharse todas estas ventajas, resulta necesario efectuar tal revisión en el destino final del contenedor.

- Pérdida de espacio en el acondicionamiento de buques para manejar contenedores. Por lo general, son pocas las líneas navieras en el mundo que cuentan con barcos apropiados para el manejo de contenedores, en virtud de lo cual, surge la necesidad de adecuar los buques convencionales, trayendo como consecuencia un considerable desaprovechamiento de espacio. Un buque acondicionado para manejar carga mixta (general y en recipiente), puede llegar a perder el 30% ó 35% de su capacidad de carga.

Asimismo, se deben considerar las características de los vehículos de transporte terrestre, debiendo contemplarse, con respecto a ferrocarriles, lo siguiente:

- Poder de arranque de las locomotoras.
- Existencia de obstáculos en la vía (túneles, puentes y curvas) que pudieran representar riesgo para la movilización de contenedores.
- Disponibilidad de plataformas y vagou

nes.

Por lo que se refiere al transporte por carretera, debe considerarse:

- El ancho máximo de carreteras.
- Altura máxima en el cruce de puentes.
- Los límites de pesos institucionales en cada país a través de un coeficiente máximo de carga por eje.

Como se ha visto, el implementar este sistema de transporte y manipulación de mercancías en nuestro país, representa una serie de obstáculos -- difíciles de superar, principalmente por lo que respecta a las fuertes inversiones que inminentemente se deberán efectuar, tanto en la infraestructura en general, como en la adecuación de vehículos o medios de transporte.

En virtud de lo anterior, se requiere de una estrecha colaboración entre el Estado y el sector transportista del país, a fin de lograr las condiciones idóneas para operar el transporte multimodal internacional de mercancías y, de esta forma, lograr una posición competitiva ante el mercado mundial por lo que a esta materia se refiere.

CAPITULO II .- MARCO JURIDICO DEL TRANSPORTE  
MULTIMODAL.

1.- *Convenios y Ordenamientos Internacionales.*

2.- *Leyes y Reglamentos Nacionales.*

## 1.- CONVENIOS Y ORDENAMIENTOS INTERNACIONALES.

*El transporte multimodal internacional se originó en los países - desarrollados, pero su expansión al resto del mundo trajo como consecuencia la necesidad de crear un instrumento jurídico que lo controlara.*

*La primera iniciativa para preparar un texto de convenio que regulara el transporte multimodal, fue presentado por el Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT), en el año de 1965; - es preciso señalar que en aquella época se hablaba de transporte combinado de mercancías en lugar de transporte multimodal.*

*Posteriormente, por sugerencia de la Comisión Económica para --- Europa (CEE), se elaboró en el año de 1970, un texto de convenio, tomando como base el proyecto anteriormente indicado y las Reglas de Tokio, adoptadas en el Congreso del Comité Marítimo Internacional, celebrado en 1969.*

*Para el año de 1972, en la Cd. de Ginebra, se celebró una conferencia conjunta de la Organización de Naciones Unidas y la Organización -- Consultiva Marítima Intergubernamental, cuyo propósito era el de examinar un proyecto de convenio sobre el Documento Único de Transporte Combinado.*

*En el proyecto se estableció, que transporte combinado era el -- que emplearía por lo menos dos modos distintos de transporte, pero nada se decía sobre las características que debía tener quien proporcionara ese -- tipo de servicio y, en consecuencia, expidiera el documento único de transporte combinado. Tampoco se abordaba con claridad, el problema de la res--*

ponsabilidad de quien expidiera ese documento único, frente al usuario. El nombre que se le dió al prestador de ese servicio fue: "Empresario de Transporte Combinado" (ETC).

El proyecto de convenio había sido enviado antes de que se celebrara la junta a cada país. En México, la Dirección General de Tarifas, Terminales y Servicios Conexos, dependiente de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, lo analizó y formuló un estudio con dos partes: una jurídica y otra económica. Se advirtió el peligro para el transporte mexicano acerca de que grandes trasnacionales operaran el transporte combinado, con lo que someterían a fuertes presiones en materia de los modos de transporte en México y de sus tarifas, a los transportistas mexicanos.

Va durante la junta de Ginebra, el grupo de los 77, apoyado por el grupo de países de "Economía Planificada", logró que el proyecto fuera remitido a un grupo intergubernamental para que lo modificara tomando en cuenta los intereses de los países en desarrollo, para enviarlo a consideración a la junta de Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD).

Durante seis años, el Grupo Preparatorio Intergubernamental trabajó en diversas reuniones en Ginebra, en el seno de la UNCTAD y terminó, en noviembre de 1978, un proyecto de convenio de Transporte Multimodal, --- que se presentó a una junta diplomática de plenipotenciarios en noviembre de 1979 en esa ciudad.

En ese convenio se consideran los siguientes puntos de interés --- que no se consideraban en el Documento de 1972:



Transporte Multimodal es el nuevo nombre, en lugar de Transporte--  
Combinado; el ETC se llama ahora OTM (Operador de Transporte Multimodal). --  
Se indica que existe Transporte Multimodal, cuando se utilizan dos modos de--  
transporte distintos bajo un documento único, expedido por el operador de --  
transporte multimodal, que asume toda la responsabilidad del transporte ante  
el embarcador o usuario.

Asimismo, se exige en el proyecto que el OTM obtenga licencia otor--  
gada por los países correspondientes; se detallan los requisitos y datos que  
debe contener el documento de Transporte Multimodal; se establecen alternati--  
vas sobre el sistema de responsabilidad a que está sujeto el OTM; y en que -  
tribunales se pueden iniciar los juicios y prescripción de las acciones.

Posteriormente, se efectuó otro período de sesiones del 8 al 23 de  
mayo de 1980, en el que se adoptó el Convenio para Transporte Multimodal de--  
Mercancías, con fecha 24 de mayo de ese año, habiendo quedado en depósito pa--  
ra su ratificación en la Sede de Naciones Unidas, en la Cd. de Nueva York, -  
del 10. de septiembre de 1980 al 31 de agosto de 1981.

El Documento de referencia, consta de una parte preambular, en la--  
que se establece la exposición de motivos; y una parte dispositiva, subdivi--  
dida en cuestiones generales, documentación, responsabilidad del operador --  
del transporte multimodal, responsabilidad del expedidor, reclamaciones y --  
acciones, disposiciones complementarias y cuestiones aduaneras.

Dentro de las disposiciones generales, además de la de transporte--  
multimodal -detallada en el primer capítulo-, se establecen las siguientes -

definiciones:

- . Por "Operador de Transporte Multimodal" se entiende toda persona que, por sí o por medio de otra que actúe en su nombre, celebra un contrato de transporte multimodal y actúa como principal, no como agente o por cuenta del expedidor o de los porteadores que participan en las operaciones de transporte multimodal, y asume la responsabilidad del cumplimiento del contrato.
- . Por "Contrato de Transporte Multimodal" se entiende el contrato en virtud del cual un operador de transporte multimodal se compromete, contra el pago de un flete, a ejecutar o hacer ejecutar el Transporte Multimodal Internacional de Mercancías.
- . Por "Expedidor" se entiende toda persona que, por sí o por medio de otra que actúe en su nombre o por su cuenta, ha celebrado un contrato de transporte multimodal con el operador de transporte multimodal, o toda persona que, por sí o por medio de otra que actúe en su nombre o por su cuenta, entrega efectivamente las mercancías al operador de transporte multimodal en relación con el contrato de transporte multimodal.
- . Por "Consignatario" se entiende la persona autorizada para recibir las mercancías.

Con respecto a la responsabilidad del Operador de Transporte Multimodal, se tocan los siguientes puntos de interés:

- . El periodo de responsabilidad, que se inicia a partir - del momento en que el OTM haya recibido las mercancías, ya sea directamente o por conducto de la persona que -- actúe en su nombre, hasta el momento en que las haya en tregado al consignatario.
  
- . El fundamento de la responsabilidad, consistente en que el operador de transporte multimodal será responsable - de los perjuicios resultantes de la pérdida o el daño - de las mercancías, así como del retraso en la entrega, - si estos se produjeran cuando las mercancías, estaban - bajo su custodia, a menos que pruebe que él, sus empleados o cualquier otra de las personas a cuyo servicio recurra para la prestación del servicio, adoptaron todas - las medidas que razonablemente podían exigirse para evitar el hecho y las consecuencias.
  
- . El límite de su responsabilidad, que estará limitado a - una suma que no exceda de 920 unidades de cuenta (15) - por bulto o equivalente, o de 2.75 unidades de cuenta - por kilogramo de peso bruto de las mercancías perdidas - o dañadas, si esta cantidad es mayor.

(15) Medida establecida por el Fondo Monetario Internacional, que equivale - a un valor monetario fluctuante de \$ 30.19 M.N.

- . Cuando se trate de un daño localizado, es decir, que se haya producido en una fase determinada del transporte multimodal, respecto de la cual un convenio internacional o una ley nacional establezcan un límite de responsabilidad superior al indicado, dicho límite se determinará al tenor de lo dispuesto en ese convenio internacional o en esa ley nacional.
  
- . El término de prescripción para ejercitar las acciones derivadas del convenio es de 2 años, a partir del día siguiente a la fecha en que el operador de transporte multimodal haya entregado las mercancías, o en su caso de que no se hayan entregado, a partir del último día en que debieron haberse entregado.
  
- . La acción de repetición que compete al operador de transporte multimodal, podrá ejercitarse, incluso con posterioridad al vencimiento del plazo anteriormente indicado, siempre que se ejercite dentro del término que señale la legislación interna del país en que se instaura el procedimiento, pero en ningún caso este término podrá ser inferior a 90 días.
  
- . El término para ejercitar la acción de repetición, debe computarse a partir de la fecha en la que el operador de transporte multimodal haya satisfecho la reclamación que se le haya formulado o a partir de que haya sido em

plazado a juicio, como consecuencia de la acción ejercida en su contra.

Referente a la jurisdicción, el Convenio establece que en todo -- procedimiento judicial, relativo al Transporte Multimodal Internacional que se efectúe con arreglo de dicho Convenio, el demandante podrá a su elección ejercitar la acción respectiva ante un tribunal competente, de conformidad con la legislación interna del país en que se encuentre ubicado y siempre - que dentro de él se encuentre alguno de estos lugares:

- . El establecimiento principal o residencia habitual del demandado;
- . El lugar en que se haya celebrado el contrato de transporte multimodal, siempre que el demandado tenga en él un establecimiento, sucursal o agencia;
- . El lugar en que se hayan tomado las mercancías bajo custodia o el lugar de entrega; o
- . Cualquier otro lugar designado al efecto en el Contrato de Transporte Multimodal.

Asimismo, las partes podrán estipular que toda controversia que se suscite, sea sometida a arbitraje (16), debiendo el árbitro o tribunal -

(16) Medio para solucionar conflictos en la forma más expedita, cuya fuerza obligatoria, tiene su origen en la voluntad de las partes.

arbitral en su caso, aplicar en el procedimiento las disposiciones del convenio de Transporte Multimodal.

Por lo que se refiere a las cuestiones aduaneras, el Convenio establece que sin perjuicio de lo dispuesto por las Leyes, Reglamentos y Convenios Internacionales, que estén en vigor en sus territorios, los estados-contratantes concederán libertad de tránsito a las mercancías en el transporte multimodal internacional, siempre que se cumplan, a satisfacción de las autoridades aduanales correspondientes, las condiciones establecidas en el régimen de tránsito aduanero utilizado para el movimiento de mercancías, en el transporte multimodal internacional.

De acuerdo con lo anterior, el país de origen deberá adoptar, dentro de lo posible, todas las medidas a fin de garantizar la integridad y la exactitud de la información requerida, para las ulteriores operaciones de tránsito.

Así mismo, el país de destino deberá esforzarse por efectuar el despacho aduanal de las mercancías, en un lugar que se halle lo más cerca posible del destino final de las mismas, siempre que las leyes o reglamentos nacionales no dispongan otra cosa en contrario.

El Convenio de Transporte Multimodal, entrará en vigor 12 meses después de la fecha en que los gobiernos de 30 estados lo hayan firmado, sin reserva de ratificación, aceptación o aprobación.

El marco jurídico actual, por el que se rigen las operaciones de

transporte internacional de mercancías, está constituido por los siguientes ordenamientos legales: (17)

En el Sector Aéreo, por el llamado Sistema Varsovia, que es integrado por diferentes convenios internacionales como el Convenio de Varsovia, el Protocolo de la Haya, el Convenio de Guadalajara, el Protocolo de Guatemala y el Protocolo de Montreal.

En el Sector Marítimo, por el Convenio Internacional para la Unificación de Ciertas Reglas en Materia de Conocimiento, firmado en Bruselas el 25 de agosto de 1924, mejor conocido como las Reglas de la Haya de 1942, actualmente en vigencia, aunque se espera que a corto plazo, entren en vigor la Convención de las Naciones Unidas sobre el Transporte Marítimo de Mercancías de 1978 al que se ha llamado Reglas de Hamburgo y el Código de Conducta de las Conferencias Marítimas.

En el Sector de Autotransporte, por el Convenio de Ginebra del 19 de mayo de 1956 relativo al transporte internacional de mercancías por carretera.

En el Sector de Ferrocarriles, por el Convenio de Berna del 7 de febrero de 1970, sobre transporte de mercancías por ferrocarril.

Todos estos convenios internacionales, seguirán aplicándose en alguna medida en el transporte multimodal internacional de mercancías, en lo que respecta a los contratos que en forma individual, tendrán que celebrar el operador de transporte multimodal en la prestación del servicio, --

con los diversos porteadores de modos de transporte, a excepción de aquellos casos en que cuente con todo el equipo necesario.



## 2.- LEYES Y REGLAMENTOS NACIONALES.

Por lo que respecta a nuestro país, dada la inminencia de la implantación del Transporte Multimodal Internacional y, a fin de contar con un instrumento jurídico adecuado, que permitiera salvaguardar la nacionalización del transporte mexicano en sus diversas modalidades, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, mediante la Dirección General de Asuntos Jurídicos, la Dirección General de Tarifas, Terminales y Servicios Conexos, así como otras dependencias del Ejecutivo, elaboró el Reglamento para el Transporte Multimodal Internacional mediante el uso de contenedores, de fecha 29 de junio de 1979 y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 6 de julio del mismo año.

Dicho reglamento establece las siguientes disposiciones generales:

### AMBITO DE APLICACION.

- El reglamento se aplicará en todo lo relativo al movimiento de contenedores en transporte multimodal internacional a los puertos marítimos y terrestres nacionales, terminales interiores, bodegas, o cualquier otra instalación en que podrán hacerse maniobras para su carga y descarga en función de las obras e instalaciones; a los seguros y tarifas relacionadas con ese tipo de transporte y regulará la actividad del empresario de transporte multimodal.

AUTORIDAD ENCARGADA DE REGULAR  
LA OPERACION DE TRANSPORTE MULTI  
MODAL.

- . La Secretaría de Comunicaciones y Transportes otorgará las autorizaciones necesarias, para el manejo de contenedores en Transporte Multimodal Internacional, previo cumplimiento de los requisitos que para tal efecto se señalen las leyes de la materia, este reglamento y las demás disposiciones administrativas aplicables.
- . La prestación del servicio se sujetará a los horarios, a las tarifas y sus reglas de aplicación, así como a las modalidades que, en la autorización correspondiente, fije la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de acuerdo con el interés del público.
- . Asimismo, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes determinará los puertos marítimos y terrestres así como los lugares del interior, bodegas habilitadas, terminales ferroviarias, y otros recintos, en los que por reunir las condiciones de eficacia, seguridad e higiene, pueden realizarse maniobras de contenedores.

DESCRIPCION DEL CONTENEDOR.

- . Para los efectos de este Reglamento, contenedor de carga es un recipiente de características establecidas, --

con dispositivos que facilitan su manejo y transbordo, para el empleo repetido en el transporte de bienes o mercancías, sin manipulación intermedia de éstas, en dos o más modos de transporte.

- . Para todo lo relativo a clases o características de los contenedores, se estará a lo dispuesto por las notas explicativas, de la tarifa del Impuesto General de Importación.
- . El capítulo dos, se refiere al empresario de transporte multimodal, describiéndolo como la persona moral, pública o privada, autorizada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, que actúa como principal de la organización y ejecución del transporte en contenedores y que asume frente al usuario o sus causahabientes, la responsabilidad del contrato.
- . Los socios del empresario de transporte multimodal, deberán ser concesionarios o permisionarios de un modo de transporte, o navieros que cuenten con embarcaciones matriculadas en México, así como los concesionarios y permisionarios de sus servicios conexos, a excepción del estado o cualquier otro ente público que podrán no serlo; en todo caso, en la sociedad, estarán representados por lo menos dos modos de transporte.

. La Secretaría de Comunicaciones y Transportes, podrá --  
autorizar a los empresarios de Transporte Multimodal --  
previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

A).- Acreditar que están constituidos conforme a las Leyes Mexicanas; con la cláusula de exclusión de extranjeros y, en el supuesto de que uno o varios de sus socios sean personas morales, deberán ser precisamente, sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros.

En su escritura constitutiva se indicará que las acciones, partes sociales, o aportaciones que integran el capital social, deberán ser nominativas; además de que el administrador único o los integrantes del consejo de administración, cuerpos y comisiones, directores y gerentes, serán ---- siempre mexicanos.

B).- Acreditar a juicio de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la suficiente capacidad técnica, comercial y económica.

C).- Presentar estudios técnicos y económicos que acrediten su capacidad técnica y admi

nistrativa; y solvencia económica para la correcta consecución de sus fines.

D).- Presentar proyectos del área o áreas de operación, en las que pretende llevar a cabo sus actividades.

E).- Obtener la opinión favorable de la comisión de transporte multimodal..

El Empresario de Transporte Multimodal está obligado entre otras cosas a:

- . Presentar a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, anualmente, un informe que contenga, con referencia a los doce meses anteriores, los datos técnicos, administrativos o estadísticos que permitan conocer la operación del servicio.
- . Proporcionar a los inspectores de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, debidamente acreditados todos los informes y datos que sean necesarios para llenar su cometido.
- . Someter a la previa aprobación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, los contratos tipo que pretenda celebrar con los usuarios del servicio, los cuales -

no surtirán efecto mientras no se llene el requisito - de aprobación.

- . Someter a la previa aprobación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes los convenios que celebre - con empresas extranjeras, relacionados con el servicio de transporte en contenedores a efecto de vigilar, en su caso, el cumplimiento de los artículos 67 y 67 bis de la Ley de Navegación y Comercio Marítimos, asimismo. La Secretaría de Comunicaciones y Transportes comprobará que en dichos convenios se estipula que, en el uso de transporte marítimo, haya una participación equitativa por parte de las empresas navieras nacionales.
- . Contratar por conducto de las Centrales de Servicios - de Carga de Autotransporte Federal autorizadas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, el transporte de contenedores con los permisionarios o concesionarios de estos servicios en carreteras de jurisdicción federal.
- . Participar en las actividades de coordinación en materia operativa mercantil que disponga la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- . El Empresario de Transporte Multimodal es responsable del contenedor, la mercancía o bienes desde el momento

en que éste o cualquiera de sus representantes u operadores del transporte, reciban la mercancía del usuario o de sus representantes hasta el momento de la entrega de la misma al destinatario, en los términos que fijen las Leyes aplicables a cada modo de transporte.

. En consecuencia, el Empresario de Transporte Multimodal responderá por:

A). - La pérdida total o parcial del contenedor, la mercancía o bienes.

B). - De los daños o averías experimentados a --  
los mismos.

C). - De la demora en la entrega del contenedor, mercancías o bienes.

. El Empresario de Transporte Multimodal tendrá derecho a repetir en contra de los portadores en los términos de la legislación aplicable.

. El Empresario de Transporte Multimodal no será responsable de las pérdidas, daños o averías o de las demoras - del contenedor, las mercancías o bienes cuando se deban a vicios ocultos de los mismos, o bien como consecuencia de caso fortuito o de fuerza mayor.

- . Cuando el Empresario de Transporte Multimodal se haga cargo de las mercancías o bienes deberá expedir al -- usuario del servicio, el documento de mercancías en -- contenedores.
  
- . Cuando el Empresario de Transporte Multimodal tenga - motivos razonables para sospechar sobre la veracidad de los datos proporcionados por el usuario o cuando - no haya tenido medios suficientes para verificarlos, - podrá incluir en el documento de transporte, una re-- serva en la que se especifiquen sus razones para sos-- pechar, o que no tuvo los medios necesarios para veri-- ficar los datos.
  
- . El documento de mercancías en contenedores, deberá -- contener los siguientes datos:
  - A).- La naturaleza general de las mercancías, las marcas principales necesarias para - la identificación de las mismas, el núme-- ro de bultos o de piezas y el peso de -- las mercancías o su cantidad expresada de otro modo, datos todos que se harán - constar tal y como hayan sido facilita-- dos por el expedidor.
  
  - B).- El estado aparente de las mercancías.



- C).- El nombre y domicilio del establecimiento principal del Empresario de Transporte Multimodal.
- D).- El nombre y domicilio del expedidor.
- E).- El nombre y domicilio del destinatario.
- F).- El nombre y domicilio del establecimiento principal del porteador marítimo, aéreo o terrestre.
- G).- El lugar y la fecha en que el Empresario de Transporte Multimodal se haga cargo de las mercancías o bienes.
- H).- El lugar en que se haya de hacer entrega de la mercancía.
- I).- El plazo aproximado convenido para la entrega de las mercancías o bienes.
- J).- El lugar y la fecha de expedición del documento de mercancías en contenedores.
- K).- La firma de la persona o Empresario de --  
Transporte de contenedores

- L).- El importe del flete correspondiente a cada modo de transporte y una indicación de si el flete ha sido pagado o es pagadero por el destinatario.
- M).- El valor en fábrica de las mercancías o bienes si lo indica el expedidor.
- N).- Las condiciones de embarque y las condiciones del seguro, si éste se ha pactado.
- O).- La clasificación de las mercancías o bienes peligrosos con arreglo a las normas internacionales vigentes o a la legislación nacional para cada modo de transporte.
- P).- La mención expresa de que el Empresario de Transporte Multimodal es responsable.
- . La expedición del documento de mercancía en contenedores, es independiente de los documentos que se expidan por los porteadores conforme a la legislación aplicable.
- . Cuando el Contrato de Transporte Multimodal sea celebrado por algún empresario extranjero o naviero nacio-

nal, Estos estarán obligados a contratar a su vez, los servicios de transporte multimodal dentro del territorio nacional, con un Empresario Mexicano de Transporte Multimodal. De no cumplirse lo anterior se impedirá su ejecución.

En el capítulo tercero se establece, que para ejecutar maniobras en zona federal, relativa al manejo de contenedores, se requerirá permiso - expedido por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

La carga o descarga de la mercancía y bienes contenedorizados, se efectuará en los locales y espacios de propiedad particular que designe el usuario; sin perjuicio de que tales maniobras puedan llevarse a cabo en los puertos marítimos, aéreos, fronterizos, patios de ferrocarril y los lugares en donde operen centrales de carga, concesionadas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Los lugares para el manejo de contenedores, deberán contar con el equipo necesario, personal idóneo y dimensiones suficientes a juicio de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes sin perjuicio de las condiciones que sean fijadas por las demás autoridades competentes.

Para los efectos previstos en el reglamento, en su capítulo cuarto aparece la creación de la Comisión de Transporte Multimodal, que estará integrada por los titulares de las Direcciones Generales de Aeronáutica Civil, Autotransporte Federal, Ferrocarriles en Operación, Marina Mercante, - Operación Portuaria, Asuntos Jurídicos y Tarifas, Terminales y Servicios Co-

nexos, fungiendo como presidente de la comisión el titular de la citada en último lugar.

Independientemente del Reglamento de Transporte Multimodal, la Ley de Vías Generales de Comunicación participa de una manera trascendental en el régimen jurídico interno de las operaciones de Transporte Multimodal; en dicho ordenamiento legal encontramos ya regulado el transporte combinado internacional, como es el caso de las disposiciones contenidas en los artículos 53, 54, 76, 78 y 79.

Asimismo, en la Ley de Navegación y Comercio Marítimos de 10 de enero de 1963, los artículos 181 y 182 se refieren ya en forma expresa al transporte combinado (18).

En materia hacendaria, existen dos ordenamientos legales relacionados con el Transporte Multimodal (19).

El primero de ellos, es el Decreto de 8 de febrero de 1972, publicado en el Diario Oficial de la Federación de 4 de mayo del mismo año, en el -- que se establecen las normas a que se sujeta la importación y exportación, -- temporal o definitiva de contenedores y paletas que se usan en el transporte y manejo de mercancías.

En dicho decreto se señala, que los permisos de internación tempo--ral de contenedores se concederán por el plazo de dos meses; que puede ser --

(17) (18) (19) El Régimen Jurídico del Transporte Multimodal. Conferencia --- dictada por el Lic. Rodrigo Chávez Martínez. Subdirector General de Transporte Multimodal. S.C.T. Octubre de 1980.

prorrogado por otro mes más, dicho plazo se computará a partir del día siguiente de la fecha en que el contenedor salga del perímetro fiscal.

Los contenedores internados temporalmente con mercancías, una vez descargados no podrán transportar otras mercancías dentro del Territorio Nacional, salvo que éstas sean conducidas para su exportación.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público por conducto de la Dirección General de Aduanas, podrá autorizar en casos especiales el traslado de contenedores hasta locales o espacios de propiedad particular, para el cumplimiento de los trámites respectivos, a cargo del personal que al efecto designe la propia Dirección.

El segundo ordenamiento, es el Oficio Circular de fecha 23 de junio de 1976, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo mes y año, en el que se reglamenta la importación y exportación temporal de contenedores.

El esfuerzo conjunto de autoridades y transportistas, dió como resultado la creación de una Sociedad Anónima de Capital Variable denominada - Empresa Mexicana de Transporte Multimodal, cuya autorización para operar fue otorgada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, con fecha 22 de octubre de 1979.

Tal Empresa, se constituyó con un capital de Diez Millones de Pesos, representados por Diez Mil Acciones Nominativas con valor de Mil Pesos cada una, distribuidas de la siguiente manera:

30% Centrales de Servicios de Carga  
del Autotransporte Federal.

30% Empresas Navieras Nacionales.

20% Empresas de Servicios Portuarios.

15% Ferrocarriles Nacionales de México.

5% Empresas Aéreas Nacionales.

*Esta Empresa tiene como principal objeto operar el Transporte Internacional de Mercancías, actuando como principal en la organización y ejecución del mismo, asumiendo desde luego la responsabilidad total frente al usuario.*

*Por otra parte, resulta importante señalar que la autoridad encargada de regular este servicio, es la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, mediante la Dirección General de Tarifas, Terminales y Servicios Conexos.*

*Para tal efecto, fue creada en esa Dependencia la Subdirección General de Transporte Multimodal, mediante acuerdo del C. Secretario del Ramo de fecha 23 de mayo de 1979, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de julio del mismo año.*

*Dicha Subdirección está integrada con el Departamento de Tarifas y Autorizaciones para el Transporte Multimodal, del que dependen las Oficinas de Autorizaciones y Contratos y la de Tarifas del Transporte Multimodal; así como las Oficinas de Integración y Desarrollo y Coordinación, adscritas directamente a la Subdirección.*

Las funciones genéricas de esta Subdirección son (20):

*Autorizar y coordinar la operación de los servicios en el Transporte Multimodal Internacional conforme al reglamento de la materia. Aprobar --- las tarifas, convenios y contratos que se celebren para la prestación de este servicio entre permisionarios o con los usuarios y controlar y vigilar que se cumplan por las empresas de Transporte Multimodal, todas las leyes y disposiciones aplicables y que realicen sus actividades de manera que se obtenga el enlace ágil y en términos rentables, entre ellas y las empresas de maniobras en los puertos y entre los transportes aéreos, marítimos o fluviales y los -- terrestres.*

(20) Dirección General de Tarifas, Terminales y Servicios Conexos. Manual de Organización 1979.

**CAPITULO III.- EMPRESA MEXICANA DE TRANSPORTE  
MULTIMODAL.**

- 1.- Antecedentes de su Creación.*
- 2.- Constitución de la Empresa.*
- 3.- Situación Actual.*

*3.1 Objetivos.*

*3.2 Estructura Orgánica.*

*3.3 Funciones.*



## 1.- ANTECEDENTES DE SU CREACION.

La unitarización de la carga y el Transporte Multimodal, generan -- una problemática que afecta tanto el aspecto económico como el social, principalmente para los países en vías de desarrollo como el nuestro, ya que al implementar este tipo de servicio en dichos países, se genera en una forma definitiva la aparición de empresas transnacionales. Por el carácter mismo de estas empresas, se corre el riesgo de que se impongan desde fuera políticas en materia de transporte y se de, en base a ello, una participación lesiva de capital extranjero.

Estas empresas, con el argumento de un manejo eficiente de las cargas contratadas en otros lugares del mundo, podrían indicar, en principio, en cuales modos de transporte se debe trasladar dicha carga así como las combinaciones correspondientes y, posteriormente, intentar la adquisición de empresas transportistas, lo que significaría el principio de la desnacionalización del transporte.

A principios de la década de los 70'S, al examinarse la situación del transporte en nuestro país con respecto a la aparición del transporte combinado internacional de mercancías, se detectó la incoherencia y desarticulación del mismo, al haberse diseñado en sus orígenes, en una forma individual cada modo de traslado de bienes y no en una forma integral, considerando a -- cada medio de transporte como una parte integrativa y vital de un todo.

Ante esta situación, el Gobierno Federal implementó diversas medidas que posibilitarían la organización del transporte mexicano con el objeto de

prestar, en forma organizada y con el óptimo de rentabilidad, todos los servicios inherentes a la transportación.

Dichas medidas fueron:

- Inventario del autotransporte federal de carga.
- Proceso de regularización del mismo.
- Organización de este sector en sociedades mercantiles
- Creación de las Centrales de Servicios de Carga.

Se hizo hincapié en el aspecto de que los diversos modos de transporte, no deben operar en una forma competitiva entre sí, sino que deben tener una plena y clara conciencia de su estructura complementaria e interdisciplinaria y de que la forma en que se le asigne la carga a cada uno de ellos, es el resultado de una planeación integral y estudiada, lo que redundará en una definitiva mexicanidad del transporte.

Sobre estas bases se procedió a la constitución, que resultaba ya impostergable, de las Centrales de Servicios de Carga, diseñadas como sociedades mercantiles de capital variable, integradas por los transportistas mexicanos operadores de los diversos modos de transporte, y al establecimiento de las citadas centrales en aquellos puntos en que se detectó un mayor riesgo de penetración de intereses extranacionales. Al sector transportista que se destinó la principal promoción, fue al autotransporte, por su participación mayoritaria en el transporte de carga. De esta forma, las primeras sociedades que se integraron fueron las de los dos puntos de mayor movimiento de carga de importación (Nuevo Laredo, Tamps. y Veracruz, Ver.) y las dos ciudades con mayor actividad industrial (Monterrey, N.L. y Guadalajara, Jal.).

A la fecha, se encuentran operando las Centrales de Servicios de --  
Carga de: Tamaulipas, Tabasco, Yucatán, Jalisco, Coahuila, Chihuahua, Vera---  
cruz, Nuevo Laredo, Puebla, Monterrey, Comarca Lagunera, Colima, Sinaloa, So-  
nora y México, D.F.

Las Centrales de Servicios de Carga, teniendo como objetivo primor-  
dial el de organizar y mejorar el desempeño del servicio público que operan, -  
a fin de estar en posibilidad de participar en la actividad del transporte --  
multimodal internacional de mercancías, tienen como actividades primordiales  
las siguientes: (21)

- Documentación de carga nacional, que consiste en la acción de consignar en las cartas de porte de las -- empresas que constituyen las Centrales, los elementos que identifican las mercancías y las condiciones para su transporte.
- Recolección y entrega, que es el servicio conexo consistente en aquella operación que facilita la mejor - utilización del autotransporte al tomar o dejar la -- carga en el domicilio del usuario.
- Almacenamiento, que consiste en guardar o conservar - mercancías destinadas a su ulterior transporte.
- Consolidación, que consiste en la actividad inciden--

(21) Objetivos de las Centrales de Servicios de Carga. Central Mexicana de --  
Transporte Multimodal. D.G.T.T. Y S.C. Expte. 1.1.9.

tal de recibir del público usuario la mercancía o efectos para su traslado e integrar con ella una o más remesas para su ulterior transporte.

- Desconsolidación de carga, que es la desintegración de las remesas para su posterior entrega al público usuario o para su ulterior transporte.
- Intervención en el intercambio de equipo entre las empresas socias de la Central de que se trate y la combinación de servicios, ya sea para transportar mercancía o para la utilización de las rutas concesionadas.

Con el transcurso del tiempo, se comprobó que ninguna de las Centrales de Servicios de Carga cumplía con los objetivos de la sociedad, constituyéndose en instrumentos de poder al establecer sistemas selectivos de las empresas que pudieran cargar en esos lugares.

En virtud de lo anterior, y a fin de hacer frente a este problema, se pensó que la forma idónea de lograr la integración del transporte, sería a través de la constitución de una empresa de participación estatal mayoritaria, bajo la forma de Sociedad Anónima de Capital Variable que operara a través de filiales en los polos de mayor incidencia del transporte. Tal empresa se denominaría "Central Mexicana de Transporte Multimodal", cuyas filiales estarían constituidas por las Centrales de Servicios de Carga, mismas que podrían establecerse, una por cada entidad federativa, con un plan de prio-

ridad que fuera acorde a las necesidades de su establecimiento.

Esta empresa estaría integrada por las diversas empresas transportistas mexicanas; las empresas de servicios portuarios; las agrupaciones aduanales y todos aquellos sectores que tuvieran alguna ingerencia en la actividad.

Como se mencionó con anterioridad, el Gobierno Federal sería el propietario del 51% o más de las acciones de la empresa; la mayoría del porcentaje restante, sería suscrito por las Centrales de Servicios de Carga y la parte restante del capital social, sería aportado por las agrupaciones aduanales, empresas portuarias y todos aquellos organismos que tuvieran alguna ingerencia en el servicio.

Su objetivo fundamental sería el de convertirse en el instrumento de organización e integración del transporte nacional, para estar en condiciones de participar en el transporte multimodal internacional de mercancías; -- uno de sus principales propósitos sería el de simplificar la documentación, -- de tal manera que un solo documento amparara los diferentes modos de transporte en el traslado de mercancía de los centros de producción a los de consumo.

Posteriormente, se consideró que la forma óptima en que se podría operar el transporte multimodal internacional de mercancías, sería directamente por parte de las empresas transportistas y las operadoras de los servicios conexos, sin participación del Gobierno Federal, sino en forma indirecta.

Con ese motivo, se constituyó la "Empresa Mexicana de Transporte --

Multimodal", S. A. DE C. V., cuya autorización para operar fue otorgada, como se mencionó en el Capítulo anterior, por la Secretaría de Comunicaciones y -- Transportes el 22 de octubre de 1979, teniendo como principal objetivo operar el transporte multimodal internacional de mercancías, actuando como principal en la organización y ejecución del mismo y asumiendo la responsabilidad total frente al usuario.

La participación que el Gobierno Federal tiene en forma indirecta - en la Empresa, está constituida por aquellas organizaciones socias de la misma, que pertenecen íntegramente al Gobierno, tales como Ferrocarriles Nacionales de México (que posee el 15% de las acciones de la EMTM) y AeroMéxico, con una participación, aproximada del 2.5%; así como las Empresas de Servicios -- Portuarios, que están constituidas por participación estatal mayoritaria y -- que cuentan con el 20% de las acciones de la Empresa.

El resto del capital social es aportado por empresas privadas o con participación estatal minoritaria, como es el caso de Transportación Marítima Mexicana (principal empresa naviera nacional).

## 2.- CONSTITUCION DE LA EMPRESA.

La Empresa Mexicana de Transporte Multimodal, nace como consecuencia de la constante inquietud tanto de empresarios del transporte como de funcionarios del Gobierno Federal, por lograr la unificación de los diversos -- sectores transportistas del país, con el propósito de adecuarse a los sorprendentes avances tecnológicos, que en esta materia, se han suscitado en el resto del mundo y colocarse así, en una posición competitiva frente a empresas transnacionales operadoras de este servicio.

A continuación se detalla el contenido de la Escritura Constitutiva que fué presentada por la Empresa ante la Secretaría de Comunicaciones y --- Transportes, obteniendo la aprobación de esta última.

### ESCRITURA CONSTITUTIVA DE LA EMPRESA MEXICANA DE TRANSPORTE MULTIMODAL.

#### A N T E C E D E N T E S .

En esta parte se exponen los comparecientes, que tienen el carácter de Representantes Legales de las empresas Ferrocarriles Nacionales de -- México, Centrales de Servicios de Carga, Empresas Navieras Nacionales, Empresas Aéreas Nacionales y Empresas de Servicios Portuarios, todas ellas dedicadas al Transporte Público Federal de Carga o la prestación de servicios relacionados con el mismo, con objeto de constituir una Sociedad Anónima de Capital Variable, de conformidad con los artículos 1o., 5o., 6o., 87, 88, 89, 95, 111, 125, 127, 129, 130, 143, 213, 216, y 218 de la Ley General de Sociedades Mercantiles; 3o., 8o., 12, 13, 53, 86, 89, 91, 97, 98, 99 y 123 de la Ley de

Vías Generales de Comunicación; 127, 167, 251 y 272 de la Ley de Navegación y Comercio Marítimos; y sujeta a las siguientes:

#### C L A U S U L A S .

PRIMERA.- La denominación de la Sociedad será: "EMPRESA MEXICANA DE TRANSPORTE MULTIMODAL, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE", pudiendo abreviarse estas últimas palabras con las siglas, S.A. DE C.V.

SEGUNDA.- La duración de la Sociedad será de cincuenta años, contados a partir de la fecha de firma de la presente, prorrogable a juicio de la Asamblea de Accionistas.

TERCERA.- El domicilio de la Sociedad será la Ciudad de México, D.F., pudiendo señalar domicilios convencionales para la ejecución de determinados actos y establecer agencias en otros lugares de la República Mexicana o del extranjero.

CUARTA.- El objeto de la Sociedad será:

- a) Operar el Transporte Multimodal Internacional de mercancías en contenedores, actuando como principal en la organización y ejecución del mismo y asumir frente al usuario o sus derechohabientes la responsabilidad total del contrato respectivo.
- b) Coordinar y controlar todo lo relativo al movimiento de contenedores en Transporte Multimodal Internacional de y hacia los puertos marítimos y terrestres nacionales, terminales interiores, bodegas o cualquier otra instalación en que sea factible hacer maniobras para su carga



y descarga en función de las obras e instalaciones existentes.

- c) Consolidar, desconsolidar y almacenar mercancía objeto de Transporte Multimodal en contenedores, en la inteligencia de que las maniobras correspondientes serán contratadas con los permisionarios autorizados por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, en zonas de jurisdicción federal y dentro de su radio de acción.
- d) Celebrar contratos a nombre propio, por cuenta propia o ajena, con sus asociados o representados o con terceros, para la ejecución del Transporte Multimodal de mercancías en contenedores.
- e) Celebrar convenios con sus socios o terceros para enlazar o combinar sus instalaciones o servicios y expedir al usuario el documento necesario que cubra el transporte, almacenaje y manejo de contenedores por el total de los servicios prestados en Transporte Multimodal Internacional.
- f) Celebrar contratos con empresas extranjeras, nacionales o navieras mexicanas o cualquier otra empresa, cuando -- las mismas contraten el Transporte Multimodal, para proporcionarles este servicio en territorio nacional de contenedores en tráfico Multimodal o de carga contenerizada.
- g) Contratar por cuenta propia o de los usuarios los seguros, fianzas, o cualesquiera otro contrato de garantía que sean necesarios o convenientes para la conducción, - almacenamiento y manejo de las mercancías, con mayor eficacia y seguridad.

- h) Instalar agencias dentro del país o en el extranjero para la promoción y celebración de contratos de Transporte Multimodal.
- i) Gestionar y obtener de las autoridades competentes las -- concesiones, permisos o autorizaciones que sean necesaria-- rias para la mejor realización de su objetivo social.
- j) Adquirir en propiedad, tomar en arrendamiento, poseer o -- administrar los bienes muebles e inmuebles, urbanos o de cualquier otra naturaleza que permitan las leyes en la -- República Mexicana o en otros países, de acuerdo con los requisitos que las mismas exijan y que se requieran para realizar su objeto social, en la inteligencia de que en -- ningún caso podrá adquirir, poseer o administrar bienes -- inmuebles con fines agrícolas.
- k) En general, celebrar los contratos, ejecutar los actos y firmar los documentos que sean necesarios para la realiza-- ción plena de su objeto social.

QUINTA.- Ninguna persona extranjera física o moral y ningún mexicano que no lo sea por nacimiento, podrá tener participación social -- alguna o ser propietaria de acciones de la Sociedad. Si por algún -- motivo, alguna de las personas mencionadas anteriormente, por cualquier evento llegare a adquirir una participación social o ser propietaria de una o más acciones, contraviniendo así lo establecido -- en el párrafo que antecede, se conviene desde ahora en que dicha -- adquisición será nula, y por lo tanto cancelada, y sin ningún valor la participación social de que se trate y los títulos que la -- representen, teniéndose por reducido el capital social, en una ---- cantidad igual al valor de la participación cancelada.

SEXTA.- Solo podrán ser Accionistas de la Sociedad, las personas -- físicas mexicanas por nacimiento, las Sociedades integradas por dichas personas, que sean titulares en ambos casos, de concesiones o de permisos, que las capaciten para la operación del servicio público federal de transporte de carga, o servicios relacionados con el mismo, como las empresas navieras nacionales y de ferrocarriles.

SEPTIMA.- El capital social autorizado mínimo no sujeto a retiro es la cantidad de \$10'000,000.00 (DIEZ MILLONES DE PESOS 00/100 M.N.), representadas por 10,000 acciones nominativas con valor de \$1,000.00 c/u, que los Socios han suscrito, pagado y liberado íntegramente de la siguiente manera:

30% Centrales de Servicios de Carga.

30% Empresas Navieras Nacionales.

20% Empresas de Servicios Portuarios.

15% Ferrocarriles Nacionales de México.

5% Empresas Aéreas Nacionales.

OCTAVA.- Los títulos de las acciones o los certificados provisionales, deberán expedirse a más tardar dentro de un año de la firma de esta Escritura, se redactará de acuerdo con el artículo 125 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y llevarán la firma del Presidente y del Tesorero del Consejo de Administración.

NOVENA.- Las acciones confieren a sus dueños iguales derechos y obli

gaciones. En los aumentos de capital social los accionistas tendrán preferencia en proporción al número de sus acciones para suscribir el nuevo capital que se emita. La preferencia se ejercitará dentro de los quince días siguientes a la fecha de la publicación del aumento en el periódico oficial del domicilio de la Sociedad o en uno de los de mayor circulación de la localidad y a partir de la fecha en que personalmente se le comunique por escrito a cada socio o a su representante legal acreditado con anterioridad, computado el término a partir de la fecha de la última notificación.

**DECIMA.** - Para la transmisión de las acciones sociales, será necesario la autorización del Consejo de Administración, dada mediante --- aprobación de la Asamblea General de los Accionistas y previa autorización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; pero queda establecido que solo podrá hacerse en favor de personas, que reúnan los requisitos señalados en la Clausula Quinta de esta Escritura, y que pertenezcan al mismo sector de quien vaya a transmitir las, con el objeto de que se mantengan en el mismo nivel los porcentajes señalados en la Clausula Séptima. En caso de duda entre el valor nominal y el valor comercial de las acciones a transmitirse, se requerirá -- el dictamen de peritos designados por las partes interesadas, y en su oportunidad deberá inscribirse la transmisión de las acciones, en el registro que para tal efecto lleve la Sociedad.

**DECIMA PRIMERA.** - El Capital social podrá ser aumentado o disminuido por acuerdo de la Asamblea General de Socios, en la cual esté representado cuando menos el setenta y cinco por ciento del capital social; pero

el aumento deberá obedecer a un aumento también del número y calidad de las operaciones que realice la empresa, al ingreso de uno o más socios, o cuando el desarrollo de los negocios de la misma así lo amerite; y la disminución, cuando se reembolse a uno o más socios sus aportaciones o se releve a uno o más de ellos de las exhibiciones que no hayan realizado, o por otros casos similares. En este último caso, deberán hacerse las publicaciones de Ley.

DECIMA SEGUNDA.- Cada vez que se acuerde un aumento o disminución de capital social, deberá inscribirse este aumento o disminución en un libro de Registro que al efecto lleve la Sociedad.

DECIMA TERCERA.- La Sociedad será dirigida y representada por un Consejo de Administración, compuesto por tres representantes de cada sector y la designación de Presidente, Secretario, Tesorero y Vocales, será hecha por la Asamblea General de Accionistas.

DECIMA CUARTA.- Las faltas temporales de los Consejeros serán cubiertas provisionalmente por las personas que designe el Consejo de Administración, mientras la Asamblea General de Accionistas hace una nueva designación; la persona así nombrada durará en su cargo durante la ausencia del propietario. Las faltas definitivas serán cubiertas en la misma forma y durará el substituto en su cargo, hasta que se celebre la Asamblea General Ordinaria de Accionistas inmediata siguiente.

DECIMA QUINTA.- Sólo puede revocarse la designación de los Con-

sejeros de la minoría, cuando se revoque la designación de los demás consejeros.

DECIMA SEXTA.- Los consejeros garantizarán su manejo con el depósito en la Tesorería de la Sociedad, de una acción o su equivalente en efectivo.

DECIMA SEPTIMA.- Para que el Consejo de Administración funcione legalmente, deberá asistir por lo menos la mitad más uno de sus miembros y sus resoluciones se tomarán por el voto de la mayoría de los presentes. En caso de empate, el Presidente decidirá con voto de calidad.

DECIMA OCTAVA.- La vigilancia de la Sociedad, estará a cargo de dos comisarios designados por la Asamblea General de Accionistas, que podrán ser Socios o no y durarán en su puesto un ejercicio social, debiendo continuar en los mismos mientras no se hagan nombramientos y los nuevos designados no tomen posesión de sus puestos; podrán ser reelectos y deberán caucionar su manejo con el depósito en la Tesorería de la Sociedad, de cinco acciones o de su equivalente en efectivo cada uno de ellos; se sujetarán en sus funciones a lo dispuesto en el capítulo relativo de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

DECIMA NOVENA.- El año social comenzará el primero de enero y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año, pero con excepción, el primer ejercicio social se contará desde la fecha de la -

firma de esta Escritura hasta el treinta y uno de diciembre del --  
año en curso.

VIGESIMA.- La Asamblea General de Accionistas salvo el derecho de voto que establece el artículo 201 de la Ley General de Sociedades Mercantiles tendrá las más amplias facultades para llevar a cabo - cuantas operaciones convengan a la sociedad y podrá reformar la escritura constitutiva de la misma, con el voto favorable de cuando menos dos terceras partes del capital social.

VIGESIMA PRIMERA.- Las Asambleas serán ordinarias y extraordinarias. Las primeras tendrán lugar cuando menos una vez al año y dentro de los cuatro primeros meses siguientes a la clausura del ejercicio - social y se ocuparán de los asuntos a que se refiere el artículo - 181 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y de los demás que en relación con el mismo, presente el Consejo de Administración o los socios.

VIGESIMA SEGUNDA.- Las Asambleas extraordinarias se celebran cada vez que lo acuerde el Consejo de Administración, los comisarios o lo soliciten accionistas que representen, por lo menos el treinta y tres por ciento del capital social y se ocuparán de los asuntos a que se refiere el artículo 182 de la Ley General de Sociedades - Mercantiles.

VIGESIMA TERCERA.- Para unas y otras de las Asambleas, se citará - por medio de la publicación de la Convocatoria en el periódico ---

oficial de la Entidad del domicilio de la Sociedad, o en uno de los periódicos de mayor circulación, del mismo domicilio y enviando la convocatoria a todos los socios con veinte días de anticipación a la fecha señalada para la Asamblea, conteniendo el orden del día; pero dicha convocatoria no será necesaria cuando en la Asamblea están presentes todas las acciones, como previene el Artículo 188 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

VIGESIMA CUARTA.- Durante todo el tiempo que transcurra desde la publicación de la Convocatoria en el periódico, hasta el día anterior al fijado para la celebración de la Asamblea, los libros y documentos relacionados con el objeto de la Asamblea, estarán en las oficinas de la Sociedad a disposición de los Socios Accionistas para que puedan enterarse de ellos.

VIGESIMA QUINTA.- Para que una Asamblea General Ordinaria se considere debidamente constituida deberá estar representada por lo menos, por el cincuenta y uno por ciento del capital social y sus resoluciones serán válidas cuando se tome por mayoría de votos presentes.

En las asambleas extraordinarias deberán estar representadas cuando menos, las tres cuartas partes del capital social.

VIGESIMA SEXTA.- Si la Asamblea no pudiera celebrarse el día señalado para la reunión, se hará una segunda convocatoria con expresión de esta circunstancia y en la junta se resolverá sobre los asuntos indicados en el orden del día, siendo válidos y obligato-



rios para los socios los acuerdos que se tomen, cualquiera que sea el número de acciones representadas, si se trata de asamblea ordinaria, debiendo hacerse constar esta circunstancia en la convocatoria respectiva. Tratándose de Asambleas Extraordinarias, deberán estar presentes accionistas tenedores cuando menos del cincuenta por ciento del total de las acciones y las resoluciones se tomarán siempre por el voto favorable del número de acciones, que represente por lo menos la mitad del capital social.

VIGESIMA SEPTIMA.- Para asistir a la Asamblea, los accionistas deberán depositar sus acciones en la Secretaría de la Sociedad, cuando menos media hora antes de la celebración de la Asamblea respectiva, o haciendo el depósito de las acciones en una Institución de Crédito y presentando el comprobante de dicho depósito en la Secretaría de la Sociedad, cuando menos media hora antes de la señalada para que de principio la Asamblea.

VIGESIMA OCTAVA.- Las actas de Asamblea extraordinaria se protocolizarán ante Notario Público y se inscribirán en el Registro Público de Comercio.

VIGESIMA NOVENA.- Las Asambleas de Accionistas deberán de ser presididas por el Presidente del Consejo de Administración o por quien sea designado por los accionistas presentes.

TRIGESIMA.- Los accionistas podrán hacerse representar en las Asambleas, por medio de mandatarios que acreditarán su personalidad en

los términos del Artículo 2551 del Código Civil Federal.

TRIGESIMA PRIMERA.- De las utilidades que la Sociedad obtenga se se separará un cinco por ciento que se destinará para el fondo de reserva, hasta que éste alcance la quinta parte del capital social y deberá ser reconstituido en la misma forma, cuando por alguna causa - disminuyera, igualmente se separará el tanto por ciento que para -- este tipo de Sociedades ordena la Ley de Vlas Generales de Comunica ción, así como cualquier otra cantidad para constituir otros fondos y de reinversiones y el resto se distribuirá entre los accionistas hasta donde alcance en proporción el valor de sus acciones. Se de-- clarará expresamente que sólo se repartirán utilidades, una vez --- efectuado el balance que efectivamente las arroje.

TRIGESIMA SEGUNDA.- La calidad de socio se pierde, además de las -- causas que determinan las Leyes que resulten aplicables al caso, -- por las siguientes:

10.- Porque no hicieron oportunamente las exhibiciones a a cuenta o por saldo de capital que hubieren suscrito, en cuyo caso la Sociedad tendrá el derecho de - excluir o separar al socio o socios incumplidos.

20.- Porque el socio llegare a perder su calidad de trans portista por caducidad, cancelación o revocación; - de las concesiones o permisos que lo capaciten para la explotación del servicio público federal de trans

porte de carga, excepto las navieras Nacionales, o bien, en su caso por la transferencia de dichos títulos a terceras personas, sin autorización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

30.- Por las demás causas señaladas en el artículo cincuenta de la Ley General de Sociedades Mercantiles, aplicando por analogía el caso.

TRIGESIMA TERCERA.- Anualmente se practicará inventario y balance general de los bienes de la Sociedad para conocimiento y aprobación de la Asamblea de Accionistas.

TRIGESIMA CUARTA.- Quince días después de la fecha en que la Asamblea General de Accionistas haya aprobado el balance, éste se publicará en el periódico oficial del domicilio de la Sociedad y se depositará una copia autorizada en la Sección de Comercio del Registro Público de la Propiedad. Si se formulase alguna oposición contra la aprobación del balance, la publicación y depósito de la misma se hará con la anotación respectiva, del nombre de los opositores y el número de acciones que represente.

TRIGESIMA QUINTA.- La Sociedad se disolverá por cualquiera de las cláusulas que numera el artículo 229 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y para el caso de disolución, la Asamblea General de Accionistas, hará el nombramiento de liquidadores por mayoría de votos. Estos procederán respecto de la liquidación, de conformidad

con lo dispuesto por el capítulo XI de la Ley General de Sociedades Mercantiles, salvo que la Asamblea General de Accionistas acuerde - en otro sentido.

TRIGESIMA SEXTA.- Si la Asamblea de Accionistas no hace la designación de liquidadores, ésta será hecha por un juez competente del -- domicilio de la Sociedad, a solicitud del Comisario o de cualquier accionista.

TRIGESIMA SEPTIMA.- La Sociedad llevará cuatro libros: uno para --- actas de Asamblea de Accionistas, otro para actas de sesiones del - Consejo de Administración, un tercero para la inscripción de los -- aumentos o disminuciones del capital y otro para el Registro de So- cios y capital que representen, independientemente de los libros -- contables.

TRIGESIMA OCTAVA.- Los comparecientes constituidos en este acto en Asamblea General de Accionistas, para todos los efectos que señale la Ley General de Sociedades Mercantiles, designan como primer Consejo de Administración a las personas siguientes:

NOTA: Se mencionan los propietarios y suplentes de cada sector -- (Carga, aéreas, naviera, ferroviaria y portuaria).

PRESIDENTE:

SECRETARIO:

TESORERO:

VOCALES:

Asimismo, se nombran como Comisarios de la Sociedad a los señores:

PRIMER COMISARIO:

SEGUNDO COMISARIO:

Este Consejo, estará en funciones desde la fecha de aprobación de la Escritura Constitutiva, hasta dos años después de la misma fecha de aprobación.

TRIGESIMA NOVENA.- El Tesorero de la Sociedad, Señor

declara que tanto él como los demás miembros del Consejo de Administración y los Comisarios, han hecho en la Tesorería de la Sociedad el depósito para caucionar su manejo, el cual no les será devuelto sino hasta que hayan sido revisadas las cuentas correspondientes al periodo de su ejercicio.

CUADRAGESIMA.- Para todo lo que no esté previsto en esta Escritura, la Sociedad se regirá por lo que dispone la Ley General de Sociedades Mercantiles, la ley de Vías Generales de Comunicación, y demás disposiciones legales aplicables.

#### TRANSITORIOS.

10.- El presente proyecto de Escritura Constitutiva de la Sociedad - EMPRESA MEXICANA DE TRANSPORTE MULTINODAL, S.A. DE C.V., se someterá a la previa aprobación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, para ser elevado a Escritura Pública, todo ello según lo dispuesto por el artículo 86 de la Ley de Vías Generales de Comunicación.

20.- Entre tanto se obtiene la aprobación de referencia y se eleva a Escritura Pública este proyecto, las partes que en él concurren están de acuerdo en darle el valor de una sociedad, irregular de hecho, con personalidad jurídica, en los términos del artículo segundo de la Ley General de Sociedades Mercantiles, por lo que en orden a ese mismo concepto, las relaciones internas de la Sociedad, se regirán por el presente contrato social, y en su defecto por las disposiciones legales y por las especiales de la Ley de Sociedades Mercantiles y en lo conducente por la Ley de Vías Generales de Comunicación.

30.- Las partes otorgantes del presente contrato están de acuerdo en que la representación de la sociedad irregular de hecho, que -- por este documento han constituido, queda a cargo del Consejo de Administración designado en los términos de la cláusula TRIGESIMA OCTAVA del proyecto que se viene mencionando. También quedan nombrados comisarios las personas que señala la cláusula que se acaba de citar, pudiendo inclusive los miembros del Consejo de Administración en nombre de los comparecientes, otorgar, suscribir y avalar títulos de crédito en orden a lo dispuesto por el artículo 90. de la Ley de Títulos de Crédito.

40.- Los comparecientes se obligan a efectuar en su oportunidad, las reformas que estime procedentes la Dirección General de Tarifas, Terminales y Servicios Conexos, con relación al proyecto de escritura constitutiva sometida a su consideración.

En base a la Escritura Constitutiva presentada por la Empresa, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes otorgó con fecha 22 de octubre de 1979, como se ha hecho mención con anterioridad, la autorización para operar el Transporte Multimodal de Mercancías en Contenedores.

A continuación se detallan los puntos que contempla dicha autorización:

EL GOBIERNO FEDERAL, POR CONDUCTO DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, REPRESENTADA POR SU TITULAR C. LIC. EMILIO MUJICA MONTOYA, CON FUNDAMENTO EN LOS ARTICULOS 36 FRACCION XIV DE LA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL; 3o., 8o., 12, - 50, 52, 53 Y DEMAS RELATIVOS DE LA LEY DE VIAS GENERALES DE COMUNICACION; 255-K DE LA LEY DE NAVEGACION Y COMERCIO MARITIMOS; 2, 4, - 7, 8, 9, 10 Y CONDUCENTES DEL REGLAMENTO PARA EL TRANSPORTE MULTIMODAL INTERNACIONAL MEDIANTE EL USO DE CONTENEDORES, OTORGA LA PRESENTE AUTORIZACION A LA EMPRESA MEXICANA DE TRANSPORTE MULTIMODAL, S. A. DE C. V., PARA OPERAR Y EXPLOTAR EL TRANSPORTE MULTIMODAL DE MERCANCIAS EN CONTENEDORES, SUJETANDOSE AL TENOR DE LA SIGUIENTE DECLARACION Y CONDICIONES:

#### DECLARACION.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes que en este documento se denominará "LA SECRETARIA", otorga la presente autorización a la empresa denominada EMPRESA MEXICANA DE TRANSPORTE MULTIMODAL, S.A. DE C.V., que tiene acreditado ante la SECRETARIA su carácter de persona moral idónea para ser titular de esta autorización, con domicilio que en lo que sigue se denominará LA EMPRESA, para el Transporte - Multimodal Internacional de Mercancías en Contenedores.

C O N D I C I O N E S .

PRIMERA.- La EMPRESA se obliga en virtud de esta autorización a: - Operar el transporte multimodal de mercancías en contenedores actuando como principal en la organización y ejecución del mismo y - asumir frente al usuario o sus derechohabientes la responsabilidad total del contrato respectivo.

Coordinar y controlar todo lo relativo al movimiento de contenedores en transporte multimodal internacional de y hacia los puertos marítimos y terrestres nacionales, terminales internas, bodegas o cualquier otra instalación en que sea factible hacer maniobras para su carga y descarga en función de las obras e instalaciones --- existentes.

Consolidar, desconsolidar y almacenar mercancías objeto de transporte multimodal en contenedores.

SEGUNDA.- La duración de esta autorización, será de cincuenta años computándose este término a partir de la fecha de firma de este -- Título.

TERCERA.- La EMPRESA es responsable del contenedor, la mercancía o bienes desde el momento en que éste o cualquiera de sus representantes u operadores del transporte, reciban la mercancía del usuario o de sus representantes hasta el momento de la entrega de la misma al destinatario, en los términos que fijan las leyes aplicables a cada modo de transporte.

En consecuencia, el empresario de transporte multimodal responderá por:

- a).- La pérdida total o parcial del contenedor, la mercancía o bienes.
- b).- De los daños o averías experimentados a los mismos.



c).- De la demora en la entrega del contenedor, mercancías o bienes.

CUARTA.- La EMPRESA no podrá ejecutar trabajos de construcción en las vías generales de comunicación ni en sus servicios conexos o auxiliares, sin la previa aprobación de la SECRETARIA, a los planos, memorias descriptivas y demás documentos relacionados con las obras que traten de realizarse.

De igual forma todas las modificaciones que posteriormente se hagan deberán ser sometidas a la aprobación previa de la SECRETARIA.

El uso de zona federal se sujetará al previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la legislación aplicable.

QUINTA.- La SECRETARIA podrá en todo tiempo practicar visitas de inspección, tanto de orden técnico como administrativo a la EMPRESA y al servicio materia de esta autorización, así como a sus dependencias accesorias.

La EMPRESA se obliga a facilitar y proporcionar a los inspectores de la SECRETARIA, todos los informes que sean necesarios para llenar su cometido; a mostrarles planos, expedientes, estudios, libros de actas, de contabilidad, auxiliares y todos los documentos concernientes a su situación material, económica, financiera o técnica, sin limitación ni restricción alguna, así como darles acceso a sus oficinas, almacenes, bodegas, talleres y demás dependencias.

SEXTA.- La EMPRESA se obliga a presentar a la SECRETARIA un informe anual que contenga, con referencia a los doce meses anteriores, los datos técnicos, administrativos o estadísticos que permitan conocer la forma de explotación del servicio amparado por este título, en relación con los intereses públicos y de Gobierno; sin perjuicio de proporcionar también en cualquier tiempo, aquellos datos o documentos que requiera la propia SECRETARIA. Los datos contables se proporcionarán en la época que señalen los reglamentos respectivos, --

sin perjuicio de la facultad que la SECRETARIA tiene de exigirlo - en cualquier tiempo.

SEPTIMA.- La EMPRESA se obliga a someter a la previa aprobación de esta SECRETARIA los convenios que celebre con empresas extranjeras para cumplir debidamente con el servicio público que proporcione a sus usuarios.

OCTAVA.- La EMPRESA se obliga a someter a la previa aprobación de la SECRETARIA los contratos tipo a celebrar con los usuarios del - servicio público que proporcione.

NOVENA.- La EMPRESA se obliga a contratar por conducto de las centrales de servicios de carga de autotransporte federal autorizadas por la SECRETARIA, el transporte de contenedores con los permisionarios o concesionarios de estos servicios en carreteras de jurisdicción federal.

DECIMA.- La EMPRESA se obliga a contratar las maniobras que impliquen la prestación del servicio que se autorice, por conducto de - los permisionarios o concesionarios ya autorizados por la SECRETARIA.

DECIMA PRIMERA.- Para garantizar las responsabilidades que puedan resultarle con la prestación del servicio que proporciona, la ---- EMPRESA se obliga a contratar un seguro suficiente que cubra las - reclamaciones que por deficiencia en el servicio promuevan los --- usuarios.

DECIMA SEGUNDA.- La EMPRESA deberá someter a la previa aprobación de la SECRETARIA, las tarifas y sus reglas de aplicación que rigen el servicio que proporcionan.

DECIMA TERCERA.- La EMPRESA se obliga a notificar a la SECRETARIA la designación de sus representantes o agentes en el extranjero.

DECIMA CUARTA.- La EMPRESA se obliga a cubrir al Gobierno Federal una cantidad fija anual por concepto de participación, conforme a lo ordenado por el Artículo 110 de la Ley de Vías Generales de Comunicación. La citada cantidad será cuantificada de acuerdo con la utilidad neta que la empresa obtenga por el ejercicio de 1980. La EMPRESA empezará a cubrir dicha participación a partir del segundo año de vigencia de esta autorización, y será revisable cada tres años por la SECRETARIA oyendo el parecer de la EMPRESA.

DECIMA QUINTA.- La EMPRESA se obliga a constituir una garantía a satisfacción de la SECRETARIA y a favor de la Tesorería de la Federación por la cantidad de \$30,000.00 (TREINTA MIL PESOS M.N.), misma que se hará efectiva en caso de inobservancia de las obligaciones establecidas en la presente autorización y solo se cancelará con aprobación de la SECRETARIA.

DECIMA SEXTA.- Si la garantía a que se refiere la Condición que antecede se extinguiera o disminuyera, la EMPRESA se obliga a restituirla o complementarla dentro del término de 30 días siguientes en que la SECRETARIA le comunique lo procedente.

DECIMA SEPTIMA.- El servicio público autorizado por medio de este Título se rige por las disposiciones de esta autorización, por la Ley de Vías Generales de Comunicación y sus Reglamentos, por la Ley de Navegación y Comercio Marítimos, por la Ley General de Bienes Nacionales, por los Convenios, Acuerdos o Tratados Internacionales suscritos o que en el futuro suscriba el Gobierno Mexicano y por los reglamentos, instructivos, circulares y demás resoluciones técnicas o administrativas dictadas o que se dicten en el futuro por las autoridades competentes.

DECIMA OCTAVA.- Esta autorización podrá ser revocada por la SECRETARIA, previa observancia del procedimiento establecido por el Artículo 34 de la Ley de Vías Generales de Comunicación, por cualquier violación a las obligaciones impuestas en el presente Título.

DECIMA NOVENA.- La EMPRESA deberá explotar personalmente la autorización que se le otorga y no podrá cederla total o parcialmente, -- sin el consentimiento previo de la SECRETARIA.

VIGESIMA.- La EMPRESA en ningún caso podrá directa o indirectamente traspasar, arrendar, gravar, enajenar o permitir el control de esta autorización, cualesquiera que sean los medios empleados, los derechos que de ella se deriven, de los bienes empleados en la explotación del servicio, de sus dependencias o accesorios a extranjeros o bien admitirlos como socios; permitir que algún o algunos de los -- accionistas preste su nombre a un extranjero, simulando, ocultando o falseando la titularidad de acciones o parte del capital.

Cualquier operación hecha en relación a esta Condición, no producirá efecto legal alguno e importará para la EMPRESA la pérdida de -- todos sus equipos, instalaciones y demás accesorios destinados a la explotación del servicio que ampara este Título, en favor del Go--- bierno Federal.

VIGESIMA PRIMERA.- La EMPRESA para el caso de incumplimiento de las obligaciones fiscales que le impone esta autorización se someterá -- expresamente al procedimiento de ejecución establecido por el Título Tercero Capítulo IV del Código Fiscal de la Federación.

VIGESIMA SEGUNDA.- La EMPRESA expresa su conformidad en el sentido de que, los preceptos de la Ley de Vías Generales de Comunicación y demás instrumentos legales aplicables a que se sujeta esta autorización, no constituyen derechos adquiridos por ella y en consecuencia si fueren derogados o modificados se someten en todo tiempo a los -- preceptos de la nueva legislación.

VIGESIMA TERCERA.- La EMPRESA está conforme en que los derechos derivados del presente Título no crean derechos reales en su favor.

VIGESIMA CUARTA.- Para los efectos de esta autorización la EMPRESA se somete a la jurisdicción de los Tribunales Federales competentes

en la Ciudad de México, renunciando al fuero que pudiera corresponderle por razón de su domicilio presente o futuro.

VIGESIMA QUINTA.- La presente autorización se otorga, con las copias de ley, en la Ciudad de México, Distrito Federal a los veintidós días del mes de octubre de mil novecientos setenta y nueve.

Como se podrá observar, la idea del Gobierno Federal de reorganizar el sistema de transportes en el país, culminó con la creación de la Empresa Mexicana de Transporte Multimodal, cuyo objeto social es, como se mencionó con anterioridad, el de "operar el transporte multimodal internacional de mercancías en contenedores".

Resultaría conveniente que este objetivo se ampliara, a fin de manejar cualquier tipo de carga de importación y/o exportación, ya que en países como el nuestro, el manejo de carga mediante contenedores resulta un tanto problemático, en virtud de la escasez de equipo apropiado para la manipulación de los mismos.

### 3.- SITUACION ACTUAL.

#### 3.1.- OBJETIVOS.

Por lo que se refiere a la determinación de objetivos, la Empresa - los clasifica en generales y específicos, detectándose cierta incoherencia en la jerarquización de los mismos, en virtud de que no se presenta con claridad la importancia de cada objetivo, ni el plazo de su realización.

Un objetivo general representa el fin primordial que se pretende alcanzar, el objeto por el que fue creada la Empresa; en tanto que los objetivos específicos se constituyen en el paso o acción inmediata a seguir. No obstante, los directivos de la Empresa plantean varios objetivos generales e incluyen en la determinación de los mismos, lo que ellos llaman "Lineamientos de Política" y "Bases Programáticas".

Por otro lado, se encuentran algunas actividades que no corresponde propiamente a la Empresa efectuar, así como confusiones entre objetivos, estrategias y políticas.

A continuación se detallan los objetivos presentados por la Empresa (22), así como las observaciones que se efectuaron al planteamiento de los mismos:

(22) Empresa Mexicana de Transporte Multimodal. Primera Junta del Consejo de Administración. Febrero de 1980.

## OBJETIVOS GENERALES.

### *Lineamientos de Política.*

*Lograr la mayor eficiencia de los transportes y - comunicaciones con la coordinación de la opera-- ción de los servicios. La construcción de la infraestructura y la fabricación de equipos.*

*El "lograr la mayor eficiencia de los transportes y comunicaciones..." efectivamente respresenta un objetivo que podría ser considerado como especfíco; sin embargo, la construcción de infraestructura y fabricación de equipos, - resultan ser actividades que no corresponde a la Empresa desarrollar.*

*Consolidar a los transportes y las comunicaciones como medios impulsores de la solidaridad y la integración nacionales y como vehículos que vigori- cen las relaciones con los demás países.*

*Se puede considerar que efectivamente Este se constituye en el obje- tivo general de la Empresa, en virtud de que representa el fin primordial que se pretende alcanzar.*

### *Bases Programáticas.*

*Aprovechamiento más eficiente de la infraestructu ra e implantación de un régimen fiscal y de tari- fas que favorezcan la utilización creciente de los servicios públicos.*

El aprovechamiento eficiente de la infraestructura, no puede ser considerado como un objetivo sino como una estrategia; por otra parte, no corresponde a la Empresa el "implantar un régimen fiscal y de tarifas...", en virtud de que esto es una función de autoridad.

Aplicación más racional de los recursos financieros para desarrollo sectorial con criterios que tiendan a una participación subsectorial adecuada.

Independientemente de que el planteamiento resulta un tanto confuso, la "aplicación racional de los recursos financieros" se debe considerar como política, no como objetivo.

Apoyo a la fabricación nacional de equipos y coordinación con la construcción de infraestructura y la operación de los servicios.

Definitivamente, esto no puede ser considerado como función de la Empresa.

Garantizar la disponibilidad oportuna de servicios de transporte para la satisfacción de la demanda con la máxima eficiencia y seguridad.

Debe ser considerado como política.

Consolidar el desarrollo de un sistema de trans



porte, sustentando en la coordinación de los dis-  
tintos modos. En el que cada uno cumpla eficaz--  
mente su función, prestando la debida atención -  
a los servicios auxiliares y conexos.

Objetivo específico.

Culminar la organización del transporte y posibi-  
litar la adopción de criterios uniformes, tanto  
en la función de autoridad como en la prestación  
de servicios.

Objetivo intermedio.

Tender a que el sistema tarifario haga autosufi-  
ciente la operación del transporte y sus servi--  
cios auxiliares y conexos, y en todo caso identi-  
ficar y jerarquizar los subsidios.

Objetivo específico.

Integración del sistema de transporte y partici-  
pación creciente en el tráfico internacional de  
mercancías, con la coordinación y utilización --  
racional de los modos y la creación de una empre-  
sa nacional de transporte multimodal.

Objetivo intermedio. La Empresa como primera etapa, operará unica--

mente como subcontratista de los diversos modos de transporte.

Establecer coordinación con otros modos de transporte que presenta un intercambio ágil mediante el incremento de los niveles de operación.

Objetivo específico.

Propiciar una mayor participación en el movimiento de mercancías en grandes volúmenes a largas - distancias.

Objetivo específico.

Subsector Carretero.

Consolidar las sociedades de concesionarios del servicio público en rutas federales y regionali-  
zar la oferta de servicios.

Objetivo Específico.

Desarrollar y adecuar los diversos servicios pa-  
ra reducir costos de operación y aumentar la uti-  
lización promedio del equipo.

No está bien planteado como objetivo.

Determinar la oferta y la demanda nacionales, re

gionales y por rutas y coordinar los diferentes diferentes tipos de servicio.

Objetivo específico.

Subsector Naviero.

Incrementar la participación de la flota naviera nacional en el transporte marítimo de cabotaje y altura.

El "incrementar la participación de la flota naviera nacional en el transporte marítimo de altura" se constituye en un objetivo intermedio; sin embargo, la Empresa no tiene nada que hacer en los puertos de cabotaje.

Fomentar la participación mexicana en las conferencias marítimas; propiciar la creación de otras regionales y regular las tarifas de los fletes marítimos.

El "fomentar la participación mexicana en las conferencias marítimas", podría considerarse como objetivo intermedio; sin embargo, no es función de la Empresa el regular las tarifas de los fletes marítimos.

Coordinar la operación marítima con el transporte interior e integrar los puertos a la red terrestre.

*Objetivo Específico.*

*Atraer hacia los puertos mexicanos toda la carga que se maneja en los extranjeros y que tiene su origen y/o destino en el país.*

*Podría considerarse como un objetivo intermedio en virtud de que, como primera etapa, la Empresa se dedicará únicamente al transporte de los -- contenedores en territorio nacional.*

*Participar activamente en las decisiones de las conferencias marítimas internacionales que utilizan puertos mexicanos.*

*La E.M.T.M., no tiene razón de "participar en las decisiones de las conferencias marítimas".*

*Participar activamente en el transporte marítimo de altura para captar en forma creciente cargas de nuestro mercado.*

*Objetivo intermedio.*

*Promover el transporte de cabotaje y la utilización de las instalaciones portuarias para el --- transporte de volúmenes a grandes distancias de transporte combinado.*

Por lo que se refiere a la promoción del transporte de cabotaje, la Empresa no tiene nada que hacer en esos puertos, en virtud de que únicamente moverá mercancía de importación y/o exportación.

#### Subsector Aéreo.

Ampliar y fortalecer con la máxima eficiencia el transporte aéreo nacional. Participar en forma creciente en el transporte de carga en el ámbito internacional.

#### Objetivo intermedio.

Mayor participación en la explotación de la carga aérea que es actualmente del 10%.

Podría ser considerado como un objetivo intermedio, aunque el transporte aéreo de carga no resulta costeable.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Constituirse en el centro coordinador del transporte de carga a fin de mantener el equilibrio en el mercado y reducir los costos totales de operación del transporte de mercancías.

El "constituirse en el centro coordinador del transporte de carga", representa un objetivo intermedio; por lo que respecta a la reducción de cos-

tos, la Empresa, mientras no cuente con sus propios medios de transporte, los incrementará en lugar de abatirlos.

Procurar que en el mercado de transporte de carga internacional se participe como elemento estratégico en la captación de divisas.

*Objetivo intermedio.*

Regular los flujos de tráfico de mercancías en las dimensiones espacio y tiempo a fin de que sea posible modificar los patrones de demanda de transporte para obtener una utilización modulada de la infraestructura y equipo de los diversos modos y el uso adecuado de cada modo de transporte para cada clase de carga.

*Objetivo específico.*

Propiciar el equilibrio de operación entre los modos de transporte a fin de que, el desarrollo del sistema de transporte tienda al óptimo operativo y principalmente al óptimo económico.

El "propiciar el equilibrio de operación entre los modos de transporte" se debe considerar como un objetivo específico.

Dar lugar a beneficios laterales directos en mateu

ria de industrialización en cuanto a equipo de transporte y conexo se refiere como el desarrollo de tecnología nacional.

No es lo suficientemente claro.

A continuación se detallan algunos puntos que la Empresa incluye en el planteamiento de objetivos específicos, conjugándolos con lo que debe ser considerado como estrategias:

La consecución de los objetivos de la empresa -- obviamente no puede ser inmediata ni fácil, por el contrario, implica primeramente conocer la -- realidad en la que se va a mover, tanto en lo -- que se refiere a las condiciones internas como a las externas y en su caso adecuarlas y adecuarse simultáneamente a ellas. En suma, se requiere -- trazar una línea estratégica mediante la cual se vaya consolidando el logro paulatino de los objetivos y sea posible, por los resultados que se -- vayan obteniendo, aplicar modificaciones en el -- método adoptado.

En principio, dada la magnitud de los operadores de transporte multimodal internacionales y las -- características propias de la Empresa Mexicana -- de Transporte Multimodal que nace apenas, no se ve aconsejable internarse en la competencia abierta por los fletes que provengan a nuestro territorio

o salgan de este. Es evidente que tendrá que reconocer como clientes a los OTM internacionales y muy principalmente a las Navieras Nacionales.

La función inicial de la empresa es consecuentemente la de contratar los movimientos desde la proximidad a la entrada a los puertos marítimos y terrestres y disponer la contratación de los servicios portuarios en su caso, y los movimientos ulteriores con los otros modos de transporte a través de los centros establecidos y organizados existentes, y en su caso, catalizar la formación o integración de esos centros conocidos como centrales de servicios de carga.

Los flujos de exportación seguirán el mismo tratamiento, aunque, esto es lo importante, habrá de buscarse desde que la carga de importación - se haya contratado o poco antes incluso, la contratación de los movimientos de exportación a - fin de que los traslados de vacío se reduzcan - al mínimo y la permanencia de contenedores internos en el país sea la más breve.

De acuerdo con lo anterior, la Empresa pretende operar, en una primera etapa, como un intermediario que subcontratará los servicios de transporte de importación y exportación de mercancía en el interior del país, lo



que traerá como consecuencia, un significativo aumento en el precio del servicio.

## ESTRUCTURA ORGANICA.

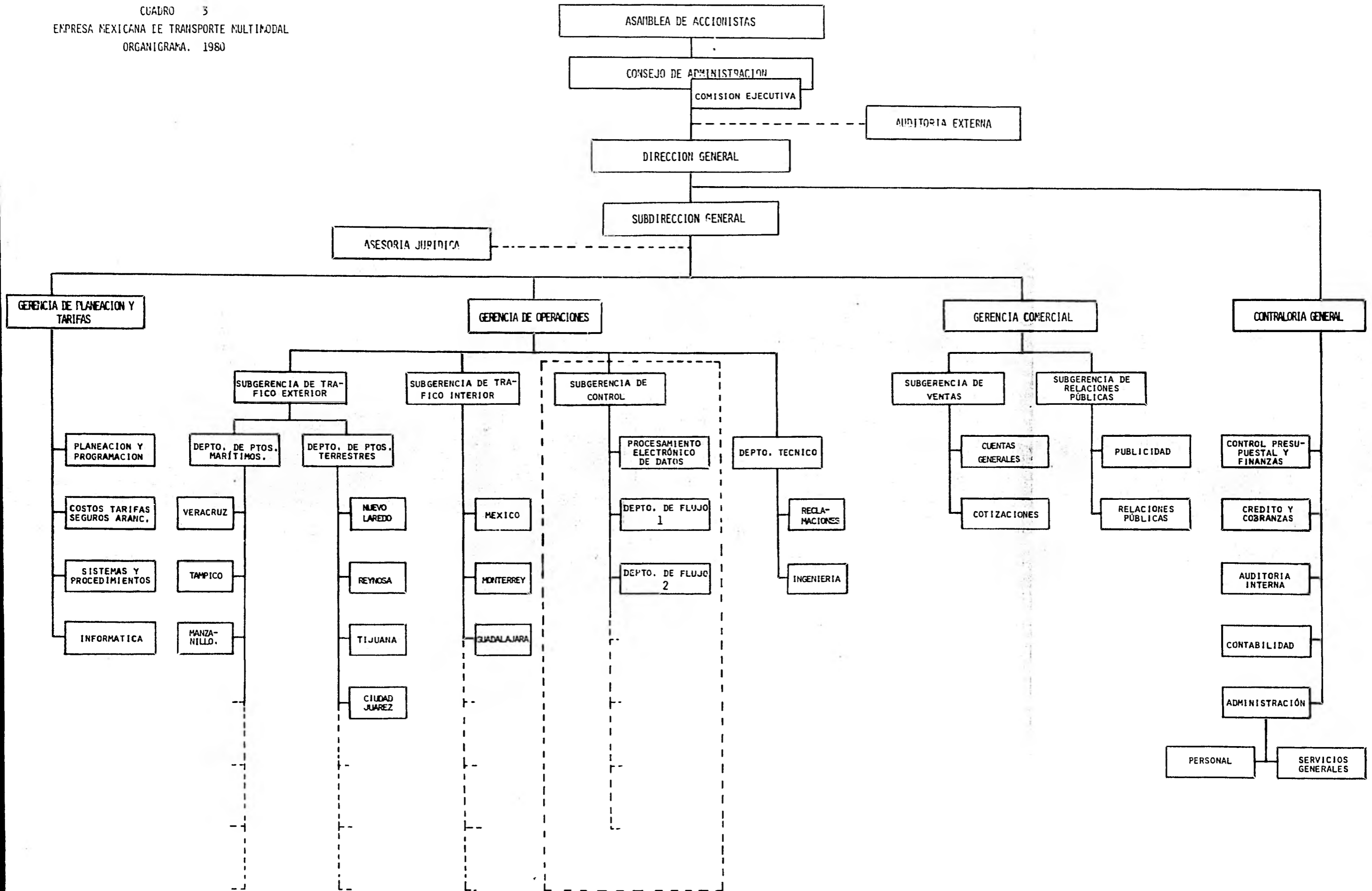
Organización presentado por la Empresa dentro de la Empresa Mexicana de Transporte Multimodal. Primera Junta de Administración. Febrero de 1980". como primera observación, que no cumple con las reglas generales para la elaboración de organigramas, tales como: Tamaño uniforme de los cuadros (la jerarquía del cuadro se representa por el lugar que ocupa en el organigrama, no por el tamaño del cuadro), no incluir la Asamblea de Accionistas y/o Consejo de Administración dentro de la Estructura Orgánica, etc.

Independientemente de lo anterior, se considera que debería pensarse en una estructura orgánica limitada, como una primera etapa de organización, hasta el momento en que la Empresa empiece a ganar estabilidad y logre alcanzar su consolidación.

Como se podrá observar, existen áreas cuya creación no es justificable, como ejemplo se pueden citar: el Departamento de Auditoría Externa a nivel Staff, cuya existencia resulta innecesaria puesto que existe un Departamento de Auditoría Interna; la creación de demasiadas filiales, lo que resultaría sumamente oneroso en la etapa de arranque de la Empresa, etc.

En el cuadro número 3 se presenta el Proyecto de Organización (organigrama) elaborado por la Empresa.

CUADRO 3  
EMPRESA MEXICANA DE TRANSPORTE MULTIMODAL  
ORGANIGRAMA. 1980



### 3.3.- FUNCIONES.

A continuación se detallan las funciones presentadas por la Empresa en el citado Documento "Empresa Mexicana de Transporte Multimodal. Primera -- Junta del Consejo de Administración. Febrero de 1980", especificándose en términos generales las funciones básicas y, posteriormente, las funciones a nivel directivo y por área a nivel gerencial.

#### FUNCIONES BASICAS.

- 1.- Contratar y coordinar todos los servicios relativos al movimiento de contenedores en transporte multimodal internacional de y hacia los puertos marítimos y terrestres nacionales, terminales interiores, bodegas o cualquier otra instalación - en que sea factible hacer maniobras para su carga y descarga en función de las obras e instalaciones existentes.

Para desarrollar esta función genérica, la empresa requerirá de contratar y coordinar los servicios para el manejo y el transporte de contenedores en territorio nacional por autotransporte y ferrocarril

- a) Exportación: De depósito de contenedor a lugar de origen de la carga, a terminales portuarias o terrestres.

- b) Importación: De las terminales portuarias o terrestres al lugar de destino de la carga - y depósito de contenedores.
- 2.- Controlar todo el movimiento de contenedores de acuerdo con el primer párrafo, mientras los mismos se encuentren bajo la responsabilidad de la empresa.
  - 3.- Almacenar contenedores, en la inteligencia de - que esta función puede no proporcionarla en todos los casos y que las maniobras correspondientes serán contratadas con los permisionarios -- autorizados por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en zonas de jurisdicción federal y dentro de su radio de acción.
  - 4.- Celebrar contratos con navieras nacionales o -- extranjeras o cualquiera otra empresa extranjera cuando las mismas contraten el transporte multimodal internacional para proporcionarles este - servicio en territorio nacional de contenedores en tráfico multimodal o de carga contenerizada.
  - 5.- A solicitud de los usuarios consolidar y desconsolidar mercancía objeto del transporte multimodal de contenedores.

- 6.- Inspeccionar los contenedores a efecto de deslin-  
dar responsabilidades respecto a daños de los --  
mismos y cuando sea necesario llevar a cabo la -  
reparación de dichos contenedores.
- 7.- Formular los estudios de tarifas para la opera--  
ción de los servicios proporcionados por la ----  
empresa y proponerlas a las autoridades para su  
aprobación.
- 8.- Contratar por cuenta propia o de los usuarios los  
seguros, fianzas, o cualesquiera otro contrato -  
de garantía que sean necesarios o convenientes -  
para la conducción, almacenamiento y manejo de -  
las mercancías y contenedores, con la mayor efi-  
cacia y seguridad.
- 9.- Llevar a cabo todas las actividades de promoción,  
comercialización de los servicios de la empresa  
y desarrollar los programas de Relaciones Públi-  
cas.
- 10.- Administrar los bienes y Recursos Humanos de la  
la empresa.
- 11.- Formular los presupuestos y planeación financie-  
ra de las operaciones de la empresa; establecer  
e implementar los controles presupuestales y con

tables; analizar y supervisar toda la información contable para evaluar los resultados de la operación de la empresa.

12.- Atender todo lo relacionado con la materia jurídica en que intervenga la empresa.

## DIRECTOR GENERAL.

- 1.- Celebrar todos los actos jurídicos de dominio y administración para el funcionamiento de la empresa, de acuerdo con los lineamientos que fije el Consejo de Administración.
- 2.- Representar a la empresa como mandatario general para pleitos y cobranzas, con las facultades generales y las especiales conforme a la ley, pudiendo substituir y delegar este mandato en uno o más apoderados.
- 3.- Nombrar a los funcionarios y empleados de la empresa, de jerarquía inferior a la de Director General.
- 4.- Proponer al Consejo de Administración las medidas pertinentes al mejor funcionamiento de la empresa.
- 5.- Rendir informe de labores al consejo con periodicidad específica y por excepción cuando el mismo consejo lo determine o cuando el Director General lo considere conveniente, a través de la Comisión --- Ejecutiva o del Presidente del Consejo.
- 6.- Presentar al Consejo, solidariamente con la Comisión Ejecutiva, una vez al año el presupuesto de -



egresos, ingresos, metas y en general todo lo -  
referente a la operación programática de la ---  
empresa.

- 7.- Coordinar las actividades técnicas administrativas y comerciales de la empresa, dictando los -  
acuerdos necesarios para ese fin.
- 8.- Acordar con el Subdirector General, el asesor -  
jurídico y/o los gerentes el despacho de los --  
asuntos a cargo de cada funcionario.
- 9.- Concurrir a las Sesiones del Consejo, con voz -  
solamente informativa y hacer cumplir sus disposiciones y acuerdos.
- 10.- Actuar en la Comisión Ejecutiva como represen--  
tante de la Administración general de la Empresa.
- 11.- Obtener acuerdo del Consejo para realizar actos  
de dominio cuyo monto exceda de la suma que fije  
el Consejo.
- 12.- Realizar las demás funciones que le encomienda -  
el Consejo de Administración.

## AUTORIDAD.

- . Directa sobre el Subdirector General y demás fun  
cionarios y empleados de la Empresa.

## DEPENDENCIA.

- . Directa del Consejo de Administración.

## COMUNICACION.

- . Periódica ascendente con el Consejo de Adminis--  
tración y la Comisión Ejecutiva.
- . Constante descendente con el Subdirector General.
- . Constante descendente con el Contralor General.
- . Periódica descendente con los Gerentes Comercial  
de Operaciones y de Planeación de Tarifas.
- . Eventual descendente con el Asesor Jurídico.

## SUBDIRECTOR GENERAL.

FUNCIONES.

- 1.- Sustituir al Director General por ausencia de --  
Este en todo lo relativo a las decisiones de la  
administración cotidiana.
- 2.- Coordinar las actividades de las gerencias Comercial,  
de Operaciones y de Planeación y Tarifas, -  
así como las del Departamento Técnico.
- 3.- Acordar con el asesor jurídico todo lo referente  
a la formulación de contratos tipo de venta y --  
compra de servicios incluidos los seguros de contratación  
de personal.
- 4.- Llevar al acuerdo del Director General todo aquello  
que requiera de decisión superior como esta-  
blecimiento de poltticas y decisión de asuntos -  
no previstos de alta trascendencia.

## AUTORIDAD.

- . Directa sobre los Gerentes Comercial, de Operaciones  
y de Planeación y Tarifas.
- . Directa sobre el Asesor Jurídico.

## DEPENDENCIA.

- . *Directa del Director General.*

## COMUNICACION.

- . *Constante ascendente con el Director General.*
- . *Constante descendente con el Asesor Jurídico.*
- . *Constante descendente con los Gerentes Comercial, de Operaciones y de Planeación y Tarifas.*

GERENCIA DE PLANEACION Y TARIFAS.FUNCION GENERICA.

Realizar los estudios económicos que indiquen el Director General o el Subdirector General, con objeto de proporcionar elementos de juicio que les permitan una toma de decisiones más certera en la operación actual de la Empresa y en sus planes de desarrollo a diversos plazos.

FUNCIONES ESPECIFICAS.

- 1.- Con base en los datos proporcionados por las Gerencias de Operaciones y Comercial, así como de la Contraloría General, elaborará el material que la Dirección General y la Subdirección General requieran para ilustrar los Informes de Consejo de Administración.
- 2.- Determinar los costos unitarios de los servicios que compra la Empresa, así como los de los insumos que sean adquiridos para la prestación del servicio que proporcionen.
- 3.- Auxiliar a las Gerencias de Operaciones y Comercial en la estimación de los costos que originará el transporte contratado por la Gerencia Comercial.

- 4.- Efectuar estudios de mercado a niveles nacional e internacional de los servicios que presta, y de los que adquiere para determinar alternativas de política y de estrategias de ventas, y para actualizar las tarifas oficiales de transporte unimodal.
- 5.- Llevar estadísticas comercial y operativa de los movimientos de contenedores que efectúe la empresa y de la participación de cada cliente y de cada prestador de servicio.
- 6.- Auxiliar a la Dirección General y a la Subdirección General en los estudios de factibilidad de los proyectos que sean propuestos para implementar los planes de desarrollo de la Empresa, a diferentes plazos.
- 7.- Establecer en consulta con las otras Gerencias y la Contraloría los sistemas y procedimientos que deben ser seguidos para coordinar y armonizar las tareas de las diversas áreas de la Empresa.

#### AUTORIDAD.

- Directa sobre el Departamento de Planeación y Programación.

- . *Directa sobre el Departamento de Costos, Seguros, Tarifas y Aranceles.*
- . *Directa sobre el Departamento de Sistemas y Procedimientos.*
- . *Directa sobre el Departamento de Informática.*

#### COMUNICACION.

- . *Periódica ascendente con el Director General.*
- . *Constante ascendente con el Subdirector General.*
- . *Constante horizontal con el Gerente de Operaciones.*
- . *Constante horizontal con el Gerente Comercial.*
- . *Constante horizontal con la Contraloría.*

## GERENCIA DE OPERACIONES.

### FUNCION GENERICA.

Proporcionar a los clientes, en forma eficiente, eficaz y efectiva, el Servicio completo de transporte de contenedores; del depósito de los mismos al lugar de origen de la carga y a las terminales marítimas o terrestres; o bien, de las terminales marítimas o terrestres al lugar de destino de la carga y al depósito de contenedores.

### FUNCIONES ESPECIFICAS.

- 1.- Establecer comunicación oportuna con los prestadores del servicio de transporte de carga de los diferentes modos para establecer convenios de servicio que serán sancionados por la Subdirección General.
- 2.- Coordinar cada movimiento de traslado de carga que -- previamente haya contratado la Gerencia Comercial -- con el cliente, de tal manera que la recepción, maniobras de carga, traslado, maniobras de descarga -- intermedias y finales, así como el almacenamiento intermedio o final se lleve a cabo al menor costo, con la mayor seguridad, y de acuerdo con las especificaciones contractuales establecidas entre la empresa y el cliente.



- 3.- Solicitar a la Gerencia de Planeación y Tarifas, se lleve a cabo la programación de los movimientos, incluida la evaluación de alternativas para llevar a cabo las diferentes operaciones de tráfico, para lo cual proporcionará la información específica a su alcance.
- 4.- Proporcionar informes sobre los resultados obtenidos en cada operación completa a la Subdirección, en materia de tiempo, percances, procedimientos y costos.
- 5.- Fijar normas, procedimientos y en general sistemas para conseguir el cumplimiento del objetivo de su función genérica.
- 6.- Almacenar la información relacionada con los contenedores que transporta la Empresa con objeto de llevar el control y el seguimiento de los mismos, de tal manera que esta Gerencia pueda informar en donde y en que condiciones se encuentra cada contenedor, mientras se encuentre bajo la responsabilidad de la Empresa.
- 7.- Supervisar el cumplimiento de las funciones que desarrollen los departamentos a su cargo y evaluar los resultados específicos de sus subordina

dos directos y de los centros bajo su control.

- 8.- *Evaluar el comportamiento de los clientes y -- prestadores de servicio con quienes la Empresa celebra contratos de prestación de servicios.*

#### **AUTORIDAD.**

- . *Directa sobre la Subgerencia de Control.*
- . *Directa sobre la Subgerencia de Tráfico Exterior.*
- . *Directa sobre la Subgerencia de Tráfico Interior.*
- . *Directa sobre el Departamento Técnico.*

#### **DEPENDENCIA.**

- . *Directa de la Subdirección General.*

#### **COMUNICACION.**

- . *Periódica ascendente con el Director General.*
- . *Constante ascendente con el Subdirector General.*
- . *Constante horizontal con la Contraloría General y las Gerencias Comercial y de Planeación y Tarifas.*
- . *Constante descendente con la Subgerencia de Tráfico Exterior.*
- . *Constante descendente con la Subgerencia de Tráfi*

*fico Interior.*

- . *Constante descendente con el Departamento Técnico.*
- . *Eventual descendente con el Departamento de Puertos Marítimos.*
- . *Eventual descendente con el Departamento de Puertos Terrestres.*
- . *Eventual staff con la Asesoría Jurídica.*

## GERENCIA COMERCIAL.

### FUNCION GENERICA.

El Gerente Comercial responderá ante el Subdirector General y será responsable de todas las actividades de comercialización y de las fases de Relaciones Públicas de la Empresa relacionadas con la promoción de ventas.

### FUNCIONES ESPECIFICAS.

- 1.- Iniciar, planear, coordinar y supervisar el desarrollo y ejecución de programas y políticas de comercialización.
- 2.- Determinar las oportunidades del mercado y de los requerimientos para los servicios existentes, servicios nuevos y campos de esfuerzos novedosos.
- 3.- Integrar y ejercer la supervisión general de las funciones de planeación de ventas, publicidad y promoción, estructuración de la organización, distribución, administración de ventas y de la comunicación de ventas dentro de la empresa y dentro de los mercados de la misma.
- 4.- Analizar y evaluar los métodos de administración,

ventas y adecuación de los gastos de ventas relacionadas con los procedimientos y controles en uso.

- 5.- Estudiar, desarrollar y estimular la aplicación de programas de incentivos de ventas que provoquen volúmenes incrementados de captación de utilidades.
- 6.- Estudiar y analizar las condiciones del mercado, y las relativas a los controles del Estado con respecto a sus efectos sobre las ventas de los servicios de la Empresa.
- 7.- Desarrollar, con la cooperación de las Gerencias y Subgerencias competentes, un programa de publicidad y promoción basado en la necesidad, en la cantidad y naturaleza requerida y en los tipos de los servicios que la Empresa presta.
- 8.- Formular el programa operativo del área comercial, incluida la evaluación de los métodos de administración y ventas y la adecuación de los gastos de ventas relacionados con los procedimientos y controles en uso.
- 9.- Autorizar el ingreso de subordinados, delegar de-

beres específicos y formular procedimientos y métodos que hayan de utilizarse para conducir las operaciones de su área. Organizar, supervisar y dirigir las actividades de la misma y --- asignar proyectos específicos a los subordinados. Inspeccionar el progreso y la actuación.

- 10.- Dirigir el desarrollo de nuevos mercados para la venta con utilidad de los servicios actuales y/o futuros de la compañía, en coordinación con la Gerencia de Planeación y Tarifas.
- 11.- Velar porque se lleve a cabo el máximo esfuerzo de venta para toda clase de clientes potencialmente buenos, con el mínimo de costo.
- 12.- Supervisar el desarrollo, establecimiento y evolución constante de los precios de venta del servicio, tomando en cuenta los precios de la competencia (de los que estará permanentemente actualizado) y la información de costos proporcionada por la Gerencia de Planeación y Tarifas.
- 13.- Dirigir la evaluación de los servicios existentes en comparación con las líneas competitivas y recomendar los cambios requeridos para hacer frente o superar a la competencia.

14.- Velar porque los clientes tengan un conocimiento adecuado de la Empresa y sus servicios -- para lo cual mantendrá, por los canales que correspondan constantemente informados de nuestros servicios, sus características, calidad, precios, métodos de operación, etc.

15.- Contratar y supervisar los servicios de publicidad.

#### AUTORIDAD.

- . Directa sobre la Subgerencia de Ventas.
- . Directa sobre la Subgerencia de Relaciones Públicas.

#### DEPENDENCIA.

- . Directa del Subdirector General.

#### COMUNICACION.

- . Eventual ascendente con el Director General.
- . Constante ascendente con el Subdirector General.
- . Constante horizontal con la Gerencia de Operaciones.

- . *Constante horizontal con la Gerencia de Planeación y Tarifas.*
  
- . *Constante horizontal con la Contraloría General.*



CONTRALORIA GENERAL.FUNCION GENERICA.

Ser el responsable del desarrollo, control y funcionamiento de los sistemas contables, financieros, presupuestarios, crediticios, de cobranzas, de auditoría tanto contable como administrativa, de compras y administrativos.

Mantener la observancia de las rutinas especificadas en los circuitos de circularización y proceso.

Aconsejar y formular recomendaciones para la determinación de los objetivos, políticas y planes generales de la empresa.

Desarrollar, analizar e interpretar la información estadístico-contable para valorar los resultados de la operación en términos de costos, presupuestos y administrativos.

FUNCIONES ESPECIFICAS.

- 1.- Desarrollar y dirigir la organización básica de la empresa, en sus aspectos contables y adminis-

trativos.

- 2.- Llevar sistemas adecuados en la complicación de costos de operación, ventas y administración.
- 3.- Velar por los adecuados registros contables de todos los activos, pasivos y transacciones de la empresa.
- 4.- Ejercer la autoridad funcional necesaria para vigilar que se sigan las poltticas y se cumplan -- los procedimientos.
- 5.- Interpretar de los estados financieros, los da--tos sobre los costos y los informes sobre los -- controles administrativos de la empresa, aseguran--dose que los mismos sean adecuados y pueda tomar se una acción correctiva donde sea necesario.
- 6.- Revisar y dentro de sus atribuciones, aprobar -- los procedimientos para el manejo del dinero, tomando las medidas adecuadas para proteger a la - empresa de posibles pérdidas.
- 7.- Como coordinador del control presupuestal, con--juntamente con otros funcionarios, revisar y controlar los presupuestos que cubren todas divisio

nes y actividades de la empresa.

- 8.- Coordinar y dirigir las auditorías internas que tanto en aspectos contables como administrativos se efectúen en la empresa, cooperar con la auditoría externa para la ejecución de su programa de auditoría independiente.
- 9.- A través de la información que arroje la sistematización de datos, vigilará el cumplimiento de las disposiciones relativas a políticas tarifarias, condiciones de ventas y tipo de documentos acordadas por la Dirección General.
- 10.- Vigilar que los bienes y personal sujeto a fianza de la compañía, estén permanentemente y convenientemente cubiertos por adecuados montos de seguros.
- 11.- Dictar instrucciones administrativas para poner en práctica las políticas de la empresa sobre personal.
- 12.- Establecer procedimientos administrativos para la administración racional de sueldos, ascenso y substitución de personal.

## AUTORIDAD.

- . Directa sobre los Departamentos de Control presu puestal y Finanzas, Crédito y Cobranza, Audito ría Interna, Contabilidad y de Administración.

## DEPENDENCIA.

- . Directa del Director General.

## COMUNICACION.

- . Constante ascendente con la Dirección General.
- . Periódica ascendente con la Subdirección General.
- . Constante horizontal con la Gerencia de Operacio- nes.
- . Constante horizontal con la Gerencia Comercial.
- . Constante horizontal con la Gerencia de Planea--- ción y Tarifas.
- . Eventual descendente con Subgerencia y Departamen to de otras áreas.
- . Conjuntamente descendente con los Departamentos - de su área.

Como se mencionó con anterioridad, la Empresa debería pensar en -- una estructura orgánica limitada en la etapa de arranque, en virtud de lo -- cual, se considera innecesaria la creación de una "Gerencia de Planeación y Tarifas". puesto que las funciones de esta podrían ser desarrolladas por la "Gerencia de Operaciones", mediante un Departamento Técnico.

CAPITULO IV .- INVESTIGACION DE CAMPO.

- 1.- Metodología de la Investigación.
- 2.- Resultados, Interpretación y Conclusiones.
- 3.- Determinación de la Demanda.
- 4.- Recomendaciones.
  - 4.1 Determinación de Objetivos.
  - 4.2 Estructura Orgánica.

## 1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

*Limitarse a conocer en un plano teórico el concepto de "Transporte Multimodal", no cumplía del todo con el objetivo del presente Seminario de -- Investigación, en virtud de lo cual, fué necesario explorar la realidad ac--- tual del transporte en nuestro país.*

*Como se ha hecho mención en capítulos anteriores, este nuevo sistema de transporte no se ha llevado a la práctica en México sino por empresas - transnacionales que, independientemente de negarse a proporcionar información, su forma de operar no representa la problemática y limitaciones de organismos mexicanos que estén en posibilidades de prestar este servicio.*

*De acuerdo con lo anterior, la investigación fué dirigida hacia los demandantes potenciales del servicio con el propósito de conocer los principales problemas que han encontrado en materia de transportes, así como la acep- tación del servicio de la Empresa Mexicana de Transporte Multimodal.*

*Para tal efecto, se acudió a las fuentes de información del Institu to Mexicano de Comercio Exterior, donde se obtuvo el Directorio de las princi pales empresas importadoras y exportadoras que operan en la República Mexicana (23).*

*Una vez obtenido dicho directorio, se procedió a su análisis a fin de determinar aquellas empresas productoras y/o comercializadoras de articu- los susceptibles de contenerizar (ver determinación de la demanda), de donde*

(23) Mexican Exports. 79. Instituto Mexicano de Comercio Exterior.

se delimitó un universo de 2000 empresas en México, D.F. y Zona Metropolitana y en base a éste, se calculó la muestra definitiva como se detalla a continuación:

FORMULA PARA LA DETERMINACION DE LA MUESTRA DE UNA POBLACION FINITA (24).

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

$n$  = tamaño de la muestra

$Z$  = nivel de confianza (coeficiente de confianza)

$P$  = proporción de la población = .5

$Q$  =  $1 - P$  = .5

$N$  = tamaño de la población

$E$  = error muestral

Es importante señalar que originalmente se había determinado el ta  
maño de muestra con un nivel de confianza del 90%, arrojando un resultado de 238 empresas por encuestar, lo que representaba un obstáculo para el desarro  
llo de la investigación, debido a la falta de cooperación por parte de di---  
chas empresas.

En virtud de lo anterior, se presentó la necesidad de reducir el -  
nivel de confianza al 80%, de donde se determinó un tamaño de muestra de 44  
empresas:

(24) SHAO, Estadística para Economistas y Administradores de Empresas, Parte 4.



$$N = 2000$$

$$Z = 80\% = 1.348^*$$

$$P = .5$$

$$Q = .5$$

$$E = 0.10$$

$$n = \frac{(1.348)^2 (.25) (2000)}{(.10)^2 (1999) + (1.348)^2 (.25)}$$

$$n = \frac{(1.817104) (500)}{19.99 + 0.454276}$$

$$n = \frac{908.552}{20.444276} = 44.44$$

$$n = 44$$

\* Este valor fue calculado mediante interpolación, en virtud de que no aparece en la tabla de coeficientes de confianza del SHAO.

La investigación se practicó únicamente en la Ciudad de México, D.F., por la limitante de desplazamiento a otras ciudades y centros de producción -- y/o consumo del país; no obstante, se considera que esta área es la más representativa en cuanto a concentración de las empresas objeto del estudio.

Se eligió el cuestionario como herramienta para obtener la información requerida, procediéndose a la formulación del cuestionario preliminar, a fin de detectar errores, omisiones, preguntas confusas, etc.

En la aplicación de dicho cuestionario, se encontraron diversas fallas, tales como: preguntas que no revestían interés para el propósito de la investigación, falta de claridad en el planteamiento de algunas cuestiones, -- preguntas mal formuladas por falta de conocimiento del medio, así como una --- gran cantidad de preguntas abiertas que posteriormente dificultarían su tabulación.

En base a lo anterior, se procedió a la elaboración del cuestionario definitivo, cuyo contenido se engloba en los siguientes puntos:

- 1.- Datos generales sobre el giro de la empresa.
- 2.- Características generales de los productos de importación y/o -- exportación.
- 3.- Períodos de mayor movimiento.
- 4.- Principales centros de tráfico.
- 5.- Medios de transporte más utilizados.
- 6.- Trámites y características de la contratación del transporte ---

*y servicios conexos.*

- 7.- Volúmenes de carga.*
- 8.- Formas de transporte de las mercancías.*
- 9.- Ventajas y desventajas del servicio actual de transporte.*
- 10.- Aceptación del servicio de la Empresa Mexicana de Transporte -- Multimodal.*

*En el Anexo se presenta el cuestionario aplicado.*

*En el transcurso de la investigación se lograron aplicar 48 cuestionarios, debido a la magnífica colaboración prestada por el Sr. César Franco, Director de la Cámara Nacional de la Industria Textil.*

*Contemplando la gran diversificación que existe en este tipo de industria, fueron aplicados 16 cuestionarios a diversas empresas de esa rama, - fabricantes y/o comercializadoras de: algodón, ropa, hilados, colchas, telas en general, tejidos, alfombras, etc.*

## 2.- RESULTADOS, INTERPRETACION Y CONCLUSIONES.

Una vez concluida la aplicación de cuestionarios a las empresas seleccionadas, se procedió a la tabulación de los datos.

A fin de lograr mayor objetividad en el análisis e interpretación, se presenta el número de respuestas en absolutos y relativos.

El cuestionario contenía preguntas cerradas y abiertas, por lo que al tabular estas últimas, fue necesario agrupar las respuestas.

En los casos en que se podrían dar varias respuestas, el total no coincidió con el número de empresas entrevistadas, por lo que se tomó el conjunto de respuestas como 100%.

Asimismo, se presentó la situación en que se podía contestar en números relativos, en cuyo caso, se agruparon las respuestas de acuerdo a los porcentajes dados.

Previo a la interpretación, se presenta la pregunta y las tablas en que aparece el número de respuestas. En los casos en que la contestación es: "Otro", debajo de la tabla correspondiente se indica a lo que se refiere dicha respuesta.

Por último, se incluyen las conclusiones correspondientes.

Pregunta No. 1 :

Esta empresa que productos fabrica y/o comercializa.

Tabla No. 1

RAMA O INDUSTRIA.	NUMERO DE EMPRESAS.	
	ABSOLUTOS	RELATIVOS.
Accesorios en general.	2	4.2 %
Alimentos.	2	4.2
Bebidas alcohólicas.	1	2.1
Calzado.	1	2.1
Editorial.	1	2.1
Eléctrica.	3	6.2
Fotográfica.	2	4.2
Hulera.	1	2.1
Manufacturas diversas.	3	6.2
Maquinaria en general.	4	8.3
Médica.	1	2.1
Mueblera.	1	2.1
Papelera.	2	4.2
Química.	5	10.4
Refacciones.	2	4.2
Refresquera.	1	2.1
Textil.	16	33.2
TOTAL.	48	100.0

Para proceder a la tabulación de estos datos, fué necesario agrupar las respuestas por rama o industria en virtud de la gran diversificación de productos de las empresas encuestadas. Como se podrá observar, se seleccionaron empresas de los mas diversos giros a fin de abarcar, en lo posible, el mercado nacional de productos susceptibles de contenerizar.

Pregunta No. 2 :

¿ Estos productos se exportan ?

Tabla No. 2

	NUMERO DE EMPRESAS ABSOLUTOS	RELATIVOS
Si	26	54.2 %
No	22	45.8
TOTAL	48	100.0

Del total de empresas encuestadas, únicamente el 54.2% exportan sus productos; esto se debe, en la generalidad de los casos, a que la capacidad instalada únicamente alcanza a satisfacer la demanda nacional.

Asimismo, algunos de los encuestados afirmaron que anteriormente -- exportaban sus productos pero, en virtud del proceso inflacionario que ha vivido el país en los últimos años, el precio de estos artículos perdió su ---- competitividad en el mercado mundial.

Pregunta No. 3 :

*¿ La empresa efectúa importaciones ?*

Tabla No. 3

	NUMERO DE EMPRESAS	
	ABSOLUTOS	RELATIVOS
SÍ	43	89.6 %
No	5	10.4
TOTAL	48	100.0

Como se podrá observar, existe un déficit alarmante en la proporción entre empresas importadoras y exportadoras del país.

Casi el 90% de las empresas encuestadas importan productos que son, en la generalidad de los casos, materias primas y maquinaria como se detalla en la tabla siguiente.



Pregunta No. 4 :

Generalmente las importaciones y/o exportaciones que realiza la empresa son:

Tabla No. 4.

	IMPORTACION		EXPORTACION	
	ABS.	REL.	ABS.	REL.
a) Materias Primas.	30	42.9 %	2	7.7 %
b) Productos Terminados	8	11.4	24	92.3
c) Maquinaria	25	35.7		
d) Otros	7	10.0		
TOTAL.	70	100.0	26	100.0

Por lo que se refiere a importaciones, los rubros más representativos son, como era de esperarse, los correspondientes a materia prima y maquinaria, correspondiendo el 42.9% del total al primero y el 35.7% al segundo.

En el rubro especificado como "Otros", el 85% de estas importaciones se refieren a refacciones y el 15% restante a productos semiterminados.

En el caso de exportaciones, el 92.3% corresponde a productos terminados, siendo lógicamente el concepto más importante de este renglón.

Pregunta No. 5 :

¿ Estos productos requieren de características especiales en su manipulación y/o transporte ?

Tabla No. 5

	ABSOLUTOS	RELATIVOS.
Si requiere	27	56.3 %
No requiere	21	43.7
TOTAL.	48	100.0
a) Ventilación	4	9.1
b) Precauciones de transporte.	16	36.4
c) Refrigeración	2	4.5
d) Empaque especializado	22	50.0
TOTAL.	44	100.0

El 56.3% de las empresas encuestadas requieren de características especiales en la manipulación y/o transporte de sus productos, siendo las más representativas: precauciones de transporte, con un 36.4% y empaque especializado en el 50% de los casos, lo que podría evitarse en gran medida -- con el uso de contenedores.

Las características de ventilación y refrigeración, son requeridas en los casos de transporte de productos alimenticios y, en ocasiones, en el traslado de productos químicos.

Pregunta No. 6 :

Para efectuar sus operaciones de importación y/o exportación de mercancías, --  
la empresa:

- a).- Tiene una periodicidad establecida.
- b).- Lo hace de acuerdo a los niveles de oferta y/o  
demanda en el mercado.

Tabla No. 6

	NUMERO DE EMPRESAS. ABSOLUTOS	RELATIVOS
a	19	39.6%
b	28	58.3
No contestó	1	2.1
TOTAL	48	100.0

El 39.6% de las empresas que se dedican a la importación y/o exportación de mercancías, tienen una periodicidad establecida para efectuar sus operaciones.

Esto sucede principalmente en empresas dedicadas a las ramas: textil (fabricantes de ropa); química y alimenticia.

Pregunta No. 7 :

¿ Considera Ud. que existen meses "pico" en el movimiento de mercancías ? ---

En caso afirmativo, por favor indique cuales:

Tabla No. 7

MESES	IMPORTACION		EXPORTACION		TOTAL.	
	ABS.	REL.	ABS.	REL.	ABS.	REL.
Enero	2	3.6%	3	9.1%	5	5.7%
Febrero	3	5.5	2	6.1	5	5.7
Marzo	2	3.6	4	12.1	6	6.8
Abril	1	1.8	1	3.0	2	2.2
Mayo	5	9.1	1	3.0	6	6.8
Junio	3	5.5	3	9.1	6	6.8
Julio	7	12.7	3	9.1	10	11.4
Agosto	5	9.1	3	9.1	8	9.1
Septiembre	4	7.3	2	6.1	6	6.8
Octubre	9	16.4	4	12.1	13	14.8
Noviembre	6	10.9	4	12.1	10	11.4
Diciembre	8	14.5	3	9.1	11	12.5
TOTAL	55	100.0	33	100.0	88	100.0

Evidentemente, el período más representativo en el movimiento de --- importación y exportación de mercancías, es el correspondiente al último trimestre del año y, como consecuencia, la época en que se subraya la crisis en materia de transportes.

Podemos observar que en los meses de octubre, noviembre y diciembre, se maneja el 38.7 del total de importaciones y exportaciones; asimismo, el mes

de julio resulta representativo principalmente en el movimiento de productos textiles y químicos.

Pregunta No. 8 :

Señale Ud. el(los) puerto(s) marítimo (s) y/o terrestre (s) por el (los) que generalmente efectúa sus operaciones:

Tabla No. 8

PUERTO.	IMPORTACIONES		EXPORTACIONES		TOTAL	
	ABS.	REL.	ABS.	REL.	ABS.	REL.
Acapulco	11	9.8%	7	10.6%	18	10.1%
Aeropuerto Int. Benito Juárez	14	12.5	5	7.6	19	10.7
Ciudad Hidalgo			5	7.6	5	2.8
Ciudad Juárez	1	0.9			1	0.6
Coatzacoalcos	3	2.6	2	3.0	5	2.8
Chetumal	1	0.9	1	1.5	2	1.1
Manzanillo	4	3.6	6	9.1	10	5.6
Matamoros	7	6.3	4	6.1	11	6.2
Mexicali			1	1.5	1	0.6
Nuevo Laredo	27	24.1	11	16.7	38	21.3
Piedras Negras	2	1.8			2	1.1
Tampico	7	6.3	7	10.6	14	7.9
Tijuana	1	0.9	2	3.0	3	1.7

PUERTO	IMPORTACIONES		EXPORTACIONES		TOTAL	
	ABS.	REL.	ABS.	REL.	ABS.	REL.
Tuxpan	3	2.6%			3	1.7%
Veracruz	31	27.7	15	22.7	46	25.8
TOTAL	112	100.0	66	100.0	178	100.0

*Al analizar esta tabla se concluye que los puertos de mayor movimiento en el país son: Veracruz y Nuevo Laredo, ocupando el primero el 25.8% del total de tráfico de mercancías y 21.3% para el segundo.*

*En el caso de importaciones ambos puertos presentan mayor movimiento (más del 50% del total), en virtud de que los principales lugares de origen de éstas son: Estados Unidos y Europa Occidental, como se podrá ver más adelante.*

*Asimismo, resultan importantes los puertos de Acapulco y el Aeropuerto Internacional "Benito Juárez", siendo el primero la principal entrada de los productos provenientes de Asia en general y, el segundo, la puerta de tráfico de artículos de alta densidad económica.*

Pregunta No. 9 :

El destino final de las importaciones, así como el origen de las exportaciones es:

IMPORTACIONES		EXPORTACIONES	
México, D.F. _____	%	México, D.F. _____	%
Filiales en el interior de la Rep.:		Filiales en el interior de la Rep.:	
_____	%	_____	%
_____	%	_____	%
_____	%	_____	%

Tabla No. 9

CIUDAD	IMPORTACIONES		EXPORTACIONES		TOTAL	
	ABS.	REL.	ABS.	REL.	ABS.	REL.
Celaya	2	2.9%	2	4.1%	4	3.4%
Cuernavaca	3	4.3	1	2.1	4	3.4
Chihuahua	2	2.9	2	4.1	4	3.4
Edo. de México	2	2.9	4	8.3	6	5.1
Guadalajara	6	8.6	3	6.3	9	7.7
Trapuate	1	1.4	1	2.1	2	1.7
Jalapa	1	1.4	1	2.1	2	1.7
Mérida	1	1.4			1	0.8
México, D.F.	36	51.4	21	43.9	57	48.3
Monterrey	2	2.9	1	2.1	3	2.5
Morelia	1	1.4	1	2.1	2	1.7
Puebla	1	1.4	2	4.1	3	2.5
Querétaro	2	2.9	2	4.1	4	3.4
Salva Tierra, Gto.	1	1.4	1	2.1	2	1.7



CIUDAD	IMPORTACIONES		EXPORTACIONES		TOTAL	
	ABS.	REL.	ABS.	REL.	ABS.	REL.
San Luis Potosí	2	2.9%	2	4.1%	4	3.4%
Tepic	1	1.4	1	2.1	2	1.7
Texcoco	1	1.4			1	0.8
Veracruz	3	4.3	1	2.1	4	3.4
Villa Hermosa	1	1.4	1	2.1	2	1.7
Zacatecas	1	1.4	1	2.1	2	1.7
TOTAL	70	100.0	48	100.0	118	100.0

Como se puede observar, únicamente el 48.3% de las empresas, en promedio, tienen como origen y destino de sus productos la ciudad de México, D.F.

Resultan representativos la ciudad de Guadalajara y el Estado de México, como lugares de establecimiento de filiales de las empresas objeto del estudio.

## Pregunta No. 10

*¿ Cuales son los centros de consumo en el extranjero a los que exporta, así - como los de producción de los que importa ?*

Tabla No. 10

LUGAR DE ORIGEN Y/O DESTINO	IMPORTACION		EXPORTACION		TOTAL	
	ABS.	REL.	ABS.	REL.	ABS.	REL.
Asia	7	9.2%	5	6.7%	12	7.9%
Canada	3	4.0	4	5.3	7	4.6
Caribe			2	2.7	2	1.3
Centro América	1	1.3	13	17.3	14	9.3
Estados Unidos	28	36.9	13	17.3	41	27.2
Europa Occidental	33	43.4	15	20.0	48	31.8
Europa Oriental	2	2.6	3	4.0	5	3.3
Nueva Zelanda			2	2.7	2	1.3
Sudáfrica			3	4.0	3	2.0
Sudamérica	2	2.6	15	20.0	17	11.3
TOTAL	76	100.0	75	100.0	151	100.0

*Se puede advertir que existe una mayor diversificación en cuanto a exportaciones, ya que se efectúan a prácticamente todo el mundo.*

*Por lo que se refiere al rubro de importaciones, la tabla nos permite apreciar que el 80% de productos provienen de Estados Unidos y Europa Occidental, siendo Alemania el país más representativo de esta última, con un 30% del total.*

*Es importante señalar que las respuestas se agruparon de esta forma, a fin de lograr mayor objetividad en el análisis e interpretación.*

Pregunta No. 11 :

¿ Qué modos de transporte utiliza comúnmente ?

Tabla No. 11

	ABSOLUTOS	RELATIVOS
a) Autotransporte	23	26.1%
b) Ferrocarril	1	1.1
c) Aut. - Ferr.	4	4.6
d) Aut. - Mar.	37	42.0
e) Aut. - Aéreo	19	21.6
f) Ferr. - Mar.	4	4.6
g) Ferr. - Aéreo		
h) Mar. - Aéreo		
TOTAL	88	100.0

Como se puede observar, el transporte por carretera, en combinación con el marítimo, se constituye en los medios más empleados para el movimiento de importación y exportación.

Asimismo, resulta representativa la utilización del autotransporte sin combinaciones, principalmente en el tráfico de productos cuyo origen y/o destino se encuentra en el vecino país del norte.

El ferrocarril es usado como vehículo de transporte, únicamente por aquellas empresas que manejan grandes volúmenes de carga, en virtud de que el costo por este medio es más bajo que en autotransporte, pero con la gran desventaja de que existe un mayor grado de demoras.

El transporte aéreo es utilizado, como se ha hecho mención con ante  
rrioridad, para el desplazamiento de productos de alta densidad económica.

Pregunta No. 12 :

¿ Ante quién o quienes se contrata el transporte y servicios conexos ?

Tabla No. 12 A

	I M P O R T A C I O N E S .									
	TRANSP. TERR. ABS. REL.	TRANSP. MAR. ABS. REL.	TRANSP. AEREO ABS. REL.	MANIOBRAS ABS. REL.	OTROS ABS. REL.	TOTAL ABS. REL.				
a) Empresas de -- Autotransporte	18 39.1%			5 10.4%		23 15.7%				
b) Ferrocarriles										
c) Agente Aduanal	22 47.8	20 52.6	6 46.1	33 68.8		81 55.5				
d) Navieras		8 21.1		2 4.2		10 6.8				
e) Empresa extranjera Multimodal	2 4.4	3 7.9		2 4.2		7 4.8				
f) Proveedor	4 8.7	6 15.8	2 15.4	3 6.2		15 10.3				
g) Empresas Aereas			5 38.5	3 6.2		8 5.5				
h) Otros		1*1 2.6			1*2 100.0	2 1.4				
TOTAL	46 100.0	38 100.0	13 100.0	48 100.0	1 100.0	146 100.0				

\*1 Agente Reexpedidor

\*2 Comexpo

En el 55.5% de los casos se requiere de los servicios de un Agente Aduanal que se encarga de la contratación del transporte y maniobras. Como se puede observar, el A.A. es el medio más solicitado en la contratación de este tipo de servicio, ya que intervienen en el 47.8% de las contrataciones de --- transporte terrestre, 52.6% de las de transporte marítimo, 46.1% de las de -- transporte aéreo y 68.8% en las maniobras.

En los casos en que se recurre directamente a los transportistas -- (Empresas de Autotransporte, Navieras, etc.), la contratación de los servicios se efectúa mediante el Departamento de Tráfico de la empresa interesada, encargándose los mismos transportistas de la contratación de maniobras terrestres y portuarias.

Asimismo, resultan representativas las intervenciones del proveedor y empresas extranjeras de transporte multimodal, que se encargan del transporte y servicios conexos en su totalidad.

Tabla No. 12 B.

## E X P O R T A C I O N E S .

	TRANSP. TERR.		TRANSP. MAR.		TRANSP. AEREO		MANIOBRAS		OTROS		TOTAL	
	ABS.	REL.	ABS.	REL.	ABS.	REL.	ABS.	REL.	ABS.	REL.	ABS.	REL.
a) Empresas de -- Autotransporte	16	59.3%					2	7.1%			18	21.9%
b) Ferrocarriles	1	3.7									1	1.2
c) Agente Aduanal	9	33.3	11	55.0	4	66.7	23	82.1			47	57.3
d) Navieras			8	40.0			1	3.6			9	11.0
e) Empresa extranje- ra Multimodal	1	3.7	1	5.0			1	3.6			3	3.7
f) Comprador												
g) Empresas Aéreas					2	33.3	1	3.6			3	3.7
h) Otros									1*	100.0	1	1.2
TOTAL	27	100.0	20	100.0	6	100.0	28	100.0	1	100.0	82	100.0

\*1 Correo.

Al igual que en importaciones, la intervención del Agente Aduanal se presenta en la mayoría de los casos (57.3%) para la contratación de los transportes y servicios conexos.

Asimismo, la contratación directa ante empresas transportistas se efectúa mediante el Departamento de Tráfico.

La Empresa que utiliza los servicios del correo, se dedica a la exportación de libros.



Pregunta No. 13 :

Estos trámites se efectúan:

Tabla No. 13.

	ABSOLUTOS	RELATIVOS
a) Bajo un mismo contrato	7	14.6%
b) Para cada operación -- existe un contrato <u>dis-</u> <u>tinto</u> .	33	68.7
No contestó	8	16.7
TOTAL	48	100.0

Los casos en que se declara que los trámites se efectúan bajo un mismo contrato se refieren, por lo general, a aquellas empresas que utilizan solo un medio de transporte (por carretera) para el desplazamiento de sus -- mercancías.

Pregunta No. 14 :

El servicio que hasta la fecha ha contratado la empresa, contempla:

Tabla No. 14.

	IMPORTACIONES		EXPORTACIONES	
	ABS.	REL.	ABS.	REL.
a) Servicio Puerta a Puerta	20	40.0%	13	48.2%
b) Servicio Puerta a Puerto	11	22.0	7	25.9
c) Servicio Puerto a Puerta	10	20.0		
d) Servicio Puerto a Puerto	4	8.0	3	11.1
No contestó	5	10.0	4	14.8
TOTAL	50	100.0	27	100.0

No obstante ser más representativo el servicio puerta a puerta, en la generalidad de los casos se marcaron varias respuestas, en virtud de que el servicio se presta conforme a las necesidades particulares de la demanda.

Pregunta No. 15 :

En promedio, que volúmenes de importación y/o exportación maneja la empresa - mensualmente:

Tabla No. 15.

	IMPORTACION		EXPORTACION	
	ABS.	REL.	ABS.	REL.
Menos de 1	6	14.3%	3	12.5%
De 1 a 15	15	35.7	9	37.5
Más de 15	21	50.0	12	50.0
SUMA	42	100.0	24	100.0
De 16 hasta 50	10		3	
De 51 hasta 200	1		1	
De 201 hasta 400	1		1	
De 401 hasta 500	1		1	
De 501 hasta 1000	3		1	
De 1001 hasta 3000			2	
De 3001 hasta 5000	1			
De 5001 hasta 7000				
De 7001 hasta 10 000				
De 10 001 hasta 17 000	1		1	
No contestó	3		3	

Se debe aclarar que en algunos casos, las importaciones de maquinaria se efectúan solamente una vez al año por lo que, en promedio, algunas ---

de las empresas declararon importar menos de una tonelada al mes.

Como se puede apreciar en las tablas 2 y 3, de las 48 empresas entre vistas, 26 efectúan exportaciones y 43 importaciones.

De acuerdo con la tabla anterior, de las 43 empresas importadoras, - 21 manejan más de 15 toneladas mensuales, cuyos rangos varían desde 50 hasta - 17 000 toneladas; 15 empresas importan de 1 a 15 toneladas mensuales; 6 efectúan operaciones de importación por menos de 1 tonelada al mes y 1 respondió - que el rango era "muy variable", por lo que no se pudo determinar el promedio de toneladas importadas.

Los resultados son sumamente similares en el caso de exportaciones, donde 2 empresas resultaron no ser representativas en virtud de que una de -- ellas maneja sus productos mediante una pipa (industria química) y, la segunda, se dedica a la exportación de libros por medio del correo.

De las 24 empresas restantes, el 50% exporta más de 15 toneladas al mes; el 37.5% maneja de 1 a 15 toneladas y el 12.5% efectúa exportaciones por menos de 1 tonelada mensual.

Es importante señalar que en casos esporádicos, las respuestas fueron dadas en metros cúbicos, mismos que fueron convertidos a toneladas de --- acuerdo a la capacidad promedio del contenedor

Pregunta No. 16 :

¿ Bajo que formas transporta su carga ?

- a) Granel
- b) Mercancía Fraccionada
- c) Mercancía Contenerizada
- d) Otros

IMPORTACIONES

\_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %

EXPORTACIONES

\_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %

Tabla No. 16 A.

	I M P O R T A C I O N E S										E X P O R T A C I O N E S									
	100%	90% 10%	80% 20%	70% 30%	50% 50%	25% 50%	30% 70%	30% 40%	20% 80%	10% 90%	100%	90% 10%	80% 20%	70% 30%	50% 50%	25% 50%	30% 70%	30% 40%	20% 80%	10% 90%
a)	2										1									
b)	18										8									
c)	6										5									
d)											3									
a), b)																			1	
a), c)			1				1							1		1				
b), c)			2	1	3				2	2		1		1		1			1	
c), d)									1											
a), b), c)						2		2										2		

Mediante la tabla No. 16 A se puede apreciar la demanda actual de desplazamiento de mercancías, en relación a sus distintas formas de transporte. La razón por la que se adoptó la presente forma de tabulación, obedece a que se podían elegir varias respuestas en porcentajes.

En virtud de lo anterior, se presentó la necesidad de "dividir" a las empresas de acuerdo a la respuesta dada; esto es, tomar a cada empresa -- como una unidad, o fraccionarla en razón a los porcentajes de las formas en que transporta su carga.

A fin de ilustrar estos conceptos, se tomará como ejemplo el sexto renglón (a, c) y la tercer columna (80%, 20%) del rubro de importaciones, don de aparece:

Una empresa cuya carga es transportada en forma fraccionada (a) en un 80% y un 20% de la misma se transporta mediante contenedores (c).

De acuerdo con lo antes expuesto, la tabla 16 A se interpreta de la siguiente manera:

Tabla No. 16 B

Formas de Transporte de carga.	IMPORTACIONES		EXPORTACIONES	
	No. de Empresas Abs.	Rel.	No. de Empresas Abs.	Rel.
a) Granel	4.2	9.8%	2.6	10.0%
b) Fraccionada	23.5	54.6	11.3	43.5
c) Contenerizada	14.5	33.7	9.1	35.0
d) Otros	0.8	1.9	3.0	11.5
TOTAL	43	100.0	26	100.0

Considerando a las 43 empresas importadoras (ver tabla No. 3) como 100%, el 9.8% importan sus productos a granel; el 54.6% lo hace mediante carga fraccionada; el 33.7% utilizan contenedores y el 1.9% declaró hacerlo mediante cajas de madera tipo contenedor.

Por lo que respecta a exportaciones, el 10% de los productos son transportados a granel; el 43.5% por carga fraccionada, el 35.0% mediante contenedores y el 11.5% restante por medio de pipas, correo y cajas de madera tipo contenedor.

Como se puede observar, la forma más utilizada de transporte es la carga fraccionada; esto se debe principalmente a que el número de contenedores en México es insuficiente y el equipo en general no es el adecuado para dar el auge que le corresponde a este revolucionario medio de transporte.

Pregunta No. 17 :

¿ Qué ventajas y/o desventajas le aporta el utilizar estos medios de transporte ?

Tabla No. 17.

1.- VENTAJAS:	ABSOLUTOS	RELATIVOS
a).- Seguridad	23	20.0%
b).- Rapidez	10	8.7
c).- Economía	10	8.7
d).- Otros		
2.- DESVENTAJAS:		
a).- Inseguridad	10	8.7
b).- Demoras	25	21.7
c).- Encarecimiento del Servicio	16	13.9
d).- Escasez del Servicio	20	17.4
e).- Otros	1	0.9
TOTAL	115	100.0

Los resultados reflejados en la presente tabla, permiten apreciar - que los principales problemas en materia de transporte consisten en: demoras y escasez del servicio.

El problema del encarecimiento es originado principalmente por la - escasez, en virtud de que los transportistas violan las tarifas oficiales y - cobran cargos adicionales, que el usuario paga con tal de que le sea prestado el servicio.



Sin embargo, se puede advertir que, en términos generales, existe inseguridad en el servicio del transporte; los entrevistados que declararon que existía inseguridad, se observó que sus respuestas coincidían con que las formas en que transportan su carga son: a granel y fraccionada.

Asimismo, se encontraron respuestas divididas en lo que respecta a la tarifa oficial, ya que en algunos casos afirmaron que es justa y en otros manifestaron que es elevada.

Pregunta No. 18 :

*¿ Cuáles son las cuotas por tonelada, metro cúbico, etc., que paga comúnmente por el transporte de mercancía ?*

Tabla No. 18.

	ABSÓLUTOS	RELATIVOS.
a).- <i>Tarifa Oficial</i>	21	43.8%
b).- <i>Cuotas "acordadas" dependiendo de la demanda</i>	25	52.1
<i>No contestó</i>	2	4.1
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100.0%</b>

*En el 52% de las contrataciones de los servicios de transporte se cometen abusos.*

*Esta situación se presenta, como se ha mencionado con anterioridad, en virtud de la gran insuficiencia que existe en materia de transportes principalmente por carretera, lo que permite al transportista ofrecer sus servicios al mejor postor.*

Pregunta No. 19 :

En términos generales, ¿ Se siente satisfecho con el servicio de transporte - que hasta la fecha ha venido contratando ?

Tabla No. 19.

	ABSOLUTOS	RELATIVOS
SI	17	35.4%
NO	31	64.6
SUMA	48	100.0
a).- Eficiencia en el Servicio	15	27.3%
b).- Bajos costos	2	3.6
a).- Ineficiencia en el Servicio	27	49.1
b).- Altos costos	11	20.0
TOTAL	55	100.0

El 64.6% de los encuestados, declararon no estar satisfechos con el servicio que hasta la fecha han venido contratando, siendo la ineficiencia -- del servicio la principal causa de su inconformidad.

Por otra parte, las empresas que encuentran eficiente el servicio - manifestaron, en la generalidad de los casos, lo siguiente: "Se cumple con - el servicio aunque no sea muy eficiente"; "No hay otra"; "Cuando menos brinda seguridad", etc.

Pregunta No. 20 :

Qué consideraría más atractivo:

- a).- Continuar con el servicio que hasta la fecha ha venido contratando.
- b).- Contratar un servicio de transporte rápido y seguro, bajo un mismo contrato, a un precio más alto que el actual.

Tabla No. 20 A.

	ABSOLUTOS	RELATIVOS
a).- Continuar con el mismo servicio	27	56.3%
b).- Contratar el nuevo servicio	21	43.7
TOTAL	48	100.0

Como se puede observar, los criterios están sumamente divididos no obstante la ineficiencia del servicio actual de transporte. Esto obedece a -- que más del 50% de los usuarios no están dispuestos a pagar más por el servicio en virtud de que, según declararon, el costo excedente tendría que ser -- absorbido por la empresa sin poder reflejarlo en el precio final del producto.

Asimismo, declararon que el servicio actual es malo y el precio es alto, por lo que no estarían dispuestos a pagar un servicio "igual de malo a un costo mayor".

Por otra parte, es importante hacer notar que dentro de las condiciones que contempla la autorización otorgada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, a la Empresa Mexicana de Transporte Multimodal (ver Capítulo -- III), se estipula que la Empresa se obliga a: "Operar el transporte multimodal

de mercancías en contenedores....", sin mencionar alguna otra forma de transporte, en virtud de lo cual, la Empresa está sujeta al transporte de mercancías, única y exclusivamente por este medio.

De acuerdo con lo anterior, resulta necesario determinar el grado en que las 21 empresas que manifestaron estar dispuestas a contratar el nuevo servicio, transportan su carga en contenedores (tabla No. 20 B ).



La parte izquierda de la tabla 20 B, indica el número de empresas que continuarán con el servicio que hasta la fecha han venido contratando. - En la parte derecha, se registran aquellas empresas que estarán dispuestas a contratar los servicios de la E.M.T.M., para la importación y/o exportación de sus productos y, por tanto, las que revisten interés para el propósito de la investigación:

Tabla No. 20 C.

	IMPORTACION		EXPORTACION	
	ABS.	REL.	ABS.	REL.
1.- Número de empresas entrevistadas	43	100%	26	100%
2.- Empresas que aceptarán el servicio de la E.M.T.M. y manejan su carga en contenedores	6.90*	16.0	3.90*	15.0

\* Cantidades obtenidas mediante:

	IMPORTACION	EXPORTACION
1.- Número de empresas que manejan - su carga al 100% en contenedores	4 = 4.00	2 = 2.00
2.- Número de empresas que manejan - su carga al 10% en contenedores		1 = 0.10
3.- Número de empresas que manejan - su carga al 20% en contenedores	2 = 0.40	
4.- Número de empresas que manejan - su carga al 50% en contenedores	1 = 0.50	
5.- Número de empresas que manejan - su carga al 70% en contenedores	1 = 0.70	2 = 1.40
6.- Número de empresas que manejan - su carga al 40% en contenedores	1 = 0.40	1 = 0.40

	IMPORTACION	EXPORTACION
7.- Número de empresas que manejan - su carga al 90% en contenedores	1 = 0.90	
TOTAL	10 = 6.90	6 = 3.90

De acuerdo con lo anterior, la E.M.T.M. manejará: el 16% de los -  
productos de importación y el 15% de los productos de exportación suscepti--  
bles de contenerizar.



## CONCLUSIONES

- Es predominante el número de empresas que importan productos sobre las que exportan, debiéndose este fenómeno a dos principales causas: La capacidad instalada únicamente alcanza a satisfacer la demanda nacional.

El proceso inflacionario que ha vivido el país en los últimos años, ha hecho que el precio final de estos artículos pierda su competitividad en el mercado mundial.

- El grueso de las importaciones se refieren a materias primas y maquinaria, en tanto que las exportaciones se realizan en productos terminados en más de un 90% de los casos.
- La principal característica especial, requerida para la manipulación y/o transporte de mercancías, es el empaque especializado, lo que podría evitarse en gran medida con el uso de contenedores.

En el caso de alimentos y algunos productos químicos, se requiere de ventilación y/o refrigeración.

- El período más representativo en el movimiento de mercancías, tanto de importación como de exportación, es el correspondiente al último trimestre del año y, como consecuencia, el período en el que se subraya la crisis en materia de transporte.
- Los puertos más representativos en el movimiento de importación de

mercancías son: Veracruz, Nuevo Laredo y el Aeropuerto Internacional Benito Juárez, constituyéndose los dos primeros en los principales lugares de recepción de los artículos provenientes de Europa Occidental y E.U.A. respectivamente, centros de producción de donde se origina el grueso de las importaciones.

Asimismo, resulta representativo el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, en virtud de que gran parte de los artículos de alta densidad económica son transportados por vía aérea.

Existe un mayor grado de diversificación en lo que se refiere a exportaciones, ya que si bien, los principales puertos de salida siguen siendo Veracruz y Nuevo Laredo, los lugares de destino de estos artículos se encuentran primordialmente en Sudamérica, Europa Occidental, Estados Unidos y Centroamérica.

La Ciudad de México es el principal centro de origen y destino de las mercancías, aunque existe un nivel importante de filiales localizadas en la Ciudad de Guadalajara y el Estado de México fundamentalmente.

- El medio de transporte más utilizado es por carretera en combinación con el marítimo, en tanto que el menos empleado es el ferrocarril, en virtud del alto grado de demoras que representa.
- La contratación de los servicios de transporte se realizan principalmente mediante agente aduanal. En los casos en que la empresa -

cuenta con un departamento de tráfico, la contratación del transporte se efectúa mediante éste, ante las empresas transportistas directamente.

- El 50% de las empresas encuestadas realizan operaciones de importación y/o exportación por más de 15 toneladas mensuales y el --- 36.4% en promedio, las efectúa entre 1 y 15 toneladas, en virtud de lo cual, en caso de utilización de contenedores, esporádicamente se requeriría de la consolidación del contenedor con mercancía de distintos destinatarios, lo que coadyuvaría a la operación del transporte multimodal.
- La forma más usual de transporte es la carga fraccionada. Esto se debe primordialmente a que, dentro de la escasez del servicio, el transporte terrestre mediante trailers se constituye en el medio de mayor oferta.

Asimismo, resulta representativo, aunque en menor grado, el transporte de mercancías mediante contenedores, cuya demanda no es de mayor en virtud del número insuficiente de contenedores que actualmente operan en el país.

- El 65% de las empresas encuestadas declararon no estar satisfechas con el servicio de transporte que hasta la fecha han venido contratando.

Esto se debe primordialmente, al alto grado de demoras, propicia--

das en gran parte, por la irresponsabilidad de transportistas y autoridades aduanales.

La escasez constituye otro grave problema, trayendo aparejado el encarecimiento del servicio, en virtud de las violaciones a la ta rifa oficial por parte de los transportistas.

- El 56% de los entrevistados declararon que preferirían continuar con el mismo servicio, a pesar de la ineficiencia detectada, en virtud de que existe una gran desconfianza de que el nuevo servicio resulte mejor que el actual.

Asimismo, declararon no estar dispuestos a pagar más, ya que el costo excedente tendría que ser absorbido por la empresa, sin poder reflejarlo en el precio final del producto.

- La E.M.T.M. manejará el 16% de los productos de importación y el 15% de los productos de exportación susceptibles de contenerizar.

### 3.- DETERMINACION DE LA DEMANDA.

A fin de determinar la posible demanda de los servicios de la --- Empresa Mexicana de Transporte Multimodal, para el transporte de mercancías en contenedores, resulta imprescindible conocer la magnitud del movimiento actual de importación y exportación de mercaderías.

Para tal efecto, se acudió al Instituto Mexicano de Comercio Exterior, donde se obtuvo la relación de productos en toneladas, que se importaron y exportaron durante 1979 (datos más recientes)

Una vez obtenida la relación de referencia, se procedió a su análisis con el objeto de determinar aquellos productos susceptibles de contener, en base a los criterios adoptados por la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) (25)

En el cuadro No. 4 se exponen dichos criterios.

CUADRO No. 4

<u>Grupo de Productos</u>	A Excelente	B Adecuados	C Marginal	D Inadecuados
<u>Animales y Productos Animales</u>				
Productos de carne, leche y pesquería.	75%	---	10%	15%
Cueros, pieles, y sus manufacturas	25%	75%	---	---
Productos animales no comestibles	---	80%	20%	---

(25) ALALC.- Bases para el estudio sobre el transporte en contenedores. ---- Junio de 1973. Anexo 1

<u>Grupo de Productos</u>	A Excelente	B Adecuados	C Marginal	D Inadecuados
Productos animales diversos	---	90%	5%	5%
Aceites y grasas animales, comestibles	---	25%	75%	---
<u>Productos vegetales alimen- ticios y bebidas</u>				
Harina y sus preparaciones	---	100%	---	---
Vegetales, frutas y sus -- preparaciones (incluyendo nueces)	80%	20%	---	---
Aceites vegetales y grasas comestibles	25%	25%	50%	---
Café (en grano) y cacao	---	100%	---	---
Té, bebidas diversas y jarabes	100%	---	---	---
Espicias	100%	---	---	---
Azúcar	---	---	10%	90%
Melazas	---	---	20%	80%
Licores y vinos	100%	---	---	---
Granos, harina, alimentos para animales	---	80%	20%	---
Productos alimenticios vege- tales	75%	25%	---	---
<u>Productos vegetales no comestibles</u>				
Caucho y derivados	20%	60%	---	20%
Resinas y gomas	25%	75%	---	---
Drogas de origen vegetal	90%	10%	---	---
Granos y semillas	10%	90%	---	---
Accites vegetales, grasas, no comestibles	10%	40%	50%	---

<u>Grupo de Productos</u>	A Excelente	B Adecuados	C Marginal	D Inadecuados
Tinturas vegetales y materiales para teñir	---	100%	---	---
Productos vegetales, no comestibles	60%	20%	20%	---
Tabaco	100%	---	---	---
<u>Fibras textiles y sus manufacturas.</u>				
Fibras naturales, no manufacturadas	10%	50%	40%	---
Algodón y lana, manufacturas y semimanufacturas	100%	---	---	---
Arpillera y yute	---	---	100%	---
Manufacturas vegetales de fibras	100%	---	---	---
Fibras sintéticas y sus manufacturas	100%	---	---	---
Productos textiles	95%	5%	---	---
<u>Madera y papel</u>				
Troncos, postes, durmientes de ferrocarril	---	---	55%	45%
Madera no manufacturada	---	10%	80%	10%
Madera en bruto, tablas y planchas de madera	10%	20%	70%	---
Manufacturas de madera (incluyendo corchos)	55%	45%	---	---
Pulpa de madera, papel	---	25%	25%	50%

<u>Grupo de Productos</u>	A Excelente	B Adecuados	C Marginal	D Inadecuados
Materiales a base de papel y papel periódico	5%	25%	10%	60%
Papel y productos de papel	100%	---	---	---
<u>Minerales no metálicos</u>				
Piedra y cemento para cons- trucciones	---	---	25%	75%
Vidrio y productos de vi- drio y cerámica	100%	---	---	---
Ladrillos y azulejos	20%	50%	30%	---
Azufre	---	---	---	100%
Sal, arena, ripio y piedras	---	---	---	100%
Minerales no metálicos	10%	30%	40%	20%
<u>Metales y sus manufacturas</u>				
Hierro y acero, semiterminados	---	25%	25%	50%
Productos siderúrgicos	55%	35%	10%	---
Aleaciones de hierro	---	---	30%	70%
Aluminio, cobre y aleaciones, estaño, refinados y semiela- borados.	20%	40%	40%	---
Plomo y zinc, en bruto y se- mielaborados	---	50%	50%	---
Minerales, hierro en lingos- tes.	---	---	---	100%
Manufacturas metálicas, ---- metales	30%	30%	25%	15%



<u>Grupo de Productos</u>	A Excelente	B Adecuados	C Marginal	D Inadecuados
Chatarra	---	5%	15%	80%
<u>Maquinaria y vehículos</u>				
Maquinaria	55%	20%	15%	10%
Máquinas-herramienta	90%	---	5%	5%
Vehículos, respuestos, accesorios y equipos	30%	20%	15%	35%
Equipo ferroviario, aerondutico, marino y sus respuestos	30%	25%	10%	35%
Artículos y respuestos	60%	10%	10%	20%
<u>Productos químicos y similares.</u>				
Preparaciones médicas y farmacéuticas, cosméticos	100%	---	---	---
Productos químicos industriales	50%	25%	25%	---
Pinturas	60%	40%	---	---
Fertilizantes	10%	20%	25%	45%
Productos químicos diversos	45%	25%	20%	10%
Productos de alquitrán	25%	50%	15%	10%
Resinas	50%	40%	10%	---
Cáusticos	10%	50%	40%	---
<u>Diversos</u>	40%	45%	10%	5%

Como se puede observar, la A.L.A.L.C., considera 10 grupos de productos cuyo grado de contenerización se puede encuadrar en 4 categorías:

EXCELENTE

ADECUADO

MARGINAL

INADECUADO

En base a lo anterior, se analizó detalladamente cada producto cuyo volumen importado o exportado fuera mayor de 50 toneladas y se identificó el grupo en el que incluiría. No se consideraron artículos tales como: Petróleo crudo y algunos de sus derivados, explosivos, automóviles y animales --- vivos.

De las 4 categorías contempladas por la ALALC, únicamente se consideraron las 2 primeras (excelente y adecuado), sumando el grado de contene--- rización de ambas.

A fin de ilustrar lo anterior, a continuación se exponen 2 ejemplos:

1.- La exportación de naranjas durante el año de 1979 ascendió a - 27,255.8 toneladas.

Este producto se incluye en el grupo II, correspondiente a: "Pro--- ductos vegetales alimenticios y bebidas", dentro del rubro: "Vegetales, fru--- tas y sus preparaciones".

El grado de contenerización designado a este producto, es de un 80% en excelente y 20% en adecuado, por lo cual, el 100% de las naranjas -- exportadas pueden ser contenerizables (27,255.8 toneladas).

2.- La exportación de polvo de zinc durante el año de referencia, alcanzó la cantidad de 845.7 toneladas.

Este producto se incluye en el grupo VII: "Metales y sus manufacturas", en el renglón: "Plomo y zinc, en bruto y semielaborados", cuyo grado de contenerización es de 50% en adecuado y 50% en marginal, por lo cual, únicamente el 50% de las exportaciones de polvo de zinc puede ser susceptible de contenerizar (422.9 toneladas).

Una vez calculado el número de toneladas contenerizables tanto en importación como en exportación, se procedió a la determinación de la demanda de los servicios de la E.M.T.M., como se detalla en el cuadro No. 5

CUADRO No. 5

	IMPORTACION	EXPORTACION
1.- Productos susceptibles de <u>contenerizar</u> (toneladas brutas)	9'564,951.6	4'463.356.8
2.- Toneladas contenerizables	6'300,511.5	3'753,071.8
3.- Toneladas a manejar por la E.M. T.M. (tabla 20 C: 16% en importación; 15% en exportación)	1'008,081.8	569,960.8
4.- Capacidad media por contenedor en toneladas (26)	12.0	11.1
5.- Número de contenedores a manejar por la E.M.T.M.	84,007	50,717

En base a estos resultados, la Empresa Mexicana de Transporte Multimodal deberá mover, en el primer año de sus operaciones, un total de --- 134,724 contenedores, cantidad formada por: 84,007 contenedores de importación y 50,717 para exportación.

(26) Capacidades calculadas mediante datos proporcionados por la S.C.T. --- Dirección General de Operación Portuaria. Departamento de Estadística. "Tráfico de contenedores en puertos nacionales. 1976-1979".

#### 4.- RECOMENDACIONES.

##### 4.1.- DETERMINACION DE OBJETIVOS

La E. M. T. M. deberá trazar un plan integral de acción, planteando de una forma coherente sus objetivos y la forma de llegar a la consecución de los mismos.

En el Capítulo relativo a la Situación Actual de la Empresa Mexicana de Transporte Multimodal, se describen los objetivos planteados por la Empresa, la estructura orgánica y funciones.

Por lo que se refiere a la determinación de objetivos, se hace --mención de que existe cierta coherencia en la clasificación de los mismos, efectuando algunas observaciones al planteamiento y determinando, de acuerdo a su importancia, el objetivo general y aquellos que podrían ser catalogados como intermedios y específicos.

Una vez explorada la realidad actual del transporte en nuestro -- país, se cuenta con bases más sólidas para proponer un plan integral de --- acción, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante la Investigación -- de Campo.

Se considera que la Empresa deberá de plantearse como Objetivo -- Específico: Operar eficientemente el servicio de transporte de carga en contenedores en el interior de la República, en los casos de importación y ex--portación de mercancías, subcontratando los diversos modos de transporte y servicios conexos.

Una vez determinado el Objetivo Específico de la Empresa, que representa el primer logro a alcanzar, resulta necesario establecer las estrategias o caminos óptimos para llegar a la realización del mismo:

- Promover el servicio entre los demandantes potenciales del mismo, dando a conocer sus ventajas - mediante intensas campañas publicitarias.
- Determinar, en estrecha colaboración con las autoridades competentes, los niveles de cobro y reglas de aplicación más adecuados.
- Solicitar insistentemente, tanto al Sector Público como al transportista, incrementar el parque vehicular que a la fecha opera en el país.
- Coordinar, en base a la determinación de la demanda, puertos más representativos y principales centros de producción y consumo del país, los diversos modos de transporte y sus servicios conexos, a fin de lograr la máxima eficiencia posible en la prestación del servicio.
- Demandar de las autoridades aduanales que se evite la revisión de la mercancía del contenedor en puerto, en los términos de los convenios internacionales, lo que abatiría significativamente el -

grado de demoras.

- Efectuar estudios de mercado tendientes a determinar el flujo de la demanda y de esta forma -- evitar el regreso de vacío de los contenedores, con lo que se lograría un máximo aprovechamiento de equipo.

Una vez alcanzado el Objetivo Específico, se buscará la consecución del Objetivo Intermedio: Operar, con medios propios, el Transporte Multimodal Internacional de mercancías en contenedores, de y/o hacia los puertos marítimos y terrestres nacionales, así como dentro del territorio nacional.

#### Estrategias:

- Adquirir, en la medida en que la Empresa vaya alcanzando su consolidación, el equipo adecuado para el transporte y manipulación de la carga.
- Arrendar dicho equipo, en los casos en que los niveles de la demanda excedan la capacidad de operación de la Empresa, procurando favorecer a los navieros nacionales.
- Establecer filiales en los principales puertos extranjeros, en base a estudios de localización de plantas, determinación de aquellos puertos --

donde se registre el mayor flujo de tráfico de y/o hacia la República Mexicana, etc.

- Establecer contacto permanente con los prestadores del servicio de transportación terrestre - en esos países, a fin de coordinarlos y lograr la máxima eficiencia posible.
- Contar con una red de intercomunicación eficiente, entre la Empresa y sus filiales, a fin de llevar un estricto control en el movimiento global de contenedores.

El Objetivo General de la Empresa es el de: Consolidar a los transportes y comunicaciones como medios impulsores de la solidaridad y la integración nacionales y como vehículos que vigoricen las relaciones con los -- demás países.

La estrategia que se podría seguir para lograr la realización de tal objetivo, sería únicamente la de prestar el servicio con la máxima eficiencia posible, evitando caer en los vicios y especulaciones de los actuales transportistas y lograr, de esta forma, orgullo de empresa.



#### 4.2.- ESTRUCTURA ORGANICA.

La E.M.T.M., en una primera etapa, deberá operar con una estructura orgánica limitada que cubra las principales áreas funcionales.

De acuerdo con lo anterior, y considerando el proyecto de organización presentado por la Empresa, se debería suprimir:

- El Departamento de Auditoría Externa a nivel -- Staff, en virtud de que ya se cuenta con un Departamento de Auditoría Interna dependiente de la Contraloría General.
- La Gerencia de Planeación y Tarifas, cuya creación no está justificada ya que esas funciones podrían ser desarrolladas por el Departamento Técnico, dependiente de la Gerencia de Operación.
- La Subgerencia de Control, dependiente de la Gerencia de Operaciones. Las funciones de esta -- área a su vez, podrían ser desarrolladas por el Departamento Técnico, con lo que este podría -- ser ascendido a nivel Subgerencia.

De esta forma, la Empresa operarla con tres áreas funcionales bási

cas:

- Gerencia de Operación, a cuyo cargo estarían las

*Subgerencias de Tráfico Exterior, Tráfico Interior y Técnica.*

- *Gerencia Comercial, que opera con las Subgerencias de Ventas y Relaciones Públicas.*
  
- *Contraloría General, cuya autoridad lineal recae directamente sobre los Departamentos de: Control Presupuestal y Finanzas, Crédito y Cobranzas, -- Auditoría Interna, Contabilidad y Administración.*

## CONCLUSIONES GENERALES.

- 1.- Los cambios que se han producido en materia de transporte a través de la historia, obedecen a la necesidad de superar los obstáculos, cada vez -- más complejos, a los que se ha enfrentado el hombre a fin de satisfacer sus carencias.
- 2.- El transporte es una parte esencial en el sistema económico de las naciones, en virtud de ser el enlace entre éstas y el resto del mundo.
- 3.- Mediante la unitarización de la carga y el transporte multimodal internacional, se persigue una mayor rapidez, seguridad y abatimiento de costos en el traslado de mercancía.
- 4.- La manipulación de la carga mediante contenedores, es una condición ---- imprescindible para la operación del transporte multimodal internacional.
- 5.- Existe una inminente necesidad de que el Gobierno Federal, en combina--- ción con el sector transportista del país, efectúe una fuerte inversión en la construcción de terminales de contenedores, así como en la adqui-- sición de equipo adecuado para la manipulación y transporte de los mis-- mos.
- 6.- La unitarización de la carga y el transporte multimodal, pueden generar la aparición de empresas transnacionales, con lo que se corre el riesgo de que se impongan desde fuera políticas en materia de transporte y posteriormente esto podría significar el principio de la desnacionalización

del transporte.

7.- Los esfuerzos del Gobierno Federal por organizar el transporte en el país, dieron como resultado la creación de la Empresa Mexicana de Transporte Multimodal, cuyo objetivo es: el de operar el transporte multimodal internacional de mercancías en contenedores.

8.- La E.M.T.M., en una primera etapa, pretende operar el transporte multimodal únicamente en el interior del país, subcontratando los diversos medios de transporte, lo que traerá como consecuencia el encarecimiento del servicio.

De acuerdo con lo anterior, la Empresa será un intermediario entre usuarios y transportistas.

9.- Actualmente, las contrataciones del transporte y servicios conexos se efectúan mediante Agente Aduanal en más del 50% de los casos y, por lo que respecta a aquellas empresas que cuentan con un departamento de tráfico, éste se encarga directamente de las contrataciones ante transportistas, en virtud de lo cual, no se requiere de la intervención de un intermediario más en la contratación del servicio de transporte.

Las contrataciones que se realizan directamente ante empresas extranjeras de transporte multimodal son mínimas (5% en importaciones y 4% en exportaciones).

En el caso de importaciones, el proveedor contrata los servicios de transporte en el 10% de los casos.

- 10.- Solo en casos esporádicos se efectúan operaciones de importación y/o -- exportación por menos de una tonelada, lo que coadyuvará a la operación del transporte multimodal internacional en virtud de que, en la generalidad de los casos, el llenado del contenedor se efectuará con mercancía de un solo destinatario, no existiendo así la necesidad de desconsolidar el contenedor en puerto.
- 11.- El empleo de contenedores tiene una gran aceptación entre usuarios del servicio, aunque el número de éstos es insuficiente, por lo que la forma más usual de transporte es la de carga fraccionada.
- 12.- El servicio de transporte en el país resulta insuficiente e ineficiente para satisfacer la demanda actual. El alto grado de escasez trae como consecuencia, violaciones a las tarifas oficiales que ya en sí son altas, en virtud de lo cual, más del 50% de los encuestados declararon no estar dispuestos a pagar más por el servicio de transporte.
- 13.- La Empresa, de acuerdo con los resultados de la investigación y las condiciones en que habrá de operar, manejará el 16% de los productos de -- importación y el 15% de los de exportación susceptibles de contenerizar, correspondiendo: 84 007 contenedores anuales para el primero y 50 717 -- para el segundo..
- 14.- La Empresa Mexicana de Transporte Multimodal, operando únicamente como intermediaria entre usuarios y transportistas, no logrará la consecución de uno de los objetivos primordiales del transporte multimodal: el abatimiento de costos. Un significativo aumento en el precio del trans-

porte, puede traer como consecuencia el desaliento de las exportaciones o bien, en el peor de los casos, la pérdida de competitividad en el pre cio de los productos mexicanos ante el mercado mundial.

No obstante, la creación de la E.M.T.M. resulta ser positiva consideran do que estará en posibilidad de proteger la nacionalización del trans--  
porte.

Por otra parte, resulta necesario operar el transporte multimodal con -  
medios propios ya que si bien, en un principio resultará ser demasiado  
oneroso, con el transcurso del tiempo la Empresa aprenderá de sus pro-  
pias experiencias, logrará su consolidación y estará en posibilidad de  
operar el servicio en una forma competitiva, lo que redundará en una de  
finitiva mexicanidad del transporte.

- 15.- La Empresa, no obstante estar constituida por los principales sectores -  
transportistas del país, deberá estar consciente de que es un ente apar  
te, independiente de todos y cada uno de esos sectores y, como tal, de-  
berá operar el transporte multimodal internacional con medios propios.

De acuerdo con lo anterior y a fin de que los servicios de la Empresa -  
resulten competitivos en el mercado internacional, surge la necesidad -  
de que adquiera a mediano plazo, el equipo adecuado para el transporte  
y manipulación de la carga mediante contenedores.

ANEXO  
CUESTIONARIO.

1.- ¿Esta empresa que productos fabrica y/o comercializa ?

---



---

2.- ¿Estos productos se exportan ?

SI ( )

NO ( )

3.- ¿La empresa efectúa importaciones ?

SI ( )

NO ( )

4.- Generalmente las importaciones y/o exportaciones que realiza la empresa son:

IMPORTACION

- a) Materias Primas
- b) Productos Terminados
- c) Maquinaria
- d) Otros \_\_\_\_\_

---



---

EXPORTACION

- a) Materias Primas
- b) Productos Terminados
- c) Maquinaria
- d) Otros \_\_\_\_\_

---



---

5.- ¿Estos productos requieren de características especiales en su manipulación y/o transporte ?

SI ( )

NO ( )

Cuales:

- a) Ventilación
- b) Precauciones de Transporte
- c) Refrigeración
- d) Empaque Especializado
- e) Otros \_\_\_\_\_

---



---

6.- Para efectuar sus operaciones de importación y/o exportación de mercancías, la Empresa:

- a) Tiene una periodicidad establecida.
- b) Lo hace de acuerdo a los niveles de oferta y/o demanda en el mercado.

7.- ¿Considera Ud. que existen meses "pico" en el movimiento de mercancías ?

En caso afirmativo, por favor indique cuales:

IMPORTACION

---



---



---



---

EXPORTACION

---



---



---



---

8.- Señale Ud. el (los) puerto (s) marítimo (s) y/o terrestre (s) por el (los) que generalmente efectúa sus operaciones:

IMPORTACIONES

---



---



---



---

EXPORTACIONES

---



---



---



---



9.- El destino final de las importaciones, así como el origen de las exportaciones es:

IMPORTACIONES  
 México, D.F. \_\_\_\_\_ %  
 Filiales en el interior de la Rep:  
 \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %

EXPORTACIONES  
 México, D.F. \_\_\_\_\_ %  
 Filiales en el interior de la Rep:  
 \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %

10.- ¿Cuáles son los centros de consumo en el extranjero a los que exporta, así como los de producción de los que importa ?

IMPORTACIONES  
 \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %

EXPORTACIONES  
 \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ %

11.- ¿Que modos de transporte utiliza comunmente ?

a) Autotransporte

b) Ferrocarril

c) Aut - Ferr

d) Aut - Mar

e) Aut - Aéreo

f) Ferr - Mar

g) Ferr - Aéreo

h) Mar - Aéreo

12.- ¿Ante quién o quienes se contrata el transporte y servicios conexos ?

IMPORTACIONES

	TRANSP. TERRES.	TRANSP. MARIT.	TRANSP. AEREO.	MANIO- BRAS.	OTROS.
a) Empresas de Auto-transporte	_____	_____	_____	_____	_____
b) Ferrocarriles	_____	_____	_____	_____	_____
c) Agente Aduanal	_____	_____	_____	_____	_____
d) Navieras	_____	_____	_____	_____	_____
e) Empresa extranjera multimodal	_____	_____	_____	_____	_____
f) Proveedor	_____	_____	_____	_____	_____
g) Empresas Aéreas	_____	_____	_____	_____	_____
h) Otros	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

EXPORTACIONES

	TRANSP. TERRES.	TRANSP. MARIT.	TRANSP. AEREO.	MANIO- BRAS.	OTROS.
a) Empresas de Auto-transporte	_____	_____	_____	_____	_____
b) Ferrocarriles	_____	_____	_____	_____	_____
c) Agente Aduanal	_____	_____	_____	_____	_____
d) Navieras	_____	_____	_____	_____	_____
e) Empresa extranjera multimodal	_____	_____	_____	_____	_____
f) Comprador	_____	_____	_____	_____	_____
g) Empresas Aéreas	_____	_____	_____	_____	_____
h) Otros	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

13.- Estos trámites se efectúan:

- a) Bajo un mismo contrato
- b) Para cada operación existe un contrato
- c) Otro \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

14.- El servicio que hasta la fecha ha contratado la Empresa, contempla:

- a) Servicio puerta a puerta
- b) Servicio puerta a puerto
- c) Servicio puerto a puerta
- d) Otros \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

15.- En promedio, que volúmenes de importación y/o exportación maneja la --- empresa mensualmente:

IMPORTACION		
PIEZA	TONELADAS	METROS CUBICOS
DE 1 A 10 _____	MENOS DE 1 _____	DE 1 A 10 _____
DE 11 A 50 _____	DE 1 A 15 _____	DE 10 A 30 _____
MAS DE 50 _____	MAS DE 15 _____	MAS DE 30 _____
HASTA _____	HASTA _____	HASTA _____

## EXPORTACION

PIEZA	TONELADAS	METROS CUBICOS
DE 1 A 10 _____	MENOS DE 1 _____	DE 1 A 10 _____
DE 11 A 50 _____	DE 1 A 15 _____	DE 10 A 30 _____
MAS DE 50 _____	MAS DE 15 _____	MAS DE 30 _____
HASTA _____	HASTA _____	HASTA _____

En caso de que la unidad de medida utilizada sea por pieza, por favor indique el peso o dimensiones aproximadas del producto.

---



---



---



---

16.- ¿Bajo que forma (s) transporta su carga ?

	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES
a) Granel	_____ %	_____ %
b) Mercancla Fraccionada	_____ %	_____ %
c) Mercancla contenerizada	_____ %	_____ %
d) Otros		
Cuales:		
_____	_____ %	_____ %
_____	_____ %	_____ %
_____	_____ %	_____ %
_____	_____ %	_____ %

17.- ¿Qué ventajas y/o desventajas le aporta el utilizar estos medios de --  
transporte ?

**VENTAJAS**

- a) Seguridad
- b) Rapidez
- c) Economía
- d) Otros \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**DESVENTAJAS**

- a) Inseguridad
- b) Demoras
- c) Encarecimiento del servicio
- d) Escasez del servicio
- e) Otros \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

18.- ¿Cuales son las cuotas por tonelada, metro cúbico, etc., que paga común-  
mente por el transporte de mercancía?

- a) Tarifa oficial
- b) Cuotas "acordadas" dependiendo de la demanda
- c) Otros \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

19.- En términos generales, ¿se siente satisfecho con el servicio de trans-  
porte que hasta la fecha ha venido contratando?

SI ( )

Por qué:

- a) Eficiencia en el servicio
- b) Bajos costos
- c) Otros \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

NO ( )

Por qué:

- a) Ineficiencia en el servicio
- b) Altos costos
- c) Otros \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

20.- *Qué consideraría más atractivo:*

- a) *¿Continuar con el servicio que hasta la fecha ha venido contratando ?*
- b) *¿Contratar un servicio de transporte rápido y seguro, bajo un mismo - contrato, a un precio más alto que el actual?*

OBSERVACIONES.

---

---

---

---

---

Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_