

43
2EJ



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**"ESTRATEGIA LOGISTICA DE
TRANSPORTE DE JAPON A MEXICO."**

T E S I S A

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIATURA EN RELACIONES
INTERNACIONALES**

**P R E S E N T A :
VICTOR RODOLFO LOPEZ PICAZO**

ASESORA: PROFESORA ILEANA CID CAPETILLO

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

Dedico esta tesina a:

Mi esposa María Antonieta, a mis hijos Víctor y Jorge, a mis padres, a mis suegros, a mis maestros, al igual que a mis compañeros y amigos por todo el apoyo y comprensión que me brindaron de muy diversas formas.

También dedico ella y agradezco muy especialmente a Dios Nuestro Señor al igual que a la Santísima Virgen María por que me dieron la iluminación necesaria y la fortaleza para llevar a buen término el presente trabajo.

INDICE

INTRODUCCION.

1.- LA IDEOLOGIA JAPONESA EN LOS NEGOCIOS EN MEXICO.	4
1.1 Estructura empresarial en Matsushita Electric de México (M.E.M.)	8
1.2 Toma y realización de decisiones.	11
1.3 Participación laboral en una filial japonesa.	14
2.- LA ESTRATEGIA LOGISTICA DE TRANSPORTE DE MATSUSHITA ELECTRIC INDUSTRIES (M.E.I.) PARA M.E.M.	
2.1 Estudios de transporte en M.E.I., para producto terminado.	16
2.2 Estudios de transporte en M.E.M.	21
2.3 Movimiento actual de producto terminado de Japón a México.	27
3.- PLANTEAMIENTO DE UN MODELO LOGISTICO DE TRANSPORTE INTERMODAL PARA M.E.M.	
3.1 Determinación de elementos de estudio.	32
3.2 Definición y elaboración de estudios de transporte.	36
3.3 Planeación de rutas de transporte.	41
CONCLUSION.	46
BIBLIOGRAFIA.	48
HEMEROGRAFIA.	50
ANEXO.	51

INTRODUCCION

La presente tesina trata sobre la estrategia-logística de transporte Intermodal de Japón a la Ciudad de México, analizándose el caso específico de Matsushita Electric de México S.A. de C.V. (M.E.M.), solamente para producto terminado.

El termino logística se origino en la técnica del movimiento de las tropas, de su transporte y avituallamiento.

Sin embargo desde el principio de la humanidad, los comestibles que la gente deseaba, o bien no se daban donde ellos querían consumirlos, o bien no estaban disponibles en el momento que les apetecían. La única elección de aquellos primeros hombres era consumir cada comestible en su zona o trasladarlo al lugar predilecto y almacenarlo para su posterior consumo.

Este limitado sistema de transporte-almacenamiento, obligaba a la gente a vivir cerca de las fuentes de alimento y a consumir un pequeño rango de productos.

Actualmente los puntos de consumo y adquisición están separados geográficamente, ello hizo necesario el desarrollo de una área denominada logística empresarial ya que es solamente entre empresas que se dan todas las actividades a lo largo del canal a través del cual las materias primas se convierten en productos finales.

La logística empresarial abarca todas las actividades relacionadas con el transporte-almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo.

Por lo cual enfocare en este estudio a una de las mas importantes actividades de la logística empresarial la cual es la logística del transporte.

Este análisis tiene los siguientes objetivos:

- a) Identificar qué factor condiciona la logística de transporte intermodal (marítimo-terrestre) de M.E.M.
- b) Conocer la directriz de la logística de transporte intermodal entre la compañía matriz Matsushita Electric Industries (M.E.I.) y la compañía filial M.E.M.
- c) Establecer un modelo logístico de transporte intermodal que sirva para desarrollar estudios que permitan generar una estrategia-logística de transporte intermodal a M.E.M.

Para ello se desarrollaron tres hipótesis:

- a) La idiosincrasia japonesa es el factor que condiciona fuertemente la estrategia-logística de transporte intermodal de M.E.M., siendo inflexible en los lineamientos que la casa matriz fija.
- b) La logística de transporte intermodal de M.E.I. tiene por directriz encontrar el balance entre los costos de transporte y la calidad del servicio.
- c) Un modelo logístico básico y simple nos permitirá generar estudios para la elaboración de una estrategia-logística de transporte intermodal para M.E.M.

Actualmente el transporte internacional de productos es un factor esencial para cualquier empresa ya que ninguna podría operar sin prever el desplazamiento de sus materias primas y/o productos finales.

Con esta tesina pretendo aportar un conocimiento Teorico-práctico a las personas que trabajan en las áreas de tráfico, comercio exterior y a los estudiosos de las relaciones internacionales en México a través de un caso concreto, a fin de que se sienten las bases para estudios del transporte internacional más formales ya que este campo de estudio es aun muy pobre en nuestro país y solo se aprende por la práctica, ya que muy pocas veces hay opción de leer algún manual o libro relacionado con el problema a que nos enfrentamos en cuestión de logística de transporte.

El estudio se divide el tres aspectos:

- a) La ideología japonesa en los negocios en México.
- b) La estrategia-logística de transporte intermodal de M.E.I. para M.E.M.
- c) Planteamiento de un modelo logístico de transporte intermodal para M.E.M.

1.- La ideología japonesa en los negocios en México.

Para poder entender cómo la ideología japonesa afecta la logística de M.E.M., debemos comprender los siguientes aspectos:

Cuando los japoneses llegan a trabajar a otros países no actúan de la misma forma que lo hacen en su país de origen.

Ellos hacen negocios en términos inusuales y hablan un lenguaje desconocido. ¹

Como han crecido apiñados en uno de los países más pequeños del mundo, han tenido que vivir una presión silenciosa y asfixiante de millones en expansión en un pequeño archipiélago.

Esa situación de presión de toda la vida afecta cosas sutiles que se encuentran en el carácter nacional y que determinan la forma de hacer negocios donde quiera que estén : ²

-Su sociedad jerarquizada verticalmente, incluye el sentido de consideración ante la edad y el rango.

-Su insistencia en el respeto, en no herir los sentimientos de los demás.

-Su preocupación por el cómo los verán los demás.

¹.- Cfr. Alison, Lanier. Como trabajar y negociar con los japoneses, Legis Editores S.A. Serie Empresarial, Colombia, 1991, pag 43.

².-Cfr Helmut, Mossback. Como implantar en occidente los métodos japoneses de Gerencia Legis Editores S.A. Serie Empresarial, Colombia, 1990, pag 88.

-El hecho de que son indirectos más que directos al hablar.

-Su insistencia en trabajar, jugar y vivir en grupos, siguiendo reglas formales de comportamiento y cortesía.

-Su cuidadosa reciprocidad en cuestiones tales como hacer obsequios y favores.

Dicho apiñamiento constante en su vida requiere de tres principios básicos para la convivencia:

-autodisciplina.

-coerción individual.

-cooperación en grupo.

Por otro lado los japoneses tienen una forma diferente de pensar, se inclinan a pensar en imágenes completas, en panoramas totales, más que en los segmentos fragmentados que con frecuencia combinamos para formar conceptos. Se puede comparar el proceso con un rayo de luz. Algunos lo ven como un solo rayo blanco. Otros inconscientemente y automáticamente lo miramos a través de nuestros prismas mentales y descomponemos el espectro en sus componentes. En realidad, ambos grupos ven el mismo rayo de luz, pero desde ópticas diferentes, es decir, diversos enfoques culturales, que lo muestran en forma totalmente distinta. Esta diferencia de enfoque es aparente en todas las fases de nuestros contactos con el exterior.³

Así mismo mencionaremos tres aspectos imprescindibles en la vida cotidiana de los japoneses :

³ - Cfr ibidem, pag 111.

-La jerarquía, es un complejo sistema de grados y de clasificación íntimamente ligado a su sistema educativo empezando desde el **Kinder-garden**. Superior, generalmente significa de más edad, más sabio, más venerable. Rara vez significa clase o cuna. **Status** tiene relación con la posición y ocupación en el grupo más que con el linaje.

-La armonía, en la vida diaria, significa mantener una atmósfera de cómoda aceptación y respeto con la gente, todo el tiempo la armonía evita la brusquedad e incluye una sensibilidad altamente desarrollada hacia los sentimientos de la gente.

-La precaución, el profundo sentido de precaución escondido frecuentemente afecta su forma de reaccionar ante una nueva sugerencia. Su tendencia inmediata, casi instintiva, es evitar comprometerse. Ya que necesitan estar seguros de que no van a fracasar. El fracaso para ellos les hace perder mucho prestigio. se vuelve algo vergonzoso. ⁴

Por lo anterior, cuando los japoneses se encuentran en el extranjero, se sienten totalmente solos y privados de sus grupos de apoyo. Esa es una de las razones por las cuales viven unidos fuera de Japón.

Adicionalmente se les dificulta tener relaciones con gente de otras culturas y una razón es que a propósito tratan de mantener su identidad.

Por esto, es que con las compañías extranjeras que hacen negocios en el exterior buscan encontrar un punto de apoyo que les proporcione conexiones para iniciar y construir una relación duradera, ello significa que algún paisano trabaje en las otras compañías.

06

⁴.- Cfr. Alison, Lanier. Op.cit, pag 34.

Así mismo en el momento en que los japoneses compran alguna compañía en otro país, asumen un papel gerencial mucho más grande que la mayor parte de las compañías europeas. Cuando los europeos han comprado parte de una firma, muchos de sus clientes lo desconocen totalmente.⁵

"En las corporaciones japonesas. Sesenta y uno por ciento de los directivos de las filiales en América -y en México- son japoneses, los gerentes americanos -y mexicanos- que trabajan para compañías japonesas usualmente encuentran que hay un límite en promociones de ascenso a puestos directivos más allá del cual no pueden pasar."⁶

El caso que hemos escogido para nuestro análisis es el de M.E.M. que fue adquirida en 1978 por M.E.I., la cual tiene su sede en Japón, anteriormente a esa fecha ostentaba la razón social de National/Panasonic.

Como podemos percibir M.E.M. es una compañía filial de M.E.I., esto genera dos situaciones: primero que no puede generar una estrategia-logística de transporte intermodal autónoma y segundo que la logística que aplica esta generada, dada y controlada por la casa matriz.

Por lo cual la idiosincrasia japonesa hace que la logística de transporte de M.E.M. permanezca sin cambios. El cambiar o modificar la estrategia-logística de transporte intermodal establecida para M.E.M. involucraría el entrar en un proceso de negociación de grupo, basada en la jerarquía, la armonía, la precaución y el consenso pero solamente entre japoneses.

⁵ - Cfr. Lester, Thurow, Head to Head (the economic battle among Japan, Europe, and America). New York, N.Y., William Morrow and Company Inc., 1992 pag 125.

⁶ - Lester, ibidem pag 96.

1.1 Estructura empresarial en Matsushita Electric de México.

M.E.M., tiene una estructura piramidal basada en la jerarquía y la edad: a la cabeza esta el director general que es la persona de mayor edad y de más rango ahí. la estructura se divide en forma descendente en 5 secciones que son: Planta, Servicios, Administrativa, Comercial y de Programación. Todas ellas dirigidas por directores de área japoneses entre los 46 y 55 años.

Siguiendo con esta pirámide, la sección comercial y la planta tienen direcciones específicas; la sección comercial se divide en dirección especializada de ventas en sucursal, dirección especializada en ventas de equipos de oficina y nuevos productos; y dirección especializada de logística. En la planta hay 2 direcciones específicas que son: la dirección de producción y la dirección de ingeniería.

Estas direcciones específicas en su mayoría están bajo la responsabilidad de gente japonesa de edad de entre los 35 y 45 años. Sin embargo, ya a este nivel hay un mexicano que es el director específico de producción, asimismo solamente en las tres direcciones específicas del área comercial se habilita igual número de subdirecciones, en las cuales hay dos subdirectores japoneses y solamente el subdirector de venta de equipos de oficina y nuevos productos es mexicano.

El nivel que sigue es el de las gerencias, correspondiendo dicho puesto para departamentos específicos y para las sucursales. Hay 17 departamentos específicos: Recursos Humanos, Contabilidad, Sistemas, Ventas Equipo de Oficina, Nuevos Productos, Tráfico Internacional, Almacén de producto terminado, Servicio, Planeación, Apoyo a Compras T.V., Ingeniería, Compras T.V., Producción T.V., Diseño, Compras Audio, Producción Audio y Producción Componentes y hay 8 sucursales en: León, Mérida, Veracruz, Monterrey, Puebla, Guadalajara, D.F.1. y D.F.2.

A este nivel continúa habiendo japoneses a cargo de las gerencias estratégicas de Contabilidad, Nuevos Productos, Apoyo a compras T.V., Ingeniería y Diseño con una edad de entre 35 a 40 años, pero lo importante es que ya a este nivel el 80% de los gerentes y/o representantes de sucursal son mexicanos. Cabe señalar que sólo existe una subgerencia, que se ubica en el área de Tráfico Internacional.

En el último nivel, el cual es un nivel general se cuentan a los analistas, vendedores, capturistas y secretarías y al personal de servicios, los que en su mayoría son mexicanos con edades de los 25 a los 45 años.

Asimismo la anteriormente enunciada estructura organizacional está cimentada en 7 principios que son seguidos por cada uno de los integrantes de la compañía, los que se leen para reconfirmarse a cada miembro de la misma los lunes a primera hora en una junta llamada **Shokai*** a fin de que nadie los olvide y se concientice de los mismos:

“-CONTRIBUCION AL PROGRESO DEL PAIS A TRAVES DE LA INDUSTRIA Y EL COMERCIO.

Nuestro fin no tiene que ser únicamente el obtener riquezas, ni el hacer muestra de nuestra fuerza industrial y comercial, sino el contribuir al progreso y al bienestar de la sociedad.

JUSTICIA Y EQUIDAD.

Tenemos que ser razonables y justos en nuestra fabricación, en nuestro comercio y en nuestro trabajo individual. SIN ESTE PRINCIPIO NADIE PODRA SER RESPETADO NI RESPETARSE ASI MISMO; POR SABIO Y CAPACITADO QUE UNO SEA.

UNION Y ARMONIA.

Sólos somos débiles, unidos somos fuertes, tenemos que trabajar unidos como una familia, en mutua confianza y responsabilidad. PUEDE EXISTIR UNA SOCIEDAD DE HOMBRES DE TALENTO, PERO SERA UNA MULTITUD INCONTROLADA MIENTRAS NO ESTEN IMBUIDOS DE ESTE PRINCIPIO.

09

* Shokai significa en español presentación

ESFUERZO POR EL MEJORAMIENTO.

Tenemos que tener la confianza y la convicción propia de que, cada uno tiene que ganarse el respeto por medio de su trabajo y esfuerzo constante para el mejoramiento. SIN ESTE PRINCIPIO NO SE PODRA LOGRAR LA VERDADERA PAZ NI EL PROGRESO.

CORTESIA Y MODESTIA.

Tenemos que respetar los derechos de los demás y ser amables con todos, tenemos que ser cordiales y modestos, alabar y animar con alegría y así, veremos el orden y la tranquilidad de la compañía. SIN ESTE PRINCIPIO NO REINARA EL ORDEN SOCIAL.

ADAPTACION Y ASIMILACION.

No se podrá lograr el verdadero progreso, en tanto nosotros mismos no nos amoldemos a las varias condiciones que nos rodean: como la sociedad cambia y se mueve hacia adelante, nosotros no podemos estar parados, sino que tenemos, que estar en la posición de poder seguir sus pasos.

GRATITUD Y RECONOCIMIENTO.

Nosotros tenemos que corresponder a nuestra nación, nuestra comunidad y nuestra compañía; con gratitud. ESTE PRINCIPIO DE AGRADECIMIENTO NOS PROPORCIONARA PAZ Y ALEGRIA, ADEMAS UNA FUERZA ILIMITADA PARA VENCER TODAS LAS DIFICULTADES ." 7

Dicha estructura organizacional de M.E.M. nos permite ubicar jerárquicamente a la dirección especializada de logística como una dirección más dentro de la compañía ya que no tiene el grado de sección como debería tenerlo puesto que M.E.M. es una filial que para su integro funcionamiento depende en un 100% del abastecimiento de producto terminado de importación.

7.- Documento Interno Matsushita Electric de México, Sin fecha y Sin Número.

1.2 Toma y realización de decisiones.

Los japoneses tienen una forma muy peculiar de tomar decisiones a nivel gerencial. Primeramente los directivos analizan el problema con los mandos inferiores, asimismo estudian el por qué del problema y sus posibles soluciones. Posteriormente estudian la forma de plantearlo con los altos mandos en sus innumerables sesiones, ahí se analiza nuevamente, se debate y posteriormente se llega a una decisión por consenso respecto al problema que se tiene en cierta área específica de la compañía. Pero cuando se aprueba una decisión respecto a la solución del problema se lleva a cabo inmediatamente.

Se sabe que "los japoneses -en su toma de decisiones- detestan las presiones. Los plazos son contraproducentes. Si se les presiona reaccionan negativamente. Sus sistemas fundamentales de consenso y consideraciones en grupo toman tiempo.

Ellos piensan en el tiempo como un continuo en círculo, no una línea, que surge de generaciones pasadas a las actuales, y a las futuras, ellos nunca se sienten presionados. Nosotros pensamos en función de una línea. Cuando llegamos al final de la línea, eso es todo. Su círculo emerge del presente hacia el futuro, no hay punto de ruptura. Ellos no tienen nada de ese sentido de la presión del tiempo que tanto existe en occidente".⁸

Este proceso de forma grupal y basados en el consenso de forma consuetudinaria es la forma japonesa usual para tomar decisiones, dicha forma nos parece inusual en occidente ya que aquí solamente en casos excepcionales se llega a tomar decisiones por consenso en grupos.

⁸. Alison, Lanier. Op.cit., pags 68-69.

Se presenta una situación muy especial en el proceso de toma de decisiones que se toman en una filial japonesa ya que:

"La lealtad entre los japoneses de ultramar tiende a ser ante todo con la casa matriz, los gerentes están sujetos a una especie de doble fidelidad cuando se encuentran en el exterior. Esto puede agregar otro factor obstaculizante y retardante para tomar las medidas necesarias o las decisiones requeridas. Las necesidades y condiciones en el frente extranjero, sea cual fuere, no tiene mucha representación en las oficinas principales.

Las oficinas principales nunca están dispuestas a dar a sus sucursales mucha autonomía. Una vez anunciada una decisión de alto nivel, generalmente hay poco lugar a concesiones o arreglos que se acomoden a las condiciones locales. Los gerentes japoneses que trabajan en el exterior están des acostumbrados a tomar medidas independientemente o tal vez no se les permite hacerlo".⁹

Es necesario considerar de manera somera la forma de como se llega a ser directivo en promoción en las empresas japonesas *status* que implica el formar parte importante en el proceso de toma y realización de decisiones.

En primer lugar se le selecciona al directivo por el grupo de alto nivel en función de un análisis concienzudo basado en el desempeño eficiente y efectivo de liderazgo, el cual implica complejos roles: como los administrativos, los de negociación, los empresariales y los conciliatorios.

Cuando se asumen cargos directivos hay mecanismos por los cuales son monitoreados y seleccionados para continuar promocionándose dentro de la jerarquía interna de la firma.

⁹ - Aoki, Masahiko. Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese economy, Cambridge University Press, New York, N.Y., 1988, pag. 203.

Los directivos son evaluados y monitoreados de conformidad con sus contribuciones y los resultados que den a la compañía en términos de los objetivos preestablecidos en sus respectivas áreas de asignación, exaltando que en cada nivel son sujetos a un constante monitoreo tanto por sus iguales en rango así como por sus subordinados y los rangos superiores.

Si los directivos de cualquier rango fallan en construir una buena reputación y obtener el apoyo emocional de sus subordinados, su efectividad dentro de la organización vendrá a menos quizás antes de tiempo.

Una importante consideración en la evaluación de los directivos en la jerarquía promocional de las firmas japonesas es su desempeño conciliador. El éxito que los directivos tengan dentro de la estructura jerárquica de la firma japonesa está basado en su habilidad a este respecto.

Los incentivos en la estructura de los rangos directivos en las firmas japonesas son algo único. El incentivo monetario que es un componente importante en la motivación, en las firmas japonesas no es el más importante ya que este tipo de incentivos son muy limitados. Sin embargo el componente esencial en la motivación del ascenso en los rangos directivos es el lugar que da el ser alto directivo, lo cual señala la cúspide de una carrera dentro de una compañía, el **status** da rango y jerarquía así como enmarca la importancia de la persona dentro del grupo empresarial. ¹⁰

¹⁰.- Cfr. Richard, Caves. Industrial Organization in Japan , The Brookings Institutions , Washington D.C., 1978, pag 168.

1.3 Participación laboral en una filial japonesa.

La primera medida que tomaron los japoneses al comprar lo que hoy es M.E.M. fue la misma acción que toman para comprar cualquier compañía en el extranjero:

"Sin hacer cambios substanciales en el -área administrativa- ningún empleado fue despedido. La mayoría de los empleados y directivos quienes trabajaban para National/Panasonic- se les consideró para seguir trabajando en bases del largo plazo." ¹¹

No obstante lo anterior, han ido reduciendo y eliminando poco a poco varias prestaciones a los empleados mexicanos de M.E.M. como el servicio médico, días festivos, servicios de comedor, vacaciones y los sueldos casi no han tenido incrementos razonables, debido a que los japoneses consideran que tales prestaciones son beneficios demasiado altos e innecesarios en un país donde hay mano de obra barata.

Otra de sus fobias es la aversión que sienten hacia los sindicatos a los cuales van socavando y luego los eliminan. Como dato curioso, en enero de 1994 eliminaron de una vez y por todas al sindicato de M.E.M., el cual en si funcionaba para los obreros de la planta ubicada en Ixtapaulca, Estado de México.

Dentro del comportamiento de las compañías japonesas que compran filiales en el extranjero, es la actitud que tienen hacia el posible desarrollo de los lugareños en los mandos directivos.

¹¹ - Richar, Schonberger. Japanese Manufacturing Techniques, The Free Press, New York, N.Y., 1982, pag 75.

La percepción de exclusión en la elaboración de la planeación estratégica, en la toma de decisiones, la ausencia de entrenamiento y programas de desarrollo gerencial y la aparente falta de oportunidades de hacer carrera dentro de las empresas filiales japonesas, desestimula aún a los más leales y determinados lugareños de compromisos a largo plazo con dichas compañías.

Es dudoso que se de una integración más completa en la infraestructura directiva de la filial por parte de los pocos directivos lugareños, sin que estos al menos tengan algún grado de familiaridad con el lenguaje japonés, pero a pesar de que se trate de aprender japonés, ello no es apreciado.

Muchas compañías japonesas para sus filiales reclutan ejecutivos lugareños sin importarles qué aspiraciones de hacer carrera tienen individualmente, o en otros casos sin un plan a largo plazo para lo que estos individuos puedan hacer dentro de la compañía en el futuro.

Poniendo lo anterior en palabras duras, ni los ejecutivos lugareños, ni los de otras nacionalidades serán parte del equipo japonés. Ya que golpean el límite al cual pueden aspirar dentro de la dirección japonesa en las filiales muy rápido, pero aunque lleguen alcanzar posiciones de dirección, frecuentemente no tienen el poder de llevar a cabo o aun tomar decisiones lo cual si podrian hacer en firmas occidentales. ¹²

Debemos entender que los japoneses piensan y actúan de una forma diferente a la de nosotros, ya que para ellos lo más importante en sus relaciones es su armonía. No la armonía con los lugareños. Ya que se consideran superiores a los lugareños tanto a nivel de puestos como a nivel personal.

¹².- Cfr. Lester, Thurow. Opcita, pag 121.

Los japoneses buscan en la gente que trabaja para ellos a nivel directivo, tres cualidades : ser confiables, asumir la responsabilidad cuando las cosas marchan mal, cumplir la palabra y hacer con mínimos recursos milagros.

La "intención real de los japoneses al comprar compañías en el extranjero se basa en que buscan acceso en otros mercados más que utilidades.

Para tal caso compran una compañía, por la menor cantidad de dinero posible, pero generalmente no desbaratan mucho la directiva existente. Estas compañías adquiridas tienden a tener impacto mínimo japonés en un principio.

Se manejan en gran parte como se venía haciendo, al menos por algún tiempo. Se compran en realidad por el acceso, sus ventas y potencial de distribución, su planta, su localización pero no necesariamente por que los japoneses esperen de ellas directamente -o inmediatamente- una gran utilidad financiera".¹³

Cuando se trabaja para japoneses es importante tener presente que cuando se dan problemas independiente-mente de lo que ocurra, de quién haya sido la culpa, el ejecutivo lugareño siempre asume la responsabilidad. Es como el capitán de un barco de quien se espera que asuma la responsabilidad, aun cuando no esté en el puente de mando en el momento del desastre.

Se debe entender esto bien. Si uno esta a cargo, tiene que estar listo no sólo para asumir personalmente la responsabilidad sino para restarle responsabilidad a los demás. Lo importante es arreglar de nuevo armonías, para hacer que todo el mundo regrese a un navio tranquilo lo más pronto posible.¹⁴

¹³. - Richard, Caves. Op.cit., pag 93.

¹⁴. - Cfr. Lester, Thurow. Op.cit., pag 114.

Otro aspecto importante para los japoneses es que cada individuo es parte de un grupo. Una crítica negativa del individuo se refleja también en el grupo. Si ese fuera el caso, ellos creen que nadie se debe sentir desconcertado, ni siquiera ligeramente, ni nadie se debe regañar en público o humillar en forma alguna, puesto que esto perjudicaría el prestigio no sólo del individuo sino del grupo.¹⁵ Haciendo notar que los lugareños en su conjunto no son parte de ese grupo aún que se trabaja para japoneses.

¹⁵.- Cfr. Helmut, Mossback. Op.cit , pag 78.

2.- Estrategia Logística de Transporte de M.E.I. para M.E.M.

2.1 Estudios de transporte de M.E.I. para producto terminado*

M.E.I. es la compañía matriz y tiene una estructura organizacional muy compleja, dicha estructura es poco difundida a nivel filial. Sin embargo, la parte de M.E.I. que se dedica a realizar la estrategia-logística de transporte intermodal para producto terminado a México es una división completa que abarca globalmente a Latinoamérica. Es interesante señalar al respecto que "en octubre de 1993 se creó dentro de la División Corporativa Internacional de Operación de Negocios -D.C.I.O.N.- la sección para Latinoamérica, esta nueva sección es el resultado de fusionar las secciones de abastecimiento de productos terminados y la sección de logística para las Américas".¹⁶

Esta división realiza estrategias-logísticas estableciendo una red de transporte y capacidad de comunicación, en función de las necesidades de la compañía pues hoy en día "el transporte internacional de productos es un factor esencial para cualquier empresa ya que ninguna puede operar sin prever el desplazamiento de sus materias primas y/o productos terminados".¹⁷

* Producto Terminado: se define como un bien terminado, el cual incluye ya un alto valor agregado y esta listo para comercializarse directamente al público, estos productos incluyen: cámaras, videograbadoras, televisores, teléfonos, equipos de sonido, etc.

¹⁶ - Documento Interno. Matsushita Electric Industries, Sin número, 19. Noviembre 1993.

¹⁷ - Theodore, Pollock. Estrategias de distribución, Mc Graw-Hill Biblioteca de Administración Estratégica Tomo II, México, 1985, pag 1203.

Normalmente el transporte constituye el costo logístico* individual más importante para la mayoría de las empresas.

M.E.I. tiene tres formas de obtener capacidad de transporte:

"-Las flotas de transporte rentadas.

-Contratos específicos realizados con compañías de transporte para el suministro de servicio.

-Puede usar cualquier compañía de transporte sin ningún compromiso, por cualquier cantidad de producto esta compañía debe ofrecer servicios puerta/puerta a fletes preestablecidos.

estas tres formas de obtener servicio se les conoce como transporte: Privado, por contrato y común".¹⁶

Desde el punto de vista del sistema logístico de M.E.I. existen tres factores esenciales que determinan la calidad y eficiencia de la capacidad de transporte que se usa: costo, velocidad y consistencia.

-El costo de transporte es el resultado del pago actual de movimientos entre dos puntos, más los gastos relacionados al propio inventario en tránsito. El sistema logístico debe ser diseñado para minimizar el costo del transporte en relación al costo del sistema total. Sin embargo, esto no significa que el medio de transporte más barato es siempre el más deseable.

* El costo logístico se forma de los siguientes elementos: administración, mantenimiento de inventarios, almacenamiento, transporte, recepción, envío, empaquetamiento y tratamiento de pedidos.

¹⁶ . Pollock *ibidem*, pag 1115.

-Velocidad del servicio de transporte es el tiempo requerido para completar un movimiento entre dos localidades. Velocidad y costo están relacionados en dos formas. Primero transportes especializados capaces de dar servicios rápidos cobran altos fletes. Segundo la rapidez, el servicio y el breve tiempo durante el cual los materiales y los productos son tomados en tránsito.

-Consistencia del servicio de transporte se refiere a la diferencia en tiempo para un número de movimientos entre los mismos lugares.

En esencia, ¿cuán dependiente es un método de transporte con respecto al tiempo? en varias formas, consistencia de servicio es la más importante característica de transportación. Si un movimiento dado toma dos días una vez y la siguiente seis, serios cuellos de botella se desarrollan en el flujo de bienes, lo que deteriorará el control de inventarios.

Si la capacidad de transporte no tiene consistencia, se debe tener una segunda reserva en los inventarios para estar protegido contra los cortes en el servicio. La consistencia en el transporte influencia a vendedores como a compradores en sus inventarios generales comprometidos y los riesgos relacionados.¹⁹

Los aspectos anteriores son considerados por M.E.I. en su totalidad ya que ellos se relacionan directamente al sistema logístico. Primeramente la facilidad de elección para establecer una estructura o red que limite el rango de las alternativas de transporte y determine la naturaleza del esfuerzo que debe ser cumplido. Segundo, el costo total de transportación involucra más de un transporte para el movimiento entre dos puntos. Tercero, el esfuerzo completo para integrar una capacidad de transporte en un sistema logístico puede perderse si el servicio es esporádico o inconsistente.

20

¹⁹ - Cfr. Donald, Bowersox Logística Management, Macmillan Publishing Company, third edition, U.S.A., 1986, pag 235.

En el diseño del sistema logístico de M.E.I. se establece "un delicado balance entre los costos del transporte y la calidad del servicio. En algunas circunstancias bajos-costos en transferencias lentas es preferido. Otras condiciones pueden requerir métodos rápidos.

Encontrar el balance propio de transportación es el objetivo -M.E.I.-." ²⁰

²⁰ .Bethel, Laurence Industrial Organization and Management , Mac Graw-Hill book Company, Inc. , New York, N.Y., 1968, pag 506.

2.2 Estudios de transporte en M.E.M.

En este apartado debemos partir del supuesto de que M.E.M. es una filial de M.E.I. Esto significa que "es una compañía controlada por otra compañía completamente, denominada matriz".²¹

Actualmente en M.E.M. no se realizan estudios de logística de transporte en el sentido estricto de este concepto, debido a que por razones de seguridad no se le confirió la capacidad para generar decisiones y estudios de logística, y sus actividades solo se reducen a la operación simple de un departamento de tráfico enfocado a la tramitación aduanal, por lo que el departamento de tráfico no realiza la función objetiva que debería desempeñar, la cual sería en términos generales para el comercio y en términos más específicos para la transportación de bienes.

En cualquier empresa de negocios el departamento de tráfico es responsable por el embarque de los bienes de importación y exportación de la compañía. Sus actividades generalmente incluyen la selección de transportistas y rutas de embarque, seguimiento de importaciones y exportaciones, auditar facturas de transportistas, realizar reclamaciones (por daños, pérdidas, y cargos excesivos) y tratar de negociar reducción de costos de transporte.²²

²¹ - Graham, Bannock The American Dictionary of Economics, Facts on File Inc, Second Edition, New York, N.Y., 1978, pag 305.

²² - Cfr. Jerry, Rosenberg Dictionary of Business and Management, John Wiley and Sons, Second edition, New York, N.Y., 1963, pag 504.

El departamento de tráfico de M.E.M. tiene en la práctica las siguientes actividades: da solamente seguimiento de los embarques de importación y exportación; realiza reclamaciones (por daños y pérdidas), se encarga de toda la tramitación ante las Aduanas y la Dirección General de Normas, así como de todos los documentos adicionales que se requieran para la importación o para la exportación de los productos como tarea prioritaria.

Este departamento solo proporciona información a la matriz a solicitud de ésta, generalmente sobre rutas de transporte y sus costos, para ello se contacta a diferentes líneas de transporte marítimo* a las que se les requiere información en función de un formulario que previamente M.E.I. envía.

Lo anterior reafirma que a M.E.M. solo se le considera por su acceso al gran mercado México-norteamericano, por sus altas compras de productos terminados y su potencial para la distribución de productos al interior de la república, asegurando la promoción y venta de parte importante de la producción de M.E.I.

* Líneas de Transporte Marítimo: son aquellas compañías navieras que tienen barcos y que dan servicio dentro de una ruta fija en puertos preestablecidos, comparándose ello burdamente con una línea de camiones de pasajeros en lo referente a la ruta de servicio.

En términos genéricos expondré la información que se obtuvo por M.E.M. sobre los formularios enviados por M.E.I. para que en la matriz realicen una evaluación sobre la mejor alternativa de transporte, evaluación que se completó con la visita de un japonés a México, quien verificó la información suministrada.

Tal estudio consistió en determinar tres líneas marítimas y solicitarles la siguiente información:

"Líneas que dan servicio de Kobe a la Ciudad de México:

Son: Transportación Marítima Mexicana (T.M.M.), American President Lines (A.P.L.) y Sea Land.

COMPañIA DE TRANSPORTE: T.M.M.

-RUTA: KOBE-OSAKA: CAMION.

OSAKA-LAZARO CARDENAS: BARCO.

LAZARO CARDENAS-CIUDAD DE MEXICO: CAMION.

O LAZARO CARDENAS-CIUDAD DE MEXICO: TREN.

-TIEMPO DE TRANSITO KOBE-CIUDAD DE MEXICO: 22 DIAS.

-FLETES: CONTENEDOR DE 20 PIES : USD 2,800 A.I.*

CONTENEDOR DE 40 PIES : USD 3,400 A.I.

-FRECUENCIA. CATORCENAL.

* A.I. significa que todos los recargos adicionales al flete base están incluidos y este flete total no subirá más, su interpretación en inglés All In se traduce literalmente como todo incluido.

COMPAÑIA DE TRANSPORTE: AMERICAN PRESIDENTE LINE.

-RUTA: KOBE-LONG BEACH: BARCO.

LONG BEACH-SAN ANTONIO: TREN.

SAN ANTONIO-LAREDO: TREN.

NUEVO LAREDO-CIUDAD DE MEXICO: CAMION.

O

LONG BEACH-CIUDAD JUAREZ-PANTACO: TREN.

PANTACO-PLANTA: CAMION.

-TIEMPO DE TRANSITO KOBE-CIUDAD DE MEXICO: 25
DIAS.

-FLETES: CONTENEDOR DE 20 PIES: USD 3,200 A.I.

CONTENEDOR DE 40 PIES: USD 3,800 A.I.

-FRECUENCIA: CADA 10 DIAS.

COMPAÑIA DE TRANSPORTE: SEA-LAND.

-RUTA: KOBE-LONG BEACH: BARCO.

LONG BEACH-HOUSTON: CAMION.

HOUSTON-LAREDO: CAMION.

NUEVO LAREDO-CIUDAD DE MEXICO: CAMION.

-FLETES: CONTENEDOR DE 20 PIES: NO HAY SERVICIO.

CONTENEDOR DE 40 PIES: USD 3,900 A.I.

-FRECUENCIA: CADA 16 DIAS." ²³

Actualmente la logística planteada e impuesta por la matriz está fuera de contexto debido a que no ha considerado en este análisis factores tales como: robos de contenedores, la saturación del transporte terrestre en Nuevo Laredo, los altos costos de las carreteras de cuota en México, las grandes distancias que viaja la carga por tren en los E.U.A. lo cual provoca retrasos, los costos adicionales que implica algún error en los documentos en su presentación a las aduanas fronterizas y el excesivo trabajo de los agentes aduanales en la frontera de Nuevo Laredo.

²³ - Documento Interno. Matsushita Electric de México, 9 de Abril de 1994.

2.3 Movimiento actual de producto terminado de Japón a México.

La logística de transporte para producto terminado que actualmente sigue M.E.I. tiene dos particularidades en lo referente a su funcionamiento:

-“La programación lineal de transportación se da por que hay un gran número de fabricas de producción -en M.E.I.- con capacidades fijas y un número de distribuidores muy bien conocido, así como se conocen las demandas -de M.E.M-, esto da por resultado que se permita la preparación de un itinerario de embarques que minimice los costos totales de transporte en la medida de lo posible”.²⁴

-El transporte intermodal que maneja M.E.I., es el medio que por su versatilidad se puede utilizar en diferentes modos de transporte suministrando un servicio integrado en conjunto desde origen a destino, es decir se puede utilizar en barco, en camión, y en tren. A este medio de transporte se le denomina contenedor y puede ser embarcado en diferentes modos de transporte sin un manejo masivo de los productos, alcanzando significativas ventajas en los costos. Los contenedores, usualmente son como cajas de **trailers** con esquinas reforzadas pueden ser removidos de sus ruedas y apilados en las bodegas de los barcos, y entonces descargados en **chasis**, convirtiéndolos en **semitrailers**. Estos son un desarrollo revolucionario en la industria de la transportación, la “contenerización” elimina la necesidad de estibadores para cargar y descargar las mercancías, esta practica ofrece numerosos beneficios.

27

²⁴. - Jerry, Rosenberg *Op.cit.*, pag 505.

La carga esta protegida de los robos y los daños, así las primas de los seguros bajan. El tiempo de manejo de las mercancías y su costo se reducen bastante especialmente en aquellas instancias donde los contenedores pueden moverse desde un punto de origen hasta su destino final sin ser abiertos. ²⁵

Cabe especificar en este punto que los "contenedores son cajas construidas generalmente de metal con base a una normatividad internacional con medidas **standard** -a este respecto solo nos referiremos a dos tipos- los contenedores de 20 pies los cuales tienen de largo 5.919 metros, ancho 2.340 metros y alto 2.380 metros, con un peso de 1,900 kilogramos, una capacidad cubica de 33 metros cúbicos y soportan un peso en su interior de hasta 22 toneladas.

Los contenedores de 40 pies tienen un largo de 12.051 metros, de ancho 2.340 metros, altura de 2.380 metros, con un peso de 3,084 kilogramos, una capacidad cubica de 67.3 metros cúbicos y soportan un peso en su interior de 27 toneladas". ²⁶

Ahora bien cuando M.E.I. realiza una exportación a M.E.M. de producto terminado lleva a cabo las siguientes actividades:

Primeramente recibe por parte del área de tráfico en M.E.M. vía telex un pedido, el cual fue previamente generado por el área de ventas en función de un listado de planeación de compra/venta mensual, una vez recibido este pedido vía telex la computadora que lo recibe en función de un programa determinado procede a enviarlo a las diferentes fabricas de producción, a fin de considerarlo en la planeación de producción de cada fábrica.

²⁵ - Cfr. Walter, Ingo. Handbook of International Business, John Willey & Sons, N.Y., 1990, pag 14.6.

²⁶ - Documento Maerks Container Specification, Maerks Line, May 1994, pag 20.

Si este pedido por error no va bien codificado o está repetido, la computadora automáticamente lo rechaza y genera un mensaje de error. En caso contrario genera un aviso de aceptación del pedido, con ello asegura se cumplan las fechas de embarque de cada orden.

Una vez que las diversas fabricas tienen listos los productos, envían vía telex a la misma computadora las cantidades de producto, sus pesos, cubicajes, características, el número de pedido, las claves de los productos, así como las fechas en que se mandaran al almacén de embarques.

La computadora con base a toda la información antes recibida de las diversas fabricas empieza a generar y a enviar de forma automática al departamento de documentación: la factura, la lista de empaque, pero lo más interesante es que genera un plano de estiba por contenedor el cual menciona en que parte del contenedor vienen acomodados los productos, que cantidades y que modelos, no obstante es necesario que el departamento de embarques complemente la información, a fin de que la computadora realice sus tareas de forma eficiente y sin problemas. ²⁷

La compañía de transporte marítimo que se esta usando para enviar por parte de M.E.I. los productos terminados a México es American President Lines en las siguientes bases :

-TIEMPO DE TRAVESIA: 23 DIAS.

-FLETES: CONTENEDOR DE 20 PIES: USD 3,200 A.I.

CONTENEDOR DE 40 PIES: USD 3,800 A.I.

-RUTA KOBE-CIUDAD DE MEXICO:

KOBE-LONG BEACH: BARCO.

LONG BEACH-SAN ANTONIO: TREN.

SAN ANTONIO-LAREDO: TREN.

29

²⁷.- Cfr. Documento Interno Matsushita Electric de México, Enero de 1994

NUEVO LAREDO-CIUDAD DE MEXICO: CAMION.

Las ventajas que ofrece American President Lines de acuerdo a su propaganda son:

"Un servicio seguro programado para días fijos de la semana. Durante muchos años American President Lines ha respondido a las necesidades de sus clientes en México con un servicio puntual y confiable. Actualmente ofrecemos los medios de transporte más veloces entre México y los mercados de Asia.

Los importadores y exportadores se benefician de la flexibilidad que ofrecen los servicios de ferrocarril y camión de carga que enlazan la instalación portuaria de A.P.L. en el área de los Angeles con las ciudades fronterizas y el interior de México

Una **única y sencilla transacción**, A.P.L. tramita todas las cargas mediante una tarifa directa única, empleando un solo conocimiento de embarque.

Seguimiento de carga por computadora. Desde el momento en que un contenedor entra al sistema de A.P.L., el cliente puede ponerse en contacto con cualquier representante u oficina de la compañía para obtener un informe puntual sobre el estado y situación del embarque.

Servicio exclusivo de trenes Stacktrain. Sólidos trenes unitarios transportan entre Los Angeles y San Antonio hasta 280 contenedores de A.P.L. apilados en dos niveles." ²⁸

²⁸ - Cfr. Documento, Servicios de Transporte de American President Lines, A.P.L., 1993, pag s 5-7.

Complementariamente entre los beneficios adicionales que ofrece A.P.L. a las compañías japonesas en México, es que tiene en su **staff** a un japonés de edad y conocedor de las necesidades y problemática que involucra el transporte multimodal en México. Esto nos indica que quien desee prestar servicios a una compañía japonesa con éxito debe tener a su servicio gente japonesa para este fin, ya que por su idiosincrasia sólo entre japoneses se entiendan.

En realidad las ventajas de A.P.L. enunciadas en su propaganda distan mucho de ser realidad ya que los problemas que se dan frecuentemente en el movimiento de carga son:

- No se respetan los días fijos de salidas de los puertos de origen y muchas veces la carga va por barcos pequeños a puertos donde efectivamente escalan los barcos grandes.
- Emiten en los puertos del Lejano Oriente tantos conocimientos marítimos* como se los requieran los embarcadores, lo cual no es aceptado por las aduanas mexicanas.
- Los trenes unitarios que vienen de los E.U.A. son detenidos en la frontera para inspección y a veces estos se quedan parados hasta ocho días por no comprobar qué carga va en los contenedores seleccionados al azar.
- Por último cuando la carga se baja en Laredo, Texas los camiones que traen esta carga a la Ciudad de México están saturados de carga y en otras ocasiones en el tránsito sufren robos.

* Conocimiento Marítimo es un documento que es generalmente emitido por un transportista de carga marítima a un embarcador como la aceptación de bienes para su transporte y este documento representa un recibo por los bienes y un contrato determinándose los términos de transporte de esos bienes.

3.-Planteamiento de un modelo logístico de transporte intermodal para M.E.M.

3.1- Determinación de elementos de estudio.

En la determinación de los elementos para la elaboración de estudios de transporte en M.E.M. debemos considerar los siguientes supuestos:

-M.E.M. por ser una empresa filial japonesa continua teniendo una dirección centralizada. Uno de los mejores ejemplos de la dirección centralizada es la empresa M.E.I., aunque factores externos han ejercido influencia sobre las firmas japonesas para la descentralización, M.E.I. continua usando la dirección de la oficina principal como parte de su acercamiento a la globalización. Bajo la dirección centralizada, las principales funciones son controladas en la oficina principal de la corporación y todas las principales decisiones de dirección son tomadas en la matriz.²⁹

-La logística del transporte es una parte de la logística empresarial la cual está conformada por varias actividades, estas varían de empresa a empresa dependiendo de características como la estructura organizativa de cada una, las diferentes opiniones de los directivos acerca de cuál debe ser el alcance de la logística o la importancia de cada actividad dentro del ámbito de las operaciones de la firma. Por ello, las actividades que se van a presentar ahora constituyen una lista global con todas las funciones que la logística puede abordar. Como se puede observar, la lista está dividida en actividades clave y actividades de soporte.

32

²⁹ - Cfr. Walter, Ingo. Handbook of International Business , John Wiley & Sons, New York, N.Y., 1986, pag 17.

Actividades Clave.

- Servicio al cliente.
- Transporte.
- Gestión de Inventarios.
- Procesamiento de pedidos.

Actividades Soporte

- Almacenamiento.
- Manejo de mercancías.
- Compras.
- Empaquetamiento.
- Planificación del producto.
- Gestión de información.

La diferencia entre actividades clave y de soporte se hace con base en que algunas actividades siempre van a tener lugar en cualquier canal logístico, mientras que otras sólo se van a desarrollar, bajo ciertas circunstancias, en determinadas empresas. ³⁰

³⁰.- Cfr. Ronald, Ballow. Logística empresarial, Ediciones Díaz de Santos, S A, España, 1991, pag s 7-8.

Los elementos que delimitaremos son los que se engloban en el sistema de transporte propiamente dicho, ellos nos permitirán identificar sus partes y el funcionamiento del mismo.

Por sistema de transporte se entiende toda la capacidad de transporte disponible para la empresa, incluyendo aquí cualquier servicio, ya sea público o privado, especial o coordinado. Los rasgos básicos que caracterizan el servicio de transporte son el tiempo medio de traslado del producto, la dependencia que se tenga con dicho servicio, la calidad del transporte en función de las pérdidas y desperfectos, la frecuencia y la disponibilidad y el coste del servicio, factores que se darán en mayor o menor medida en cualquier alternativa de transporte.

Como soporte de estos factores es posible encontrar una estructura compleja de tarifas, equipo operativo, facilidades para transporte y una determinada capacidad de trabajo según el nivel de servicio establecido.³¹

Dentro de los elementos que estamos determinando para formular estudios cabe indicar que nos referimos a un transporte de productos externo el cual es un transporte primario y que involucra a dos departamentos de tráfico uno en la casa matriz y otro en la filial y las tareas y funciones de ambos más que opuestas son complementarias.

La transportación externa como parte de la transportación de los productos involucra tres funciones: Empaquetamiento o embalaje (preparación de los bienes para entrega a los clientes), Tráfico (transportación tanto de productos de exportación como de importación) y Recepción. (aceptación de artículos de importación)

³¹ - Cfr. Theodore, Pollock. Estrategia de distribución, Mc Graw-Hill. Biblioteca de administración Estratégica, Torno II, México, 1986, pag 142.

La realización de estas funciones son responsabilidad del departamento de tráfico, el cual en sus actividades diarias desempeña la preparación de los productos para embarque; selección del medio de transporte, manejo de todos los problemas relacionados con la clasificación de los embarques, verificación de la tarifas y los fletes, pesos y marcas, documentación y carga de los productos para embarque, manejo de la documentación e inspección de los bienes recibidos; y el procesamiento de las reclamaciones de los productos dañados.³²

Resumiendo, los elementos clave que determinamos de forma general para poder partir en la realización de un estudio de transporte en M.E.M. son:

- Selección del modo de transporte.
- Selección del medio de transporte.
- Consolidación del producto terminado.
- Establecimiento de rutas de transporte.
- Distribución y Planificación del transporte.

³².- Cfr. Laurence, Bethel. Industrial Organization and Management , Mc Graw-Hill Company Inc , New York, N.Y.,1978, pag 277.

3.2- Definición y elaboración de estudios de transporte.

En este apartado definiremos un formato para realizar estudios de transporte de Japón a la Ciudad de México para M.E.M. sin embargo tal formato podrá servir de base para aplicarlo tanto en otras empresas como en otros tráficos hacia México:

Producto que vamos a importar:

En nuestro caso son productos terminados como: videograbadoras, cámaras de video, impresoras, teléfonos, estéreos, aires acondicionados, radiograbadoras, etc. Así como sus accesorios.

Documentos y requisitos que deben de cumplir para su importación :

Los documentos que se requieren son: factura comercial, lista de empaque, certificado de origen, plano de estiba de las mercancías en el contenedor, y números de serie, estos documentos son elaborados por M.E.I. quien los envía a M.E.M., con ello los tiempos de transito no se ven entorpecido por cuestiones de aduana.

"Desde la perspectiva del importador previo a la importación se debe de contar con la Norma Oficial Mexicana (N.O.M.) para cada uno de los modelos de los diferentes productos, asimismo para los productos terminados que no requieren N.O.M. se deben elaborar etiquetas con requisitos especiales.

Es importante mencionar que para obtener el N.O.M. de cada producto es necesario esperar casi un mes y seguir el siguiente procedimiento, primero es imprescindible que los productos se envíen a los laboratorios autorizados por la Dirección General de Normas (D.G.N.) a que se realicen una serie de pruebas, esto tarda entre 2 y 3 semanas, una vez obtenido el reporte de pruebas aprobado, el segundo paso es llevar este reporte con una solicitud a la D.G.N. para que se nos otorgue el N.O.M. proceso que tarda entre 1 o 2 semanas ³³

³³ . Documento Interno . Matsushita Electric de México, Noviembre de 1993, Sin número.

Presentación del empaque y rotulación de los productos:

Se debe cumplir conforme a la N.O.M., con la finalidad de que sea fácil y rápido realizar las maniobras de carga, descarga, identificación de las mercancías y se de una mejor utilización del equipo de transporte.

En cuanto a los productos electrónicos estos deben venir de una pieza por caja y esta caja debe de al menos indicar el nombre del producto, su clave, su número de serie, las características del producto, las recomendaciones de manejo, así como tener un empaque que resista un manejo brusco de los productos sin que estos lleguen a sufrir daños.

Selección del modo de transporte:

Como estamos importando productos del Japón a la Ciudad de México el único transporte para traer de forma continua grandes volúmenes de producto a precios bajos es el transporte marítimo, sin embargo hay que considerar que debemos conjuntar este modo de transporte con el modo terrestre (tren y/o camión) ya que la distancia entre los puntos de embarque y destino es enorme.

Selección del medio de transporte:

En este punto debemos considerar que el medio de transporte que se utilizará es el barco en conjunto con el tren y/o camión como pudimos vislumbrar en el punto anterior. Una vez que tengo el medio de transporte, tengo que ver que compañías darán servicio y cuáles son sus características:

- Compañías Marítimas de renta completa de barcos.
- Compañías Marítimas de Servicios de Línea.

Desde el punto de vista del sistema logístico hay tres factores de primera importancia que se tienen que conocer para establecer la capacidad del servicio de transporte de dichas compañías que nos brindaran servicio:

A)Costo, B)Velocidad y C)Consistencia. ³⁴

³⁴.- Cfr Donal, Bowersox. Op.cit., pag 23.

Una vez seleccionada la compañía de transporte marítimo hay que evaluar las características del servicio que nos prestará:

- Rapidez.
- Dependencia.
- Capacidad.
- Disponibilidad y adecuación del equipo.
- Disponibilidad del servicio.
- Frecuencia del servicio.
- Seguridad.
- Tratamiento de las reclamaciones.
- Seguimiento del envío.
- Asistencia y solución de problemas. ³⁵

Si la línea de transporte cumple o tiene las características antes descritas se habrá elegido la línea de transporte marítimo adecuada.

Consolidación del producto terminado:

La consolidación del producto terminado es para formar unidades más grandes, a fin de facilitar su movilización y obtener rendimientos operacionales mucho mayores a los tradicionales ello se denomina conteinerización.

El contenedor es un medio cerrado, en general en forma de caja rectangular, que protege la carga de la intemperie, aumenta la seguridad y permite, además, cargar y descargar volúmenes mayores de productos. ³⁶ 38

³⁵ - Cfr. Ronald Ballou. Op.cit., pag 64.

³⁶ - Cfr. Isaac Scheinvar. La convención del transporte Multimodal Internacional. Revista Comercio Exterior, Vol. 29, Núm 8, México D.F., Septiembre 1979, pag 287.

Los contenedores son la parte más importante del actual sistema de transporte intermodal ya que ellos pueden ser transferidos intactos de camiones a trenes y barcos o en diferentes combinaciones entre estos transportes, completamente con equipo mecanizado.

Establecimiento de rutas de transporte:

En este punto se analizarán los caminos o el itinerario de transporte para las mercancías, para identificar el más adecuado entre el punto de salida o envío y el punto de recepción, en este caso entre la matriz y la filial.

Debemos entender que para la elección correcta del camino a seguir por los productos no es algo ya establecido sino que tenemos que definir:

El establecimiento de la ruta precisa que un embarque de bienes debe seguir de Japón a la Ciudad de México puede variar por al menos dos rutas directas de compañías marítimas A.P.L. o T.M.M. y por varias rutas menos directas.

La mejor ruta desde el punto de vista del embarcador puede no ser la mejor desde el punto de vista de los fletes para el transportista, la cual por ello puede ser la más barata o la menos rápida para una ruta de embarque dada.³⁷

Distribución y Planificación del transporte:

Encontramos que de este punto depende en gran parte el oportuno envío y recepción de los productos terminados, se debe hacer un análisis de la demanda y/o consumo de los productos para lo cual se requiere la siguiente información:

³⁷. Cfr. Lawrence, Bethel. Op.cit., pag 270.

-Capacidad de producción y envío de la planta productora.

-Requerimientos de venta del destinatario y consumo de los clientes.

-Disponibilidad, tiempos de travesía, velocidad, consistencia y costos de transporte. ³⁸

³⁸ - Cfr. Richard, Caves . Industrial Organization in Japan , The Brookings Institutions, Washington D.C U.S.A, 1976, pag 43.

3.3 Planteamiento de rutas de transporte.

Para desarrollar este punto realizaremos brevemente un ensayo tomando los elementos que previamente determinamos para llevar a cabo un estudio de transporte para movimientos de producto terminado de Kobe, Japón, a la Ciudad de México.

-Selección del modo de transporte:
Terrestre-Marítimo-Terrestre.

-Selección del medio de transporte:
Camión-Barco-Camión ó Camión-Barco-Tren-Camión.

-Consolidación del Producto terminado:
Para ello usaremos contenedores de 40' pies, ya que son los que tienen una mayor capacidad cúbica 67.3 metros cúbicos puesto que nuestros productos cubican más de lo que pesan, como dato informativo "M.E.M. importa producto terminado de la matriz por un valor factura promedio mensualmente de U.S.D. 3,567,200 distribuidos de la siguiente forma:

Enero U.S.D. 3,858,000

Febrero U.S.D. 4,350,000

Marzo U.S.D. 2,728,000

Abril U.S.D. 2,890,000

Junio U.S.D. 3,010,000

y estos valores transformados en producto representan entre 25 a 35 contenedores de 20 y 40 pies mensualmente predominando los contenedores de 40 pies.³⁹

³⁹ . Documento Interno . Matsushita Electric de México , Junio 1994.

-Establecimiento de rutas de transporte:

Actualmente hay una ruta rápida, corta y a bajo costo desde Japón a la Ciudad de México y con un tiempo de tránsito de 22 días y con opción de usar camión o tren del puerto de Lázaro Cardenas a la Ciudad de México, y ésta es:

KOBE-OSAKA: CAMION.

OSAKA-LAZARO CARDENAS: BARCO.

LAZARO CARDENAS-CIUDAD DE MEXICO: CAMION.

O LAZARO CARDENAS-PANTACO-PLANTA: TREN/CAMION.

-Nivel de fletes:

Kobe-Ciudad de México: U.S.D. 3,400 por contenedor de 40 pies A.I., Servicio Puerta/Puerta 'FCL/FCL'

Una vez determinada la línea marítima a usar hay que evaluar las siguientes características del servicio de esa línea marítima:

-Rapidez: el servicio tarda en promedio 23 días de Kobe a la Ciudad de México (no incluyéndose 2 días de liberación de los productos en aduana).

-Dependencia: T.M.M. es la compañía mexicana de transporte marítimo más grande en México una vez elegida se le podrá confiar hasta un 80% de la carga.

-Capacidad de Servicio: cuenta con 7 barcos portacontenedores en el servicio de Lejano Oriente con una capacidad promedio de 2,300 Teus^{***} cada uno. ⁴⁰ **42**

* Servicio Puerta /Puerta significa: que el contenedor va hasta la planta del proveedor y se entrega dicho contenedor hasta la planta o almacén del comprador.

** FCL/FCL significa que el embarcador consolida la mercancía en el contenedor por su cuenta y riesgo y el consignatario descarga la mercancía del contenedor por su cuenta y riesgo y el término significa en inglés Full Container Load y su traducción es Carga Completa en el Contenedor.

*** Teus significa hablar de un promedio convirtiendo las medidas de los contenedores de 20 y 40 pies a contenedores de 20 pies cuando se habla de capacidades de barcos portacontenedores y Teus es en inglés

-Establecimiento de rutas de transporte:
Actualmente hay una ruta rápida, corta y a bajo costo desde Japón a la Ciudad de México y con un tiempo de tránsito de 22 días y con opción de usar camión o tren del puerto de Lázaro Cardenas a la Ciudad de México, y ésta es:

KOBE-OSAKA: CAMION.

OSAKA-LAZARO CARDENAS: BARCO.

LAZARO CARDENAS-CIUDAD DE MEXICO: CAMION.

O LAZARO CARDENAS-PANTACO-PLANTA: TREN/CAMION.

-Nivel de fletes:
Kobe-Ciudad de México: U.S.D. 3,400 por contenedor de 40 pies A.I., Servicio Puerta/Puerta FCL/FCL**

Una vez determinada la línea marítima a usar hay que evaluar las siguientes características del servicio de esa línea marítima:

-Rapidez: el servicio tarda en promedio 23 días de Kobe a la Ciudad de México (no incluyéndose 2 días de liberación de los productos en aduana).

-Dependencia: T.M.M. es la compañía mexicana de transporte marítimo más grande en México una vez elegida se le podrá confiar hasta un 80% de la carga.

-Capacidad de Servicio: cuenta con 7 barcos portacontenedores en el servicio de Lejano Oriente con una capacidad promedio de 2,300 Teus*** cada uno. ⁴⁰ 42

* Servicio Puerta/Puerta significa: que el contenedor va hasta la planta del proveedor y se entrega dicho contenedor hasta la planta o almacén del comprador.

** FCL/FCL significa que el embarcador consolida la mercancía en el contenedor por su cuenta y riesgo y el consignatario descarga la mercancía del contenedor por su cuenta y riesgo y el término significa en inglés Full Container Load y su traducción es Carga Completa en el Contenedor.

*** Teus significa hablar de un promedio convirtiendo las medidas de los contenedores de 20 y 40 pies a contenedores de 20 pies cuando se habla de capacidades de barcos portacontenedores y Teus es en inglés

-Disponibilidad y adecuación del equipo. T.M.M. maneja alrededor de 8,500 contenedores de 40 pies propios en su flota, los cuales en su mayoría (70%) son de reciente adquisición.⁴¹

-Disponibilidad del servicio: sujeta a reservación con anticipación mínima de 8 días previos a la llegada del barco al puerto de embarque, si por alguna razón hubiera una urgencia por parte del usuario pero ya tenemos un acuerdo de fletes y servicio con ellos. T.M.M., acepta la reservación pero sujeta a disponibilidad de espacio.

-Frecuencia del servicio: Catorcenal.

-Seguridad en el servicio: Es un servicio muy eficiente en cuanto a la llegada de los barcos a los diferentes puertos, adicionalmente entre los puertos de Kobe y Lázaro Cardenas hace 3 escalas adicionales una en el puerto de Yokohama que es el último puerto de oriente, otra en el puerto de Long Beach que es donde se descarga toda la carga que va a los U.S.A. y la última en el puerto de Manzanillo.

-Seguimiento del envío: Una vez que el contenedor ha sido llenado de producto en los almacenes de M.E.I. y enviado al puerto de embarque T.M.M. tiene un sistema de seguimiento de los contenedores por computadora llamado MEXCAT el cual está al servicio de los clientes, ya que si estos solicitan información de sus contenedores, se les indica inmediatamente dónde esta su contenedor así como cuándo está llegando a destino y en caso de existir algún problema también se les notifica.

Twenty Equivalent Units y se traduce como Unidades de 20 pies.

⁴⁰ - Cfr. Folleto Informativo. Transportación Marítima Mexicana, México, 1993, TMM., pag 2.

⁴¹ - Cfr. ibidem, pag 4.

-Tratamiento de reclamaciones, Asistencia y solución de problemas: En este aspecto se da una rápida acción de solución a cualquier posible problema o necesidad de los usuarios, ya que T.M.M. esta dividida por áreas de servicio y hay varias instancias de consulta y solución.

Este pequeño estudio sobre rutas de transporte lo complementaré con la actual estrategia Global de Competitividad de los puertos mexicanos, ya que para dar respuesta a las crecientes demandas de servicios portuarios impuestas por el comercio exterior, el mercado nacional y las cadenas de transporte, Puertos Mexicanos estableció un programa integral de modernización que abarca:

- Facilitar las exportaciones e importaciones en coordinación con los demás modos de transporte.
- Establecer condiciones de competitividad mundial que requieren los puertos.
- Acelerar el proceso de descentralización de la actividad económica del país.
- Promover las inversiones y la instalación de industrias privadas en los puertos.
- Fortalecer el cabotaje e impulsar el desarrollo regional.

Ya que en un periodo muy corto los puertos mexicanos deben transformarse y modernizarse para que se conviertan en elementos integradores que sirvan al comercio internacional.

Puertos Mexicanos implementa un programa de modernización que permitirá ofrecer servicios a niveles de productividad internacionales, al mismo tiempo que alternativas a los exportadores e importadores, generando divisas y empleos en el sector de transporte.

Además, entre los objetivos que se plantea este organismo y en los que se pondrá especial atención figuran la concesión a la iniciativa privada de las cuatro terminales de los puertos de Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Altamira y Veracruz.⁴²

⁴². - Cfr. Georgina, Tristán. Promovera Puertos Mexicanos la Instalación de Industrias Privadas , El Financiero Mayo 5, México, 1994 , pag 10.

CONCLUSION

La idiosincrasia japonesa es un elemento que condiciona fuertemente la estrategia-logística de transporte intermodal de M.E.M., sin embargo el factor que la determina es que M.E.M. es una compañía filial y que por razones de seguridad la compañía matriz no le confirió la capacidad para generar decisiones o estudios de logística al respecto.

La directriz que sigue M.E.I. respecto a la logística de transporte intermodal para M.E.M. es la de imponer sus criterios y necesidades para la distribución de los productos terminados producidos en Japón y no como se considero originalmente el encontrar un justo balance entre los costos del transporte y la calidad del servicio.

El modelo logístico que se genero servirá como punto de referencia para los empleados mexicanos de M.E.M., para que podamos con una herramienta de trabajo que nos permita analizar si la estrategia-logística de M.E.I., es la adecuada para M.E.M., y al mismo tiempo lo podremos utilizar para realizar estudios sobre estrategia de transporte intermodal en diferentes tráficos o para exportación, claro esta si los japoneses lo permiten en M.E.M.

La ideología japonesa hace que sólo sean los japoneses los que se entiendan entre ellos en una forma muy especial y desconocida en México, como ejemplo hasta el momento la estrategia logística de transporte de M.E.M. funciona gracias a que hay japoneses en la compañía de transporte marítimo A.P.L. y en algunas otras que prestan servicio tanto en Japón, como en Los Estados Unidos y en nuestro país. Sin embargo, aunque hay más opciones y posibilidades de mejorar dicha estrategia logística no las toman en consideración porque no hay japoneses en otras compañías de transporte y de servicios.

Lo anterior enmarca en términos generales que si los japoneses no modifican su ideología y su comportamiento hacia los demás en los negocios considerando ajustarse a los patrones de comercio internacionales, capacitando a los lugareños que trabajan para ellos, aceptando ideas y opiniones serias sustentadas en estudios formales y difundiendo su idioma será difícil que continúe su país expandiéndose económicamente.

A nivel de los estudios de logística de transporte considero que para los internacionalistas apenas se está abriendo este camino puesto que el mismo está dado para los universitarios que estudian administración de empresas u otras carreras afines, mientras que, nosotros los internacionalistas, quienes estamos trabajando en las áreas de tráfico o en alguna compañía de transporte, desconocemos la herramienta que ello representa.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Alison, Lanier. Cómo trabajar y negociar con los japoneses. Impreso en Colombia, Legis Editores S.A., Serie Empresarial, 1991., pp 340.
- 2.- Aoki, Masahiko. Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese economy. New York, N.Y. Cambridge University Press, 1988., pp 294.
- 3.- Bethel, Laurence. Industrial Organization and Management. New York, N.Y. Mac Graw-Hill book Company, 1988., pp 814.
- 4.- Donald, Bowersox. Logistical Management. Printing in U.S.A. Macmillan Publishing Company, Third Edition, 1986., pp 506.
- 5.- Grahan, Bannock. The American Dictionary of Economics. New York, N.Y. Facts on File Inc, Second Edition, 1978., pp 617.
- 6.- Helmut, Mossback. Cómo implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia. Impreso en Colombia, Legis Editores S.A., serie empresarial 1989., pp 487.
- 7.- Jerry, Rosenberg. Dictionary of Bussines and Management. New York, N.Y. John Willey and Sons, Second Edition, 1983., pp 810.
- 8.- Lester, Thurow. Head to Head (The economic battle among Japan, Europe and America). New York, N.Y. William Morrow and Company Inc, 1992., pp 336.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Alison, Lanier. Cómo trabajar y negociar con los japoneses. Impreso en Colombia, Legis Editores S.A., Serie Empresarial, 1991., pp 340.
- 2.- Aoki, Masahiko. Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese economy. New York, N.Y. Cambridge University Press, 1988., pp 294.
- 3.- Bethel, Laurence. Industrial Organization and Management. New York, N.Y. Mac Graw-Hill book Company, 1988., pp 814.
- 4.- Donald, Bowersox. Logistical Management. Printing in U.S.A. Macmillan Publishing Company, Third Edition, 1986., pp 506.
- 5.- Grahan, Bannock. The American Dictionary of Economics. New York, N.Y. Facts on File Inc, Second Edition, 1978., pp 617.
- 6.- Helmut, Mossback. Cómo implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia. Impreso en Colombia, Legis Editores S.A., serie empresarial 1989., pp 487.
- 7.- Jerry, Rosenberg. Dictionary of Bussines and Management. New York, N.Y. John Willey and Sons, Second Edition, 1983., pp 810.
- 8.- Lester, Thurow. Head to Head (The economic battle among Japan, Europe and America). New York, N.Y. William Morrow and Company Inc, 1992., pp 336.

- 9.- Richard, Caves. Industrial Organization in Japan. Washington D.C., The Brookings Institutions, 1978., pp 410.
- 10.- Richard, Schonberger. Japanese Manufacturing Techniques. New York, N.Y. The Free press, 1982., pp 315.
- 11.- Ronald, Ballou. Logística Empresarial. Impreso en España, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1991., pp 251.
- 12.- Theodore, Pollock. Estrategias de Distribución. Impreso en México, Mc Graw-Hill, Biblioteca de Administración Estratégica, Tomo II, 1986., pp 679.
- 13.- Walter, Ingo. Handbook of International Bussines. New York, N.Y. John Willey and Sons, 1990., pp 429.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

HEMEROGRAFIA

- 1.- El Financiero, Ciudad de México, varios números Enero-Julio 1994.
- 2.- El Universal, Ciudad de México, varios números Enero-Julio 1994.
- 3.- Documentos Internos Matsushita Electric Industries, Noviembre 1993, y Enero-Julio 1994. sin número.
- 4.- Documentos Internos Matsushita Electric de Mexico, Enero-Julio 1994. sin número
- 5.- Documento Container Specifications de la Compañía Marítima Maerks, May 1994.
- 6.- Documento Servicios de Transporte American President Lines, January 1994, sin número.
- 7.- Revista Comercio Exterior, publicación mensual de Diciembre de 1993 a Julio 1994.
- 8.- Documento de los Servicios de Transportación Marítima Mexicana, Febrero 1994, sin número.

ANEXO

Marco Logístico:

Las actividades logísticas han sido vitales para organizaciones e instituciones, el campo de la logística es una síntesis de muchos conceptos, principios y métodos de las áreas más tradicionales de comercialización, producción, contabilidad, compras y transporte en conjunción con disciplinas tales como matemáticas aplicadas, comportamiento de las organizaciones y economía.

Actualmente hay un campo denominado logística empresarial dentro de la dirección empresarial el cual se contempla como un grupo de actividades relacionadas entre sí y que hay que gestionar coordinadamente y cuyo objetivo a través del análisis es lograr que los productos o servicios adecuados estén en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, al menor coste posible.

Marco legal de los documentos utilizados en el transporte de mercancías:

Este se da en las Reglas UNCTAD/CCI (Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo. /Camara de Comercio Internacional.) sobre transporte multimodal de 1990 las cuales incluyen modificaciones a las propuestas del Convenio Multimodal de 1980 y ellas involucran una mayor aceptación de la comunidad naviera y de los transportes debido a la definición de límites de responsabilidad similares a los del transporte marítimo convencional, estas reglas definen el transporte multimodal como un transporte intermodal, pero asociado a un sistema de responsabilidad integral, que vincula al propietario de la carga con un solo operador, que recibe la mercancía para su transporte y se compromete a entregarla en un punto convenido, haciéndose cargo de todas las etapas del transporte y es responsable de las mercancías, hasta por un límite económico definido y único, independientemente del modo de transporte que se utilice.⁴³

51

⁴³ - Cfr. Eduardo Zamolla Transporte Multimodal: Concepto Difundido de un Sistema sin Aplicación. El Financiero México D.F. Junio 8, 1994. Pag 22.

Descripción de los procedimientos de reclamaciones:

Hos entocaremos a reclamaciones por daño o pérdida en transporte intermodal de Japón a la Ciudad de México.

Este procedimiento se inicia al tener conocimiento de un daño o pérdida en la mercancía la cual da lugar a una indemnización superior a los mil cien dolares ya que el deducible que tiene M.E.M. es de mil dolares.

Posteriormente se presenta una carta reclamación a la naviera y otra carta de reclamación a la aseguradora, así mismo se llama a un representante de seguros (ajustador) a fin de que elabore el certificado de avería.

Simultaneamente se genera en un programa especial para computadora un costeo a efecto de comparar el valor perdida real contra el valor total indemnizable, se saca una impresión del mismo y se le envia a la aseguradora adjuntando los siguientes documentos:

- 1) Copia de carta reclamación presentada a la naviera.
- 2) Original de factura comercial.
- 3) Original de cuenta de gastos extranjera.
- 4) Original de cuenta de gastos nacional.
- 5) Copia certificada del pedimento de importación.
- 6) Copia del aviso de siniestro.
- 7) Original de talon de transportista

Finalmente se espera la indemnización de la aseguradora, lo que tarda 2 ó 3 meses en promedio.

Descripción de las pólizas de seguro más utilizadas:

H.E.H. utiliza una sola póliza de seguro (al igual que muchas compañías) denominada abierta y convertura amplia en el aseguramiento de transporte para mercancías de importación, exportación y distribución nacional.

Esta póliza contiene 17 cláusulas y un anexo sobre las condiciones especiales para el seguro de transporte de carga. Su vigencia es anual y entre sus características más importantes están cubrir:

- 1) Transporte marítimo.
- 2) Transporte terrestre, aéreo o de ambulancias.
- 3) Envíos postales.
- 4) Protección adicional bajo solicitud.
- 5) Riesgos adicionales bajo solicitud.

Comentario sobre el programa de estudios de la Facultad en función a mi experiencia práctica:

Deseo mencionar que cuando entré a trabajar terminando las asignaturas de la licenciatura en el área de tráfico de una conocida compañía marítima vi que la carencia que tenía era que no poseía otro idioma diferente al español y que desconocía que principios y documentos se manejaban en dicha área internacional, actualmente siento que es necesario que la Facultad instrumente un programa de estudios como materia obligatoria para poseer otro idioma cuando uno termine la carrera, así como el incluir alguna materia de forma optativa relacionada con la logística empresarial o al menos con la logística del transporte a efecto de que cuando nos enfrentemos en algún trabajo en la área de tráfico internacional nuestro país cuente con profesionistas capacitados a fin de seguir fortaleciendo nuestro comercio internacional.