



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN.**

**EJECUTIVO DE PRICING
EN HENCO LOGISTICS.**

TRABAJO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES
PRESENTA:**

MARLEN RUIZ VELÁZQUEZ.

ASESOR:

LIC. GUSTAVO IBARRA SÁNCHEZ.



México 2016.



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.

Dedicado a:

A mi madre,

Quién con sus numerosas madrugadas preparando el almuerzo, sus constantes exigencias de excelencia académica y sus negativas a realizar actividades que me desviarían del camino, hicieron de mí una profesionista llena de metas, gracias mamá.

A mi padre,

Por tu esfuerzo laboral para que pudiese tener una formación académica en los mejores colegios y tus consejos para potencializar mis aptitudes, siempre he querido que estés orgulloso de mí, espero con esto lograrlo.

A Salvador Ruiz Tello,

Por ser como un padre que con sabios consejos supo conducirme por los caminos correctos, gracias por tu sabiduría, influyó en mi madurez para alcanzar las metas que me he propuesto.

A mis hermanos,

Por su apoyo y amor incondicional, mis compañeros de vida, los quiero mucho.

A mi esposo,

Sin ti nunca lo hubiera logrado, te agradezco infinitamente la confianza que depositaste en mí, por tu amor, apoyo y sacrificio, siempre sabes cómo inspirarme a ser mejor persona, gracias por estar a mi lado, te amo.

A HENCO GLOBAL

La mejor empresa de México, a la que le debo tanta sabiduría, tantas alegrías, tantos logros y con la que estaré agradecida, toda la vida, por permitirme ser parte de tan extraordinario equipo, en especial a Christopher Pérez por su confianza y enseñanzas.

A mi asesor.

Le agradezco el tiempo dedicado para cumplir mi más grande meta, sin su apoyo y paciencia esto se hubiese dilatado aún más, tiene usted mis respetos por la excelente labor que realiza.

A la FES ARAGON.

Sin duda la mejor universidad del mundo, agradezco todo el conocimiento que con tanta responsabilidad transmiten a sus alumnos, gracias.

ÍNDICE.

Introducción	2
Capítulo 1. El Agente de Carga	4
1.1	Definición del Agente de Carga.....	7
1.2	El Agente de Carga en México.....	10
1.3	AMACARGA.....	12
Capítulo 2. Henco Global S.A. de C.V.	14
2.1	Antecedentes.....	17
2.2	Organigrama.....	20
2.3	Henco en el mundo.....	25
2.4	Reconocimientos.....	26
2.5	Proyectos especiales	28
2.5.1	Importación de estampas para Grupo Gamesa.....	28
2.5.2	Importación de televisores para distribuidora de electrónicos, el buen fin, 2013.....	30
Capítulo 3. Desarrollo profesional en Henco Logistics	32
3.1	Ejecutivo de Tráfico Aéreo.....	37
3.2	Ventas y Pricing.....	40
3.3	Desarrollo de proveedores.....	42
3.4	Coordinación de Oficina.....	44
3.5	Logros.....	45
Capítulo 4. Aportación y ejemplos operativos	48
4.1	Cambio de oficina desde el aeropuerto hacia la Aduana.....	49
3.2	Envío en mano México – Frankfurt.....	51
3.3	Envío en mano de antídoto para picadura de víbora de coralillo	54
Conclusiones	58
Anexos	63
Fuentes	66
Mesografía	67

- **INTRODUCCIÓN.**

El intercambio comercial ha estado presente en la historia de la humanidad desde la prehistoria, aun cuando no existían las regulaciones para darle valor a los bienes excedentes con los que contaba determinada tribu y se regían por el conocido sistema de trueque, mismo que se tornó ineficaz por no poder empatar las necesidades de los ofertantes y demandantes. La aparición del dinero fue la solución, comenzó a regular cualquier transacción de bienes y servicios que demandaban las nacientes sociedades.

El transporte juega un papel muy importante en el inicio de la historia del comercio, como por ejemplo las rutas comerciales del siglo XV que llevaron al descubrimiento de América, o las innovaciones durante la Revolución Industrial (con la invención del ferrocarril y el barco de vapor) y con ello la creciente necesidad de crear mayores y mejores rutas de acceso para llegar a todos los lugares; éstas y muchas más, responden a la necesidad de intercambiar bienes y servicios.

Al inicio de la actividad comercial mundial la industria marítima era la más destacada, y al día de hoy, se mantiene como el producto estrella del transporte mundial, debido a sus bajos costos y capacidad de mover mercancía de alto volumen. Por su parte el transporte aéreo, responde a otro tipo de necesidades de nuestros clientes, se enfoca a sectores en los que la mercancía necesita contar con un manejo especial, o más rápido.

En el presente trabajo se destaca la importancia que posee el transporte aéreo en la logística actual, que gracias a su avance tecnológico, permite cumplir con las exigencias y necesidades de aquellos clientes que necesitan una logística más especializada y expedita.

Para comenzar, explicaré a grandes rasgos en el primer capítulo, ¿Qué es un agente de carga? Sus funciones, la presencia del mismo en nuestro país, así como el apoyo que brinda la Asociación Mexicana de Agentes de Carga (AMACARGA) como apoyo consultivo para todos los que pertenecemos a dicha asociación.

En el segundo capítulo describiré brevemente cómo surge HENCO GLOBAL S.A. DE C.V., sus objetivos como empresa, compromiso con sus clientes, su manera de operar en el país y la gran cultura organizacional que la llevan a ser considerada una de las mejores empresas para trabajar en México y de logística en el mundo.

En el tercer capítulo relataré mi experiencia laboral en estos 5 años de pertenecer a lo que a mi parecer, es la mejor empresa de logística de México, detallando cada parte de mis funciones y los acontecimientos que han marcado mi trayectoria profesional en HENCO LOGISTICS.

A pesar de que en la universidad obtuve excelentes resultados en mis calificaciones, no es hasta la aplicación de dichos conocimientos en la labor profesional, donde se comienza a construir la experiencia profesional, la mía, no solo se basa en el trabajo duro y la constante capacitación, sino también en la retroalimentación de mis superiores y compañeros para la resolución de conflictos que día a día se nos presentan.

Posteriormente en el capítulo cuatro, relataré las operaciones aéreas más destacadas y complicadas que me han dejado grandes lecciones profesionales e incluso de vida, la manera en la que las desarrollamos y resolvimos.

Confío que este escrito sirva para que las futuras generaciones puedan entender las funciones que este tipo de empresas realiza, ya sea para impulsarlos a trabajar en una de ellas, o bien, descubrir que la logística puede ser la mejor elección de sus vidas, como lo ha sido para la mía.

CAPÍTULO 1

EL AGENTE DE CARGA.

En los últimos años, y gracias al avance tecnológico en la aviación, es mucho más común usar al transporte aéreo como solución a las necesidades comerciales de las empresas, cuando éstas requieren transportar alguna mercancía de alto valor, delicada en su manejo, o bien para responder a las urgencias de un mundo donde cuidar el tiempo es indispensable (urgentes, de alto valor, de tipo restringido, animales, artículos frágiles, etc.).

Al comienzo, las aerolíneas se enfocaban principalmente al servicio postal, posteriormente el enfoque principal fue desplazar a las personas de un lugar a otro, incluyendo el equipaje de los pasajeros que colocaban en los compartimentos inferiores, sin embargo, esto dio pauta a una nueva área de oportunidad para obtener mayores ingresos, ya que la afluencia de pasajeros no es constante, pero los costos y gastos sí, teniendo en cuenta que una compañía aérea que programa un vuelo comercial, debe de pagar impuestos aeroportuarios, pagar derechos por hora de vuelo, obtener los permisos necesarios, realizar el pago de honorarios a la tripulación, costos de la turbosina, etc.

Así que para obtener ganancias adicionales, sin dejar a un lado su función principal de desplazar pasajeros, las aerolíneas comenzaron a internarse en el negocio de mover también carga aérea, de esta manera llenarían espacios libres en la “panza” del avión y obtendrían ganancias sumamente considerables.

Otros medios de transporte han crecido como consecuencia del aumento de los intercambios comerciales, pero para el transporte aéreo, la curva del crecimiento ha ido en constante aumento debido al incremento de la riqueza y demanda de bienes de mayor valor por parte de los países. Además el uso de éste transporte permite enviar alimentos y medicamentos de manera inmediata para aquellos países en que, los alimentos exóticos y los medicamentos son considerados de alta demanda, como la exportación de mango y limón Persa hacia Japón durante el periodo de “semana dorada” en el país asiático, y el abastecimiento de vacunas a Panamá.

Algunas de las ventajas de utilizar el transporte aéreo como medio para desplazar bienes de volumen y objetivo específico son:

- **RAPIDEZ** El tiempo en el que se puede llegar de una ciudad a otra es más rápido. El servicio aéreo es incomparable cuando los bienes que necesitan ser transportados son animales vivos, perecederos, o mercancía de alto valor como joyas y obras de arte.
- **COBERTURA.** Debido a que el aire es una ruta más universal que el agua, el acceso a países que no cuentan con litoral pueden recurrir a éste medio para llegar a donde sea requerido y evitar costos por desplazar la mercancía desde el puerto hasta las instalaciones del importador final.

Algunas desventajas de este medio de transporte son:

- **ALTOS COSTOS.** A diferencia del servicio marítimo, los costos por desplazar una mercancía de un extremo del mundo al otro, pueden resultar un desajuste del presupuesto de una compañía, el costo de un flete aéreo dependerá de su peso bruto o volumen.
- **CAPACIDAD.** Ya que las aeronaves tienen un peso máximo de capacidad de carga, así como medidas específicas en su interior, la carga aérea suele estar limitada a desplazar cantidades específicas, no existe avión en el mundo que pueda ser comparado con la capacidad de carga de algún medio marítimo. A pesar de que el avión carguero con mayor capacidad es el ANTONOV 225 con 225 toneladas.



Aeronave exclusiva de carga Antonov 225.

Fuente: <http://www.antonov.com>

1.1. DEFINICIÓN DE AGENTE DE CARGA.

Ya que nuestra tarea en el área de logística es multidisciplinaria, muchas veces es complicado explicar las funciones que realizamos en la empresa, sin embargo la siguiente definición abarca las actividades que llevamos a cabo día a día.

“El Agente de Carga es el prestador de un servicio especializado que, actuando como tercero entre el usuario y el transportista, desarrolla actividades para solucionar, por cuenta de su cliente, todos los problemas implícitos en el flujo físico de las mercancías. Consigue carga a los transportistas y resuelve al cargador cualquier problema vinculado con el transporte, consolidación, almacenaje, manejo, embalaje o distribución de productos así como los servicios auxiliares y de asesoría involucrados, incluyendo, a los relacionados con materia fiscal y aduanal, declaraciones de bienes para propósitos oficiales, aseguramiento de los productos y recolección o procuración de pagos o documentos relacionados con las mercancías”.²

Sin lugar a dudas esta definición es la más apegada a nuestra actividad diaria, muchos de nuestros clientes, subcontratan nuestros servicios para que los representemos directamente con la línea transportista por diferentes motivos, por ejemplo, las demoras del tránsito de su carga, un mal manejo de la mercancía, o la ausencia de atención al cliente, nosotros siempre buscamos estar a disposición de nuestros clientes, incluso fuera del horario laboral.

El agente de carga representa la mejor alternativa para los clientes que buscan lograr reducciones de costos y el enfoque de sus empleados en la verdadera esencia de cada cliente: vender su producto, las funciones del agente de carga reducen la inversión de tiempo en operaciones logísticas.

² Morales, C. y Aguerrebere, R. (1998). **Transporte y logística internacionales: perfil de los agentes de carga en el ámbito internacional y nacional**, Publicación técnica No. 115. Instituto mexicano del Transporte. Sanfandilla, Qro. pp. 11 – 12.

El agente de carga no solo se encarga de mover una mercancía del punto A al punto B, nuestro deber es ofertar las mejores alternativas, enfocándonos primordialmente en costos y tiempo de tránsito, sin dejar de lado el acontecer internacional en los puntos de tránsito ya que algunos puertos y aeropuertos se saturan de carga y es mejor evitar pasar por ellos para evitar demoras.

La dirección y coordinación de la operación, son las funciones más importantes que realizamos como agentes de carga y que los clientes quieren evitar, ya que en la actualidad los mejores negocios se hacen con países de los hemisferios más alejados, dichas instrucciones, para que nuestras oficinas homónimas en otros países realicen un correcto desarrollo del embarque o resolución de conflictos deben realizarse en diferentes husos horarios.

Aunado a lo anterior, el servicio de los agentes de carga no se limita al país en el que se opera, la extensa red de corresponsales con las que cada uno cuenta, es un servicio adicional que nuestra empresa otorga al cliente en el país de donde procede o se dirige la mercancía, logrando así, contar con cobertura en cualquier lugar del mundo para efectuar sus operaciones.

Otra de nuestras actividades es la asesoría en los servicios adicionales que se derivan del transporte de las mercancías, como lo es la forma de pago, los documentos que son requeridos de acuerdo al país de origen y destino, así como el seguro de mercancías.

Algo importante también es asesorar al cliente sobre el tipo de embalaje que mejor se adecúa para proteger la integridad de su carga dependiendo del itinerario que va seguir, las condiciones climáticas y maniobras a las que la carga será sometida para su envío.

La función más importante de un agente de carga es lograr consolidar carga de diversos clientes en un solo envío, es decir, si agrupa la mercancía de diferentes clientes bajo una misma negociación con el transportista, se obtienen grandes beneficios monetarios y operativos tanto para el agente como para el cliente.

Algunas de las ventajas más considerables que se obtienen por utilizar un agente de carga son:

- Reducción de tarifas a través de los convenios con los que cuentan los agentes de carga con las líneas transportistas debido al alto volumen de carga que manejan para diversos clientes.
- Contar con más opciones de líneas transportistas para el flujo de las mercancías que se comercializan.
- Obtener un servicio integral, el agente de carga coordina a la línea transportista, compañía de seguros, agente aduanal, empresas de embalaje, etc., lo que representaría para el cliente negociar y hacer contratos con más de un proveedor.

1.2. EL AGENTE DE CARGA EN MÉXICO.

A diferencia de otros países, como Estados Unidos³, el agente de carga en México se encuentra con diversos obstáculos que le impiden perfeccionar sus servicios, dejándolo en desventaja contra representaciones de empresas extranjeras que establecen sus oficinas en México.

Por eso, en las diversas asambleas, grupos de trabajo, conferencias y congresos de logística internacional⁴, se abordan los obstáculos a los que se enfrentan tanto las representaciones extranjeras como las agencias de carga mexicanas.

Respecto al marco jurídico, la falta de regulación por parte de las autoridades mexicanas hacia el agente de carga mexicano, impiden que estas empresas puedan llegar a niveles de calidad como el de países desarrollados, pero las deficiencias en este sector van más allá de tener una figura gubernamental encaminándolas a un mayor desarrollo.

Al día de hoy existen áreas de oportunidad que no han sido del todo abordadas por la mayoría de los agentes de carga y que es necesario que también sean integradas a sus objetivos para poder fortalecer su presencia y dar mejor servicio a sus clientes, por ejemplo:

- Logística nacional: muchos de los agentes de carga, se enfocan en el servicio internacional, sin darse cuenta que el servicio nacional también cuenta con mucha necesidad de operadores logísticos capacitados para dar una asesoría mayor con la que actualmente se cuenta.

³ En Estados Unidos el agente de carga está regulado por el Departamento de Transporte de Estados Unidos, lo que hace más fácil protegerse contra prácticas poco éticas entre agentes de carga y sus clientes y contra prácticas fraudulentas entre agentes de carga y las empresas de transporte.

⁴ Ejemplo de ellos, son los que atendemos con regularidad, organizados por la ASOCIACIÓN MEXICANA DE AGENTES DE CARGA (AMACARGA), grupos de trabajo marítimos, aéreos, asambleas para debatir sobre asuntos de interés en el medio, o en nuestro caso el debate sobre edificar un edificio para agentes de carga en el nuevo aeropuerto internacional de la ciudad de México que entrará en operaciones en el año 2020.

- Servicio unitario: no existe una cultura de consolidación de carga, lo que nos deja en desventaja frente a las agencias transnacionales con presencia en México; ya que gracias a los altos volúmenes con los que ellos cuentan en otros países, logran una mejor negociación.
- Atención al cliente: un servicio integral debe contar con sugerencias, asesoría documental y un beneficio extra en la logística, muchas agencias no comparten conocimiento con los clientes, provocando una fractura en la comunicación entre cliente y agente.
- Tecnología: es muy común que en el medio se tenga la concepción de que un agente de carga solo necesita un teléfono y una computadora con internet para realizar su trabajo, sin embargo es importante invertir en tecnologías que vayan más allá de solo las herramientas básicas, como lo son los *softwares* diseñados para el seguimiento de un embarque.

Existen otros obstáculos en los que es necesaria una mayor participación gubernamental, como es el tema de las aduanas. Como sabemos, el horario de estas y otras dependencias gubernamentales no es amplio, muchas veces se limita al medio día, generando retrasos en la operación integral.

En los últimos años, nuestro país se ha visto tristemente envuelto en inseguridad y corrupción y el medio logístico no es la excepción, los casos que se presentan dentro y fuera de las aduanas, las carreteras, los puertos y aeropuertos, impiden que la actividad logística pueda realizarse bajo un esquema de alta productividad; existen casos como el de la aduana del aeropuerto de la ciudad de México en la que los índices de robo aumentaban mes con mes, justo cuando el transportista salía de aduana⁵ hasta que se tomaron medidas para evitarlo.

⁵ Lucena, P. (2013), **Perciben transportistas menor índice de robos en alrededores de AICM**, México. Recuperado el 10 de septiembre de 2015, <http://t21.com.mx/terrestre/2013/03/04/perciben-transportistas-menor-indice-robos-alrededores-aicm>.

1.3. AMACARGA.

Como respuesta a las necesidades de los diversos agentes de carga mexicanos que buscaban ser representados ante organismos gubernamentales e internacionales, por un único organismo que brindara asesoría, atención, comunicación, entre muchas más actividades, en 1986 se crea en México la Asociación Mexicana de Agentes de Carga, mejor conocida por sus siglas como AMACARGA.

Esta organización busca que los agentes de carga en México, se mantengan en constante actualización y en armonía con las normas internacionales de comercio exterior, funge como enlace entre las diversas organizaciones que rigen la actividad del agente de carga internacional en México.

Entre sus más destacados servicios encontramos:

- Asambleas para los miembros, en los cuales se discuten puntos de acuerdo sobre los temas de actualidad del medio.
- Cursos de capacitación, se comparten calendarios, descuentos especiales a miembros e información de los proveedores de dicho servicio.
- Asesoría para trámites aduanales, entre los más destacados están los de acceso a aduanas.
- Boletín jurídico, en el cual se comunican las más recientes actualizaciones a los reglamentos del comercio internacional por parte de las organizaciones gubernamentales, nacionales y extranjeras.
- Promoción de foros de debate como lo es EXPO CARGA.⁶

Debido a su gran compromiso y responsabilidad con sus agremiados, recientemente AMACARGA se ha incorporado a diferentes organizaciones para apoyar en asesoría, capacitación y gestión de trámites.

⁶ EXPO CARGA es una reunión anual, dirigida a los diversos actores logísticos, se realiza anualmente integrado por todo un piso de exposición, talleres, foros de debate y eventos adicionales relacionados con el medio. Su principal objetivo es optimizar la búsqueda de proveedores y fortalecer y desarrollar nuevo socios comerciales entre los asistentes, se muestra un gafete de dicho evento como Anexo 2.

Ejemplo de ello es la autorización de la Internacional Federation of Freight Forwarders Association (FIATA)⁷, para impartir el diplomado denominado FIATA-AMACARGA, que con el cual pueden certificarse como un Agente de Carga a Nivel Internacional aquellos empleados de las agencias de carga que cursen dicho diplomado.

Para la impartición de certificaciones como la descrita anteriormente, se ha creado el Instituto Superior de Estudios Logísticos⁸, la cual es la única en América Latina para llevarlo a cabo por parte de AMACARGA, también se imparten cursos y talleres relacionados con las operaciones de cadenas logísticas comerciales a nivel internacional.



Como ejemplo del servicio de gestión de trámites que AMACARGA proporciona a sus agremiados, ha creado la empresa conocida como VALIDACARGA. Las regulaciones gubernamentales exigen que el agente reporte el detalle de las importaciones que coordina al sistema del SAT, como son nombre del embarcador, nombre de consignatario, número de piezas, peso, dimensiones, tipo de mercancía, fecha de arribo, etc., y con VALIDACARGA los asociados a AMACARGA encuentran el apoyo para la transmisión electrónica de dicha información que se resume en un documento conocido como manifiesto aéreo.⁹



⁷ Información obtenida del sitio oficial de FIATA www.fiata.com

⁸ Información obtenida del sitio oficial del Instituto Logístico www.institutologistico.mx

⁹ El manifiesto aéreo es un documento en el que las empresas transportistas declaran las mercancías que transportan en determinado medio de transporte como es el caso del aéreo; en este, el agente de carga o el freight forwarder hacen una descripción completa del embarque, debe contener, todos los datos del embarcador, consignatario, número de guía master, número de guía house (si es que es un embarque consolidado) número de piezas, peso bruto, dimensiones, descripción de la carga, aerolínea y fecha de vuelo, todo lo anterior se declara en línea a través del portal de Validacarga www.validacarga.com

CAPÍTULO 2

HENCO GLOBAL SA. DE C.V

Dentro del medio logístico, existe una intensa competencia entre los diversos proveedores de servicios 3PL y 4PL.¹⁰ Es una constante lucha en donde el costo y el servicio son piezas fundamentales que pueden determinar la adquisición de nuevos negocios o la pérdida de los ya existentes.

En México hay una gran cantidad de agentes de carga, los más grandes provienen de otros países, que si bien llegaron a México para generar empleos e invertir, la filosofía de su negocio está basado en culturas diferentes; HENCO GLOBAL S.A DE C.V es 100% mexicana, cimentada en ideas y conocimiento de los propios mexicanos, enfocada a posicionarse como la consolidadora de carga mexicana número uno del país.

La mayoría de los agentes de carga se delimitan a cumplir con sus funciones generales, como simples intermediarios entre los transportistas directos, consolidando el volumen de carga de sus diversos clientes para optimizar los costos de envío, recabando la documentación propia para el envío (documentos de embarque, facturas, listas de empaque, declaraciones de exportación) y generando una comisión por este conjunto de servicios; la filosofía y visión de la empresa le agrega un valor agregado a estas responsabilidades, otorgando un servicio más especializado y personal.

En HENCO cubrimos desde un servicio específico hasta un servicio puerta a puerta, incluyendo: transporte aérea, marítima, terrestre, consolidación de carga, almacenaje, empaque y embalaje, recolecciones locales, financiamiento, requisitos legales, seguros y trámites aduanales.

El éxito de la empresa reside en un conjunto de elementos que se correlacionan y la llevan a obtener los resultados esperados, como son los siguientes:

- Equipo de Expertos: Se seleccionan profesionales cuya experiencia, capacitación continua, compromiso y un incesante espíritu de servicio garantizan un óptimo asesoramiento y ágil respuesta a las necesidades de nuestros clientes.

¹⁰ Cuando hablamos de empresas 3PL y 4PL, nos referimos al número de servicios que integra una empresa de logística en los servicios que ofrece, las empresas 3PL tiene dentro de sus servicios el almacenaje y transporte básicamente y el 4PL cuenta con otros servicios, algunos basados en activos fijos, entre más servicios proporcione el operador logístico llegará a estar a cargo de toda la cadena de suministro, como es el caso del 5PL que incluso hace uso de proveedores 3PL para coordinar toda la logística de una empresa.

- **Procesos Operativos:** Se han implementado sistemas de información vanguardistas, así como procedimientos de control basados en ingeniería logística que ofrecen una eficiente comunicación, coordinación, rastreo y seguimiento de cada embarque.
- **Política de Calidad:** Con los más altos estándares de servicio a nuestros clientes, con el fin de personalizar cada uno de sus embarques, por ello seleccionamos minuciosamente a nuestros proveedores para garantizarles un excelente servicio.

2.1 ANTECEDENTES

En 1998 HENCO GLOBAL S.A DE C.V. se estableció como un operador logístico en la ciudad de Monterrey, bajo el nombre de Cargo Master's del Norte, esta oficina sería la filial de la ya conocida Cargo Master's en la ciudad de México, que era una empresa ya reconocida en el medio, con un alto volumen de carga sobre todo en el centro del país,; la meta era dar a conocerse en la región como el mejor operador logístico basando su filosofía en costos competitivos y énfasis en el servicio al cliente con un nivel de alta calidad.

A principios del año 2000 el mercado se centraba en el comercio de la ruta Asia – México, gracias a la apertura comercial que hubo específicamente en China, no solo por su apertura al exterior, sino también por la transformación de su estructura productiva; es por esta razón que la empresa comienza a especializarse cada vez más en este mercado obteniendo como resultado proveedores que notaban el apogeo de la empresa y que ofrecieron un punto de partida para concretar alianzas estratégicas, lo que sirvió para lograr mayores beneficios, tanto en costos como en servicio para nuestros clientes.

Por consecuencia, la red de clientes también comenzó a crecer, cada vez eran más clientes que recomendaban a sus filiales en otros países e incluso a su competencia a trabajar con nosotros, el personal de la empresa llegó también a ser desbordado por la carga de trabajo, generando más empleos y mejores condiciones salariales, prestaciones e inversión para viajes de negocios que generarían lazos estratégicos más estrechos con el exterior.

Gracias al éxito en el norte del país y tomando en cuenta un alto porcentaje de importaciones marítimas que se realizan desde Manzanillo y Lázaro Cárdenas, los socios de Henco Global decidieron abrir una oficina en Guadalajara cerca de dichos puertos, es así como en 2004 nació Cargo Master's de Oriente. Siguiendo la misma filosofía de negocios y gracias a su red de contactos, la empresa logró posicionarse como un fuerte competidor a las ya establecidas en la localidad años atrás.

El éxito de las oficinas en Monterrey y Guadalajara rebasó las expectativas, incluso logró superar la cantidad de clientes y carga que generaba cotidianamente la matriz en

México, por ello en 2007 algunos socios comenzaron con la adquisición de acciones para poder segregarse y formar una nueva empresa, sin perder la excelente relación con los socios fundadores de la empresa que los había visto nacer.

Después de 10 años de la apertura de Cargo Master's del norte, cientos de cuentas nuevas y un nuevo reto, surgió HENCO GLOBAL S.A DE C.V. con su oficina central en Monterrey, una sucursal en Guadalajara y otra oficina de apoyo en el Distrito Federal, ya que uno de los acuerdos con los antiguos socios era no entrar al mercado de la capital del país, durante los siguientes 2 años.



Aunque con nuevo nombre, Cargo Master's, ahora HENCO, seguía conservando el prestigio que había obtenido desde 10 años atrás; continuaba con la filosofía de negocios que le había hecho acreedor de numerosos clientes satisfechos en México y el extranjero; su alianza con empresas navieras, aerolíneas y transportistas se hacía cada vez más estrecha, HENCO era visto por los proveedores como una oportunidad de crecimiento mutuo, lo cual, benefició a la empresa obteniendo mejores contratos, y espacios reservados en los diversos buques para sus clientes más importantes.

Un nuevo nombre merecía crear también fundamentos de negocio propio, basado en la experiencia de 10 años de trabajo, fue así como la columna vertebral de la empresa se centró en los siguientes principios¹¹:

¹¹ Información obtenida de la página oficial de Henco www.henco.com.mx

Visión

Brindar un servicio que sobrepase las expectativas de nuestros clientes, ofreciendo seguridad y tarifas competitivas en servicios logísticos nacionales e internacionales, a través de soluciones integrales y flexibles, respaldados en la honestidad, compromiso, conocimiento y experiencia de nuestra gente.

Misión.

Ser un operador logístico multinacional, con infraestructura propia, reconocido mundialmente por la excelencia en el servicio.

Valores

Honestidad, integridad, respeto, lealtad, responsabilidad, compromiso y solidaridad.

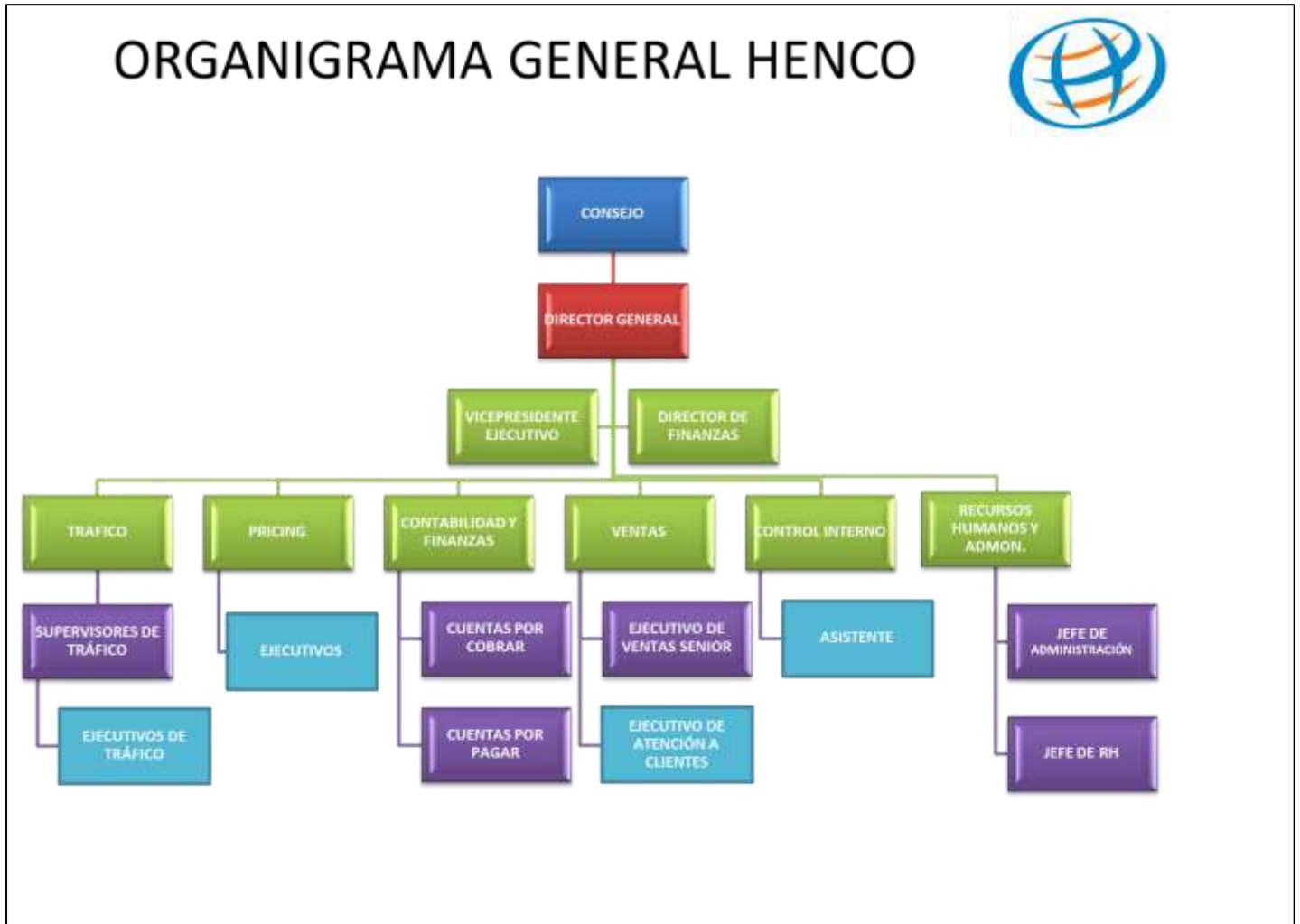
Después de 2 años trabajando remotamente desde Guadalajara y Monterrey, en 2009 se inauguraron las oficinas en México, y se estableció formalmente la oficina de apoyo para el tráfico aéreo en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, AICM.

Pero el crecimiento no se limitó al territorio nacional, por lo que iniciando el 2011, gracias a la red de contactos de los socios mayoritarios, y a una gran cantidad de clientes que demandaban un servicio más personal, se inauguró la primera oficina internacional conservando el nombre de la empresa, HENCO Costa Rica, que nacía en medio de la necesidad de un operador logístico con alta calidad de servicio y precios competitivos entre dicho país y su más grande socio comercial, México.

A principios del 2013, se estableció una tercera sucursal en Guanajuato, para poder brindar mayor atención en la región del Bajío, ya que son pocas las empresas logísticas de este tipo que se establecen en esa región, y a diferencia de ellos, HENCO busca un mayor acercamiento con sus clientes.

Hoy en día, el crecimiento de las relaciones bilaterales entre México y el mundo, principalmente en Latinoamérica, han puesto en la mesa la necesidad de continuar con la expansión de nuestra propia red logística, se espera poder abrir oficinas entre 2016 y 2017 en Panamá, Estados Unidos y Brasil con la marca personal de la empresa.

2.2 ORGANIGRAMA.



Fuente: Elaborado con información propia.

Al inicio de la delimitación de la empresa, como *freight forwarder*¹² independiente, con valores y metas propios, no existía una delimitación de las actividades que realizaría cada integrante, ya que el número de empleados era menor a las 15 personas, lo que llevaba a algunos elementos a realizar más de 3 funciones dentro de la cadena de logística.

Gracias al crecimiento de la cartera de clientes y al capital de la empresa, poco a poco se fueron integrando nuevos elementos con actividades específicas, logrando así, una entidad empresarial más organizada.

En HENCO mantenemos un esquema organizacional horizontal, es decir, los departamentos se interrelacionan mutuamente para generar la correcta sinergia que permita nutrir a cada uno de ellos con información nueva, precisa y sobretodo integral, por lo que desde el año 2013 contamos con la siguiente organización:

Consejo Administrativo y Director General

Los socios mayoritarios de la empresa junto con la Dirección General, encaminan a la empresa a lograr los mayores beneficios para sus clientes, delimitan los objetivos mensuales y anuales basándose en las condiciones del mercado.

Elaboran también programas para optimizar la administración de los recursos humanos, presupuestos y en su caso autorizan la contratación de créditos financieros o promueven la obtención de los mismos con nuestros diversos proveedores para tener finanzas sanas y evitar cancelaciones de servicio por falta o atrasos de pagos.

¹² Un Freight Forwarder es una empresa que ofrece servicios de transporte a importadores y exportadores basados en su amplio conocimiento en materia de comercio internacional. Funciona como agente de carga ya que se encargan de conseguir un grupo de clientes con la misma necesidad de servicio y consolidan la carga ante un mismo proveedor del servicio para optimizar así costos de envío. Los forwarders se encargan de recabar toda la documentación relacionada con el transporte de mercancía y de conocer las reglas aduaneras para evitar retrasos en la entrega y disminuir costos para el cliente final, por todos estos servicios los forwarders cobran una comisión.

Vicepresidente Ejecutivo y Director de Finanzas

Estos elementos de la empresa, basan sus actividades en acatar las disposiciones legales y tributarias por las que la empresa se debe desenvolver; están muy pendientes de los diversos cambios que se suscitan en el día a día, tanto en el ámbito financiero, como político, económico y social.

Recursos Humanos

Sin duda es el departamento más importante de la empresa para quienes formamos parte en esta organización, quizás en otras empresas, solo se encargan de las contrataciones, sueldos y prestaciones de los integrantes de la organización, pero en HENCO, el Departamento de Recursos Humanos ve más allá del individuo como un elemento más, ya que obtenemos de ellos invitaciones a cursos, maestrías, diplomados, capacitaciones, actividades recreativas y de integración, celebraciones de aniversarios y cumpleaños, viajes al interior de la república, consejos nutrimentales, descuentos con empresas de servicios varios, entre otros.

Control Interno

Ligado al Departamento de Recursos Humanos, nuestro Departamento de Control Interno está en desarrollo continuo de nuevos beneficios para sus empleados, administrando también los bienes muebles con los que contamos los empleados para el correcto desempeño de nuestras funciones, como lo son computadores personales (lap top), celulares con radio comunicación, internet de alta velocidad y la constante actualización de los softwares con los que laboramos día con día.

Ventas

El Departamento de Ventas, mejor conocido como Servicio al Cliente, está sumamente comprometido en brindar a nuestros clientes un servicio de primera calidad, a través de varios teléfonos y correos electrónicos, asistimos a nuestros clientes en horarios extendidos.

Este departamento también busca asesorar a nuestros clientes para encontrar la mejor logística para la importación o exportación de su mercancía bajo el principio de que existen muchos caminos para lograr una logística eficiente y económica.

Pricing

El establecimiento de un precio a un producto, o en este caso, a un servicio, es uno de los procesos más importantes en una empresa, ya sea una multinacional o una microempresa. En años recientes, el *pricing* no solo se limita a definir un precio de acuerdo a un minucioso estudio de mercado, sino que a partir de nuevas herramientas y estrategias, el pricing contribuye a mejorar la rentabilidad.

La función del departamento de pricing va más allá de establecer un precio, se trata de negociar mejores condiciones para nuestros clientes, mayor calidad en el servicio, obtener mayor rentabilidad con menores recursos invertidos, lograr condiciones especiales ante nuestros proveedores

Así mismo, el equipo de pricing también está a cargo de desarrollar proveedores que presenten las mejores condiciones en relación costo – servicio, ya que HENCO es una empresa que se distingue por el excelente nivel de servicio al cliente que otorga, tenemos que trabajar con proveedores que compartan la misma filosofía de negocios.

Por ello, nuestro departamento de pricing, elige minuciosamente a los proveedores, tomando en cuenta el costo, condiciones del servicio, proceso administrativo rápido y eficiente, experiencia en el mercado, certificaciones y condiciones de crédito para HENCO.

Pero nuestro trabajo no termina allí, los ejecutivos de pricing monitoreamos constantemente a los proveedores gracias a la retroalimentación de servicio y costo que recibimos de nuestros ejecutivos de operaciones y estudios de mercado, manteniendo así la calidad en nuestro servicio.

Como en toda empresa forwarder, el trabajo de *pricing* está fuertemente ligado a la información con la que contamos de nuestros compañeros del Departamento de Ventas, dicho departamento capitaliza el volumen de carga que los clientes manejan para negociar y establecer mejores alianzas con los mejores proveedores, a mayor volumen de embarques, menor el costo y mayor rentabilidad.

Tráfico

Sin duda es el departamento con mayor responsabilidad de la empresa, ya que son ellos quienes establecen la relación más estrecha con los clientes, proveedores y corresponsales, donde una mala decisión o una instrucción errónea o tardía, puede suponer pérdidas monetarias o de clientes.

Los ejecutivos de tráfico se encargan de un seguimiento puntual de la mercancía, así como de gestionar los documentos necesarios por los proveedores y/o gobierno.

Contabilidad y Finanzas

Como en toda empresa, este departamento está cargo de que los pagos se realicen a tiempo, que los cobros se realicen bajo los lineamientos gubernamentales y que no existan cuentas sin cobrar, revisando puntualmente que las utilidades que se generan sean las esperadas por el consejo administrativo.

2.3 HENCO EN EL MUNDO.

Uno de los principales beneficios de haber pertenecido al grupo Cargo Master's International, fue la obtención de una red de contactos en todo el mundo, gracias a ello, resulta casi imposible que no podamos otorgar un servicio por más lejano que esté algún lugar en el mundo hacia el que se traslade la mercancía de nuestros clientes.

Dentro de nuestras actividades tenemos como aliados a importantes *freight forwarders* en el mundo que no solo nos hacen partícipes de importantes negocios, sino que también nos ayudan a obtener mejores condiciones en precio y servicio; ejemplo de ello es la red de agentes que atienden la logística automotriz de la empresa *Peugeot* en Francia, cuya cadena de logística no admite errores ni demoras, impulsándonos a pulir nuestro servicio y hacernos acreedores del reconocimiento de una operación logística perfecta.

Cada año, HENCO y sus altos mandos son invitados a participar en las reuniones anuales en Francia, para continuar puliendo los procesos logísticos, así como para promocionar con sus países vecinos los servicios que reciben de HENCO en México.

Debido al volumen de carga que HENCO importa desde Asia en representación de sus clientes, era necesario tener un representante de la empresa en la región, un elemento que nos apoyara en el entendimiento del idioma y de la cultura para resolver las controversias y comunicar las necesidades de nuestros clientes, por ello, uno de nuestros compañeros con completo conocimiento del idioma, se estableció en Shanghai, y gracias a ello, nuestros clientes tienen mayor confianza en nosotros, saben que tienen un contacto directo en la región y que puede apoyarlos en tiempo real.

Gracias a la estancia de ya más de 4 años de nuestro compañero en Asia, los proveedores con los que contamos en esa área han aumentado, las controversias son respondidas con mayor prontitud, las negociaciones han sido más benéficas y se proporciona un servicio integral de seguimiento durante las 24 hrs vs la competencia que no lo hace de esa manera.

2.4 RECONOCIMIENTOS.

London Business School



HENCO no solo se hace notar en México, su filosofía exitosa de negocios ha traspasado fronteras atrayendo las miradas a nosotros; en 2009, John Mullins, Darice Gubbins y John Walker investigadores de la escuela más prestigiosa de negocios en el Reino Unido, la *London Business School* acudieron a México con la intención de realizar un estudio de caso de nuestra empresa.¹³

Los investigadores argumentaban que HENCO, en relación con las empresas en el sector, había mostrado un acelerado crecimiento en tan poco tiempo, esta “receta” para hacer negocios era objeto de estudio para el programa de maestría en sus aulas.

Great Place to Work



Esta empresa se dedica a ayudar a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo; este reconocimiento no solo crea confianza en nuestros clientes, también ayuda a nuestro Departamento de Recursos Humanos y a la Dirección General a conocer las inquietudes y sentimientos de sus integrantes hacia la empresa.

Desde el año 2010 participamos en esta métrica de cultura organizacional, y en el 2013, con un equipo de 120 personas y 15 años de experiencia, ocupamos el lugar número 13 de una lista de 100 empresas, para que en el 2014 nuevamente ocupáramos un lugar en éste ranking en el puesto 15 en la categoría de menos de 1,000 empleados.¹⁴

¹³ Simon Cohen, (s.f.) Recuperado el 10 de septiembre de 2015, de

<http://www.thecasecentre.org/educators/ordering/selecting/featuredcases/simoncohen>

¹⁴ Las mejores empresas para trabajar en México: de 50 a 500 colaboradores 2015 (sf), Recuperado el 2 de agosto de 2015, de <http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/de-50-a-500-colaboradores>.

A . P. Møller-Mærsk A/S.



**MAERSK
LINE**

Debido al alto volumen de carga marítima con la que cuenta la empresa, las negociaciones especiales no tardaron en llegar. Una de las navieras más reconocidas en el mundo, MAERSK de origen danés, ha reconocido a HENCO como su mayor socio comercial en Latinoamérica en los últimos años, donde la empresa cuenta con beneficios en tarifas especiales, espacios reservados en sus buques para sus clientes más importantes, y espacios en su nueva terminal de Manzanillo: CONTECON.



Buque Maersk Mc Kinney Moller

Fuente:

http://www.marinetraffic.com/es/ais/details/ships/shipid:155711/mmsi:219018271/imo:9619907/vessel:MAERSK_MC_KINNEY_MOLLER

2.5 PROYECTOS ESPECIALES.

Las operaciones de logística nunca son iguales, a pesar de que para muchos clientes embarcar cierto volumen de mercancía, desde un determinado origen hacia México se puede tornar monótono, casi nunca lo es.

Los fletes aéreos, en mucha ocasiones ya son considerados proyectos especiales, ya que la mayoría de sus contratantes son clientes a los que el tiempo ha vencido y necesitan pagar una cantidad mayor a la que pagarían un flete marítimo, esto para cumplir con tiempos de entrega ya establecidos incluso previos a la manufactura de la mercancía.

Sin embargo, resaltan aquellos proyectos en los que se implica una gran cantidad de volumen, cierta presión por el tipo de cliente al que se está atendiendo que demanda cero errores, o indudablemente, el tiempo, es el reto a vencer.

Ejemplo de ello es:

2.5.1 Importación de estampas para Grupo Gamesa

Los primeros años de vida de una empresa son vitales, es cuando se forjan los cimientos para un desarrollo continuo y exitoso. Para una empresa como HENCO, que no cuenta con activos fijos y cuyo crecimiento depende de un trabajo impecable ante los clientes, la importancia de no cometer errores es aún mayor.

A principios de la década, una de las empresas más importantes de alimentos en el país, GRUPO GAMESA, estaba ante un proyecto de enormes proporciones, el lanzamiento de un nuevo producto, el cual iría acompañado por una estampa promocional que sería añadida al final del proceso de empaque.

Se recibió una llamada de esa empresa solicitando nuestros servicios, misma que fue recibida por el propio Director de la empresa. Las estampas iniciales no habían podido ser producidas en México por fallas en la maquinaria, por lo que era necesaria la importación de miles de ellas desde Argentina hasta Toluca.

La coordinación era simple, recolectarlas en la fábrica del proveedor un lunes, llevarlas al aeropuerto de Ezeiza en Buenos Aires, realizar el despacho de exportación en dicho

aeropuerto y volar hasta Memphis, Estados Unidos el martes, para después realizar un tercer vuelo a Toluca el miércoles y finalmente realizar el despacho de importación el jueves, para finalmente entregarlas en planta del importador el viernes por la mañana.

Como toda agencia de carga, somos intermediarios entre el proveedor, con el recurso activo (barcos, aviones y camiones) y el cliente final, por lo que en muchas ocasiones dependemos del proveedor, los espacios disponibles, los costos, y el buen funcionamiento del medio de transporte para que nuestra operación sea exitosa.

Todo salía según lo planeado, pero al tomar el primer vuelo de Ezeiza a Memphis, el avión tuvo que realizar una escala técnica en Viracopos, Brasil, estaba estimada en un par de horas, pero por fallas técnicas, el avión no pudo seguir su rumbo a Estados Unidos.

Ante este obstáculo, se tenía que hacer uso de nuestros contactos y buscar una solución, encontrando un nuevo vuelo a México, pero con otra aerolínea, costos adicionales tanto aduanales como operativos y el tiempo acortado.

Después de realizar toda una reestructuración de la logística de este embarque, el vuelo finalmente arribó el jueves por la noche, acortando el tiempo hasta las 12 pm del viernes, como fin de plazo para la entrega de la mercancía, sin embargo, estábamos confiados por el tipo de la carga que estábamos recibiendo.

Siendo las 09:00 horas, estábamos ya listos para comenzar con el proceso de importación, pero un nuevo contratiempo surgía, el sistema de la aduana de la ciudad de México estaba inactivo por fallas técnicas y no había posibilidad de realizar los procedimientos necesarios.

Ante esta adversidad, después de comunicar al cliente la situación y la imposibilidad de entregar la carga en la hora acordada, tuvimos una respuesta positiva.

El cliente entendía que las circunstancias no estaban al 100% en nuestro control, expusimos nuestras disculpas basándonos en el hecho de que hay situaciones que dependen directamente de los proveedores de transporte y de los procedimientos de las autoridades; sin embargo, nuestro servicio es comunicar en tiempo y proporcionar soluciones para tomarlas siempre en conjunto con el cliente final.

Si bien la anterior podría ser calificada como una operación fallida, esta operación le abrió las puertas a HENCO para convertirse en el proveedor oficial de servicios logísticos del GRUPO GAMESA, porque el cliente la interpretó como un gran esfuerzo profesional para hacer que llegara su carga a pesar de todos los obstáculos que surgieron, lo cual desencadenaría en la recomendación directa a las diferentes empresas del grupo PEPSICO, para los cuales damos servicio a la fecha, siendo nuestros más grandes clientes y amigos.

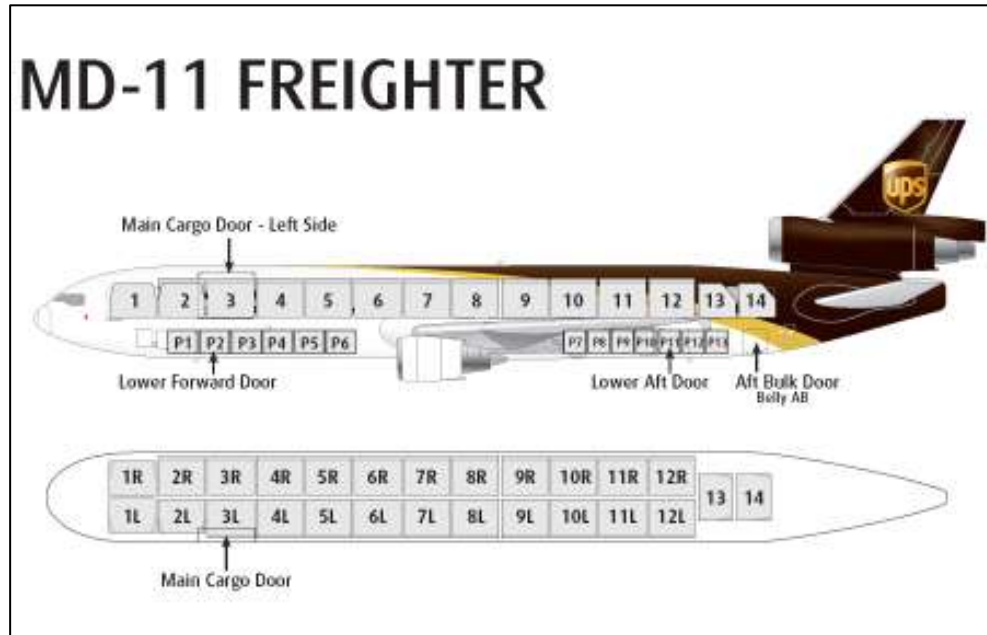
2.5.2 Importación de televisores para distribuidora de electrónicos, el buen fin, 2013.

Uno de los proyectos especiales más recientes, lo tuvimos el año 2013, un par de semanas previas al fin de semana con mayores descuentos en productos de toda clase en México, mejor conocido como “el buen fin”.

El cliente, una reconocida distribuidora de electrónicos, compró más de 4,000 televisores de 32 pulgadas en la provincia de Shantou en China, de los cuales 1,500 unidades se retrasaron en la etapa final del ensamblaje.

Inicialmente las 4,000 televisiones serían embarcadas en 4 contenedores marítimos con capacidad de 40 toneladas cada uno, sin embargo, con el atraso del ensamblaje teníamos que revisar la opción de enviarlo en un avión completo contratado exclusivamente para esta carga.

Los televisores estaban empacados verticalmente en grupos de 7 televisores por tarima, esto hacía mucho más fácil la operación para la carga del avión; es importante mencionar que los aviones tienen posiciones definidas para colocar la mercancía dentro de la aeronave, como se muestra en el siguiente dibujo:



Avión exclusivo de Carga MD-11 Freighter

Fuente: UPS Global, (s.f.). <https://www.ups.com/aircargo/using/services/services/domestic/svc-aircraft.html>

La capacidad de este avión MD-11 Freighter, es de 64 toneladas, lo cual encajaba perfectamente con nuestra necesidad respecto a peso y volumen de carga, ya que no podíamos apilar un pallet sobre otro.

Desafortunadamente el costo por enviar esta mercancía vía aérea sobrepasaba los costos operativos con los que ya contaba la empresa, por lo que en el último momento se tomó la decisión de embarcarlos desde China hasta el puerto de San Diego, California en Estados Unidos y posteriormente cruzarlos vía terrestre por Tijuana hasta llegar a México.

Ya que nuestro cliente cuenta con trailers propios, nosotros como empresa apoyamos con la logística hasta la ciudad de Tijuana y de allí el cliente los trasladó a la ciudad de México.

CAPÍTULO 3

DESARROLLO PROFESIONAL EN HENCO LOGISTICS.

Cuando tenía 13 años, tomaba clases de francés en la Alianza Francesa de México y recuerdo que me llamaba mucho la atención la manera en que una compañera hablaba sobre lo interesantes que eran sus clases de Negocios Internacionales en el Instituto Politécnico Nacional. Después de convivir más con ella, despertó en mí un profundo interés por conocer más sobre la carrera y las actividades que se lograban desempeñar una vez concluidos esos estudios.

Comencé a investigar sobre las áreas de oportunidad para desarrollarme como profesional una vez concluida la carrera y encontré en el servicio exterior mexicano una excelente oportunidad de desarrollarme, sabía que cumplía con el perfil, solo requería los conocimientos que me llevarían a la meta, los cuales encontraría en el estudio de las Relaciones Internacionales.

El edificio de la Alianza francesa, fue vendido al Gobierno del Distrito Federal, lo que disminuyó las opciones de planteles para estudiar francés, así que esto me llevó a abandonar los estudios de ese idioma en el nivel intermedio, sin embargo, me enfoqué en mi educación preparatoria y continué perfeccionando el inglés como segundo idioma, logrando alcanzar el nivel de Master para negocios en el Wall Street Institute de México.

Al iniciar mi educación preparatoria tuve la oportunidad de vivir en Cádiz, España, durante un año, esta experiencia me hizo entender la cultura del país, conocer a fondo sus costumbres, su cultura y sobre todo me ayudó a entender cómo viven la internacionalización y globalización desde su país, la economía, la política y sobre todo el entorno social.

Al regresar a México tenía una perspectiva más amplia de la vida, lo que México tiene que ofrecer al mundo en diversas formas y sectores, como económica, política y social.

Una vez concluida mi formación media superior en la Universidad Tecnológica de México, realicé mi concurso de ingreso a la Universidad Nacional Autónoma de México, en la Facultad de Estudios Superiores Aragón, para estudiar la carrera de Relaciones Internacionales, con gran suerte y mucho estudio, logré ser aceptada en la generación 2006-2010, y aunque tenía que asistir en el turno vespertino, aprovechaba

trabajando medio tiempo enseñando inglés como segundo idioma en el Colegio Nashville, ubicado cerca de mi domicilio.

Mientras cursaba la carrera, trataba de definir el área en la cual quería enfocar mi vida laboral, la mayor parte de la carrera estaba convencida de que la política exterior sería mi área de trabajo, sin embargo, la vida cotidiana me demostraba que la globalización había tomado mayor fuerza los últimos años gracias a los avances en telecomunicación, por ello, el conocer a los actores del comercio internacional y sus funciones, despertó mi interés en estudiar Negocios Internacionales como materia optativa adicional a mis clases de Política Exterior.

Siguiendo con mi sueño de formar parte del servicio exterior mexicano, con los créditos suficientes, ingresé a realizar mi Servicio Social a la Dirección General Adjunta para Canadá en la Secretaría de Relaciones Exteriores; fue en este periodo que tuve la enorme oportunidad de conocer de cerca el actuar de México ante el mundo, sus posturas ante conflictos bélicos, connacionales en el extranjero, cooperación internacional, el intercambio de ideas para la protección del medio ambiente, etc.

Durante la carrera decidí estudiar un tercer idioma, aun sabiendo que el francés no lo había concluido, quería estudiar la cultura alemana, y eso fue justo lo que encontré en mis clases de alemán en la FES Aragón, mis profesores no solo se enfocaban en el conocimiento del idioma, sino también en un verdadero entendimiento de la cultura y costumbres ligadas al actuar de un internacionalista.

Al concluir mis estudios comencé a buscar opciones para poner en práctica mis conocimientos adquiridos en los 4 años de carrera, siempre enfocándome a la política exterior; sin embargo, las vacantes eran mínimas, así que me enfrentaba a un medio bastante cerrado y complicado de alcanzar.

Sabiendo que la carrera que había decidido cursar tenía otras aéreas que podría desempeñar, amplié mi búsqueda laboral al medio logístico, fue muy complicado decidir el actor logístico en el que quería trabajar, tenía opciones como el agente aduanal, el comprador, el vendedor, el transportista, asesor logístico, etc., pero fui aceptada para

trabajar en una empresa re-expedidora de carga o como su nombre en inglés lo indica *freight forwarder*.

En mi primer trabajo en la empresa MEXPROUD SHIPPING S.A. DE C.V., trabajé como Agente de Ventas, aprendí a aplicar los conocimientos adquiridos en la Facultad, como los incoterms¹⁵, los cuales muchas veces solo logramos entenderlos teóricamente, pero al momento de aplicarlos a un movimiento de importación y/o exportación se pueden llegar a confundir.

A mi paso por esa empresa, logré un incremento de ventas, recuperación de cuentas perdidas y desarrollo de nuevos métodos de ventas para los nuevos integrantes del equipo, logrando así estar a cargo de más de 5 personas en el área.

Durante 9 meses estuve en dicha empresa, sin embargo el largo trayecto desde mi domicilio al trabajo me hizo buscar otras opciones cercanas al AICM, aunado a que el salario base de un ejecutivo de ventas es bastante bajo, adicional, las comisiones por venta, nunca se alcanzaban, debido a varios obstáculos injustos, impuestos por la Dirección General de dicha empresa.

En Junio del 2009 recibí la propuesta para laborar como Ejecutivo de Tráfico Aéreo dentro de la empresa regiomontana HENCO GLOBAL S.A. DE C.V. llevando a cabo funciones de ejecutivo de cuenta, servicio al cliente y ventas; esta empresa iniciaba operaciones en México, y necesitaban una persona con experiencia y comprometida para hacer que la oficina realmente funcionara.

Al ingresar a la empresa, nuestro Departamento de Tráfico Aéreo, solo fungía como apoyo a nuestras oficinas en Monterrey y Guadalajara, entregando documentación de embarques aéreos a los agentes aduanales de los importadores mexicanos, gestionando pagos, facturando, coordinando operaciones de exportación de dichas oficinas, recibiendo mensajería en nombre de la naciente oficina central en México que empezaba a levantarse en la zona de Polanco; hoy en día, después de 5 años y ubicados a unas

¹⁵ Incoterm es el acrónimo de *International commerce term*, se entiende como el conjunto de reglas por las cuales se rigen las transacciones internacionales de comercio exterior, es decir, el acuerdo establecido en un contrato, al que llegan el vendedor y comprador para que la mercancía llegue a este último

cuadras de la aduana del Aeropuerto Internacional de la ciudad de México, tenemos un crecimiento del 100% en el área y somos la oficina de mayor experiencia en la modalidad de transporte aéreo.

La cercanía con nuestros proveedores de servicio, como, aerolíneas, transportistas y agentes aduanales, me ha brindado conocimiento a detalle de todos los obstáculos y oportunidades que tenemos como empresa para alcanzar nuestros objetivos.

Cuando aún laboraba en MEXPROUD SHIPPING SA DE CV, pude percatarme que el negocio de carga aérea se limita a ciertos sectores que pueden permitirse el pago de un flete bastante alto, o bien cuando las características del embarque lo permiten.

Mi primer embarque aéreo tuvo muchos problemas, una de los primeros embarques que logré vender como ejecutivo de ventas fue una importación aérea desde Panamá a la ciudad de México, la carga eran multifuncionales (impresora, copiadora, escáner y fax) para una empresa.

El poco apoyo del personal de Panamá y mi poca experiencia llevaron a que la carga demorara más de 1 semana en arribar a México, siendo que el tránsito normal es de 3 días gracias a la afluencia de vuelos entre ambos países.

El resultado fue un cliente molesto, quién no volvió a embarcar ninguna sola carga con nosotros; sin embargo, eso me ayudó a estudiar dicha modalidad de logística, los procedimientos y la información que necesitan todos los actores involucrados.

Cuando ingresé a HENCO meses después, la presión de coordinar cargas aéreas me hizo pensar en desistir de este nuevo trabajo, pero gracias al apoyo y capacitación de mis nuevos jefes y adicional lo que estudié después de mi primera operación fallida, me hicieron tener confianza y aceptar el reto que implicaba coordinar solo embarques aéreos.

3.1. EJECUTIVO DE TRÁFICO AÉREO.

La coordinación logística de carga aérea requiere mucha capacidad de retención, tolerancia a la presión, disponibilidad de horario, facilidad de palabra y sobre todo conocer a detalle todos los tiempos de duración de cada proceso, pues perder un vuelo puede significar perder un cliente y un alto volumen de carga.

Cuando fungí como Ejecutivo de Tráfico Aéreo mi trabajo consistía en coordinar varios procesos en las 2 modalidades de comercio exterior, exportación e importación aérea.

Exportación aérea.

Las exportaciones aéreas son muy fáciles de llevar a cabo, sin embargo, son operaciones que requieren de mucha concentración para que en ninguna parte del proceso se omita algo, y así evitar contratiempos futuros.

Los siguientes pasos pueden ayudar al lector a entender a grandes rasgos cómo se desarrolla dicha actividad.

- Coordinación de recolección de mercancía.- Lo primero que hacía era contratar al transportista terrestre e instruirlo para que estuviera listo en la planta del cliente en la hora acordada, enviándole a este todos los detalles de la unidad y datos completos del chofer.

Una vez que el chofer tiene la carga en su unidad se debe proceder a verificar pesos y medidas de cada bulto para declararlo en los documentos para aduana) y aerolínea (factura de la mercancía y lista de empaque, para evitar errores al momento de entregar la carga en el almacén de la línea aérea que conlleven a un cambio de documentación o pérdida de vuelo.

- Coordinación de despacho aduanal.- Aunque el despacho aduanal de exportación es más sencillo que el de importación¹⁶, es necesario recabar toda la información fiscal del exportador antes de que un agente aduanal pueda emitir el pedimento

¹⁶ El despacho aduanal de exportación se puede considerar más sencillo debido a que solo hay que pagar el impuesto por derecho de trámite aduanero.

de exportación a nombre de él; una vez que se tienen dichos documentos, el exportador debe emitir una carta encomienda dirigida a la aduana con la cual el agente aduanal puede tener el soporte de que el exportador ha autorizado el proceso.

A nivel operativo debía coordinarme con el tramitador de la agencia aduanal para que estuviera listo a la llegada de la unidad con la mercancía para su posterior ingreso a la aduana del aeropuerto internacional de la ciudad de México, en donde ingresaría la unidad con la carga correspondiente amparada por el pedimento de exportación, guías aéreas, factura y lista de empaque.

- Seguimiento de la reservación de vuelo.- Una vez que el tramitador de la agencia aduanal entregaba la mercancía y los documentos en el almacén de la aerolínea, llamaba a la aerolínea para confirmar recepción y que todo estuviese en orden y listo para tomar el vuelo planeado; a la salida del vuelo había que dar seguimiento de cada conexión que tuviera la carga en la ruta de su exportación.
- Cobranza y Facturación.- Una vez concluida la operación era necesario solicitar los pagos al departamento de contabilidad para los proveedores y la factura para el cliente final, sin dar por terminado el embarque hasta que los pagos estuvieran registrados en las cuentas de la empresa.

Importación aérea.

Las importaciones aéreas representan gran parte del volumen de carga que manejamos mensualmente en nuestra oficina, mayormente de China y Europa. Los procesos más importantes a llevar a cabo, los menciono a continuación:

- Enviar instrucciones a la oficina en origen.- Teniendo en cuenta que las importaciones de otros países pueden verse afectadas por la diferencia en los horarios, era muy importante que enviara instrucciones, claras y precisas tan pronto fuera posible, así el corresponsal en origen podría llevar a cabo las operaciones para enviar la carga en el siguiente vuelo disponible.

- Seguimiento a la reserva de vuelo.- Conociendo la reservación con la aerolínea y los documentos del embarque (factura, lista de empaque, certificados de origen si se requiere), solo era necesario verificar que la carga –siguiera las conexiones previstas y alertar con suficiente tiempo al importador para que empezara a recabar el dinero para el pago de impuestos y el despacho de importación a través del agente aduanal.
- Despacho de importación.- una vez que tenía los documentos del embarque era conveniente adelantar los procesos de aduana, como pre clasificación arancelaria de la mercancía, estimación de impuestos y aranceles, de esta manera ayudamos al cliente a anticiparse y evitar pagar un monto mayor por almacenajes.
- Entrega de mercancía.- una vez que el agente de aduanas había finalizado el proceso de clasificación arancelaria, pago de impuestos, aranceles y maniobras, seguía la función y responsabilidad del ejecutivo de operaciones en organizar la salida de la carga de aduana y su posterior entrega en las instalaciones del cliente final.

La coordinación de todos los proveedores y estar pendiente del término de sus procesos para poder enviar la carga al siguiente proveedor, en ocasiones llega a ser abrumador, pues la mayoría de estos procesos requiere de urgente atención y resolución, y más aún cuando se coordinan cargas simultáneas.

Durante año y medio estuve ocupando el único puesto de Ejecutivo de Tráfico de HENCO en la ciudad de México, en muchas ocasiones no conocía a profundidad los procesos y uno de mis más grandes obstáculos fue que la empresa no tenía desarrollada la red de proveedores en la ciudad, debido a que ese mismo año pusieron la sucursal en la capital, por lo que muchas veces tuve que desarrollar por mi cuenta ciertos proveedores aéreos y de transporte terrestre, aun cuando no estaba dentro de mis funciones.

3.2. VENTAS Y PRICING.

El área de ventas y pricing son el pilar de una empresa, y están directamente relacionadas entre sí, mientras el equipo de ventas busca clientes a través de diversas herramientas como el marketing, estudio de mercado, publicidad, entre otras; el equipo de pricing capitaliza el volumen de compra que tiene la empresa a través de los clientes, y busca llegar a negociaciones con los proveedores para lograr maximizar la rentabilidad de la empresa.

Estuve en el departamento de ventas 6 meses y aunque ya tenía experiencia en el área de ventas, estar enfocada solo a un tipo de servicio limitaba mucho mi trabajo, sobre todo porque las ventas de los embarques aéreos son bastante caras y poco frecuentes, las empresas tratan de anticipar sus órdenes de compra para evitar pagar una urgencia que puede convertirse en un desajuste de presupuesto.

Al principio traté de enfocarme en los clientes que ya teníamos, tratando de captar todos los negocios que tuviesen en puerta o en proyecto, pero la constante era la misma, trataban de comprar fletes marítimos, que si bien sirvieron para que mis compañeros de ventas marítimas de la empresa pudiesen captar más y nuevos negocios, la oficina del aeropuerto seguía atendiendo únicamente urgencias de los ya existentes clientes.

Decidí entonces cambiar la estrategia y enfocarme a ciertos sectores, por ejemplo los perecederos que están casi destinados a manejarse vía aérea, debido a la corta vida del producto y a su sensibilidad a los cambios de temperatura. Otro sector importante es el tecnológico ya que por el alto valor de la carga muchas veces es más seguro enviarlo por vía aérea, sobre todo cuando no es carga de gran volumen y peso.

A pesar de mis conocimientos operativos y mi experiencia en ventas, no logré obtener los resultados que se esperaban, sobre todo porque en muchas ocasiones, tenía que solicitar yo misma los costos a los proveedores o buscarlos, lo que hacía que perdiera tiempo importante para tiempos de respuesta, enfoque en el servicio al cliente y retroalimentación de los posibles negocios cotizados.

La mayoría de los ejecutivos de pricing y operaciones, acudían a mí para conocer las diferentes opciones y costos de los fletes aéreos, los procesos operativos, tenía que atender a los ejecutivos de ventas de las aerolíneas, para empezar a darnos a conocer en el servicio aéreo.

Lo anterior llevó a que mis superiores cambiaran una vez más la estrategia, dándome la oportunidad de enfocarme como Ejecutivo de Pricing, cuyas funciones son negociar las tarifas aéreas de acuerdo a la capitalización del volumen de carga con el que cuenta la empresa, pues notamos que no teníamos un amplio conocimiento de las diferentes opciones que hay en el mercado, las aerolíneas no nos ofertaban sus promociones porque no éramos conocidos en el medio.

Inmediatamente comencé a contactar a los ejecutivos de las aerolíneas, conociendo las rutas, los costos, el proceso de pagos pero sobre todo, el hacerles notar que éramos una empresa que a pesar de que comenzaba a despegar en el servicio aéreo teníamos todo el potencial para llegar a competir con las grandes compañías.

Muchas de las aerolíneas, nos apoyaron desde el principio, el ser una empresa 100% mexicana, les animaba a apoyar a los connacionales por encima de las grandes transnacionales, así que nos ofertaban costos por debajo de las tarifas para que comenzáramos a ganar más negocios.

Las corresponsalías de otros países comenzaron a enviar más solicitudes de cotización, y gracias a que yo estaba enfocada exclusivamente en esta modalidad, el tiempo de respuesta era más rápido lo que nos llevó a cerrar más negocios de este tipo y por ende a que la oficina consiguiera sus propios negocios.

3.3 DESARROLLO DE PROVEEDORES.

Los primeros meses de mi nuevo puesto, estaban enfocados exclusivamente al pricing de exportación aérea desde la ciudad de México y Monterrey, posteriormente, en cuanto la información ya la tenía más dominada, comencé a hacerme cargo de las solicitudes desde el extranjero, reglamentados bajo los incoterms DAP (Delivered at Place) y DDP (Delivered Duty Paid) en donde teníamos que cotizar entregas, liberación de documentos y en algunos casos impuestos y aranceles.

Con base a lo anterior, era necesario desarrollar también empresas transportistas para realizar las entregas y recolecciones necesarias desde y hacia los aeropuertos de México y Monterrey. Para el caso de este último y gracias al desarrollo de proveedores por parte de mis compañeros, ya teníamos una empresa transportista de entera confianza y con muchos años trabajando en conjunto.

El caso de México, donde teníamos escasos 18 meses en el mercado, era un poco más complicado ya que el transportista que utilizamos al momento de abrir la oficina, no tenía un buen; esto me obligó a buscar en el medio un proveedor que fuera lo suficientemente competitivo como para formar una alianza estratégica sólida y con grandes resultados.

Cambiar a un proveedor es como el refrán que dice “*más vale lo malo por conocido, que lo bueno por conocer*”, ya que a pesar de que el proveedor que actualmente teníamos, no nos daba un servicio cien por ciento satisfactorio, no convenía arriesgarnos por alguno cuya pertenencia puede ser dudosa, tanto mis jefes como yo, sabíamos que el inicio de nuestro servicio debía ser perfecto para ganar la confianza de nuestra cartera corriente y los prospectos.

Comencé primero a buscar opinión de algunos conocidos, con agencias aduanales y ejecutivos de los almacenes con los que tenía ya una amistad y fue así como conocí a la empresa transportista con la que después de 3 años seguimos trabajando el total de nuestros embarques. Cuentan con todos los servicios necesarios para gestionar un servicio de recolección y/o entrega confiable, segura, económica y puntual, es uno de los mejores proveedores que tenemos en toda la empresa ya que rebasaron nuestras

expectativas de servicio, apoyándonos con servicios delicados, extemporáneos y adicionales como pesaje y embalaje de la mercancía.

Otro de los proveedores que fue necesario desarrollar fue la agencia aduanal; la mayoría de nuestros embarques eran importaciones y el noventa por ciento de nuestros clientes utilizaban a su propia agencia para realizar los trámites de importación, pago de impuestos y otros cargos en aduana, sin embargo, los servicios de exportación en su mayoría eran vendidos bajo el término EXW (Ex Works) lo que nos obligaba a gestionar el despacho de exportación con apoyo del proveedor pero usando nuestra propia agencia aduanal.

Cuando iniciamos la búsqueda de un agente aduanal confiable y económico, nos percatamos que no existía una tarifa tan competitiva como la que nosotros teníamos; por lo que comenzamos a sacrificar un poco el costo, con la finalidad de “comprar” el mejor servicio.

Después de varias agencias aduanales con las que habíamos probado trabajar en conjunto, el servicio de despacho aduanal seguía siendo una debilidad para nosotros porque los tramitadores demoraban mucho en realizar el servicio, pese a que nosotros como agencia de carga y en representación del cliente, buscábamos siempre la manera de entregar documentos y enviar información correcta en tiempo y forma, sin embargo, no lográbamos llegar a tiempo para los cierres de vuelo, perdíamos días de vuelo e incluso caíamos en almacenajes en nuestras instalaciones.

Durante una comida personal hablé con uno de los principales tramitadores de la agencia aduanal con la que trabajábamos en un inicio, detectamos que la agencia con la que se trabajaba era un intermediario entre ellos y nosotros, y las fallas que comenzamos a detectar era que durante la triangulación de la información, se perdía tiempo y se malinterpretaban las instrucciones, pero lo más sorprendente era que el costo era el mismo que la agencia ofertaba al intermediario.

Por ello decidimos negociar las tarifas directamente con la agencia aduanal, llegar a un acuerdo con los procedimientos, conocer a los ejecutivos de cada área, cumplir con los requisitos documentales para trabajar con ellos y viceversa.

Trabajar con ellos directamente fue mucho más sencillo y rápido, todos los procesos se atendían en tiempo y forma, y aunque en un inicio creímos que solo se debía a la atención propia del inicio de una relación laboral, después de 3 años trabajando con ellos, siguen manejando la totalidad de nuestras operaciones, con la misma atención del primer día.

3.4. COORDINACION DE OFICINA.

Desde el día que llegué a la empresa, el Gerente General me comentó que esta oficina (en el aeropuerto) era un proyecto nuevo sin precedentes, aún sin conocer mi trabajo me dejó claro que apostaban por mí, recuerdo muy bien que me dijo “si puedes dar los resultados esperados, nadie estará por encima de ti, pero si fallas, colocaremos en el escalón principal a alguien que si pueda”.

Con estas palabras y mi gusto por los retos, comencé a aportar todos mis conocimientos adquiridos durante mi escasa experiencia y mi aprendizaje universitario, como ya mencioné, siempre procuraba preguntar, pedir apoyo a los mismo proveedores, leer, estudiar por mi cuenta y siempre apoyarme en mis superiores durante los momentos difíciles para aprender no solo a ser un buen elemento, sino también a ser un buen líder.

Cuando el trabajo empezó a crecer y después de 2 años del ingreso de mi compañera de operaciones, un nuevo elemento ingresó al equipo, y de esta manera las tareas pudieron ser divididas

Aunque mi compañera de operaciones y yo, estábamos en dos departamentos diferentes y cada una tenía a su supervisor, dada mi experiencia y mis años en la empresa, dieron por hecho que sería yo quién estaría a cargo de la oficina; nuestros jefes al no estar presentes en la misma oficina complicaba el poder acercarnos a ellos durante las urgencias operativas, mismas que eran resueltas por nosotras sin necesidad de involucrarlos.

Dentro de mis responsabilidades se encontraba el buen uso de la caja chica destinada a nuestra oficina, aunque el monto era pequeño, se debía llevar un control mensual perfectamente justificado con los recibos correspondientes.

Otra de mis responsabilidades era la supervisión de mis compañeras de operaciones, si uno de nuestros clientes llamaba, debía estar perfectamente enterada de todo el proceso, conocer el status al día, conocer la aerolínea en la que había sido embarcada la carga, los tiempos de arribo y llegada, monto de fletes, agencia aduanal destinada para despacho, entre otros detalles.

Así mismo, debía resolver las controversias que se suscitaban y de ser necesario, coordinar yo misma aquellos embarques considerados de alta prioridad o de alta delicadeza, muchos de ellos provenientes de amigos o cuentas importantes atendidas por los directivos de la empresa.

La recepción de correspondientes, clientes y proveedores en nuestra oficina también me correspondían a mí. El trato que la empresa siempre ha buscado otorgar está enfocado a la amistad, el respeto y siempre el servicio.

3.5 LOGROS.

Desde los inicios de la oficina, las operaciones ya reclamaban personal operativo con amplio conocimiento del área, a pesar de mi corta experiencia en el medio, aprendí mucho durante mis primeros meses en la empresa. Con la práctica comencé a tener mayor conocimiento, menos errores en la operación y otras opciones al momento de contratar proveedores, mi capacidad de negociación también se fortalecían.

Lo anterior se ve reflejado en el crecimiento de las operaciones, no solo con la entrada de nuevos miembros, o clientes, sino con el reporte de los dividendos que cada año estoy a cargo de presentar ante los directivos, dejando en claro que la inversión en capital humano, herramientas de trabajo, cursos de actualización e incentivos, son las mejores fórmulas para acrecentar el éxito de una empresa, como se puede ver en las siguientes tablas de los movimientos aéreos coordinados por mi oficina así como las toneladas reportadas por año y número de movimientos en los últimos seis años, que como se puede apreciar han tenido un incremento constante.

MOVIMIENTOS AÉREOS OFICINA AEROPUERTO						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
KGS	49 T	179 T	168 T	293 T	432 T	2117 T
RENTABILIDAD	5 K	101 K	227 K	191 K	337 K	386 K
MOVIMIENTOS	83.00	206.00	348.00	537.00	741.00	789.00

Tabla 1.

Relación de movimientos y toneladas manejadas por HENCO -oficina AICM- desde el 2010 al 2015, elaborada con datos propios.



Grafica 1.

Incremento de toneladas por año, elaborada con datos propios.



Grafica 2.

Incremento de movimientos por año, elaborada con datos propios.

Como podemos observar en ambas gráficas, el crecimiento tanto en número de movimientos coordinados, como toneladas embarcadas a través de la oficina aeropuerto reportan dividendos bastante positivos, que han sido logrados a través del trabajo en equipo, experiencia, excelente servicio y tarifas competitivas.

En el año 2011 coordinamos un embarque de 18 toneladas para una empresa alemana, este negocio se logró a través de nuestros corresponsales en dicho país. La empresa tenía una urgencia para una de sus líneas de producción automotrices, por lo que nos solicitaron de manera urgente embarcar tan pesada y voluminosa carga para satisfacer las necesidades de su cliente.

A pesar de la buena recomendación en el año 2011, el siguiente año fue muy difícil para las empresas de logística, el mercado internacional se vio afectado por las circunstancias económicas, reduciendo la cantidad de intercambios comerciales entre las empresas internacionales, sobre todo en las exportaciones de nuestro país.

El año 2014 no fue tan exitoso como esperábamos, las exportaciones aéreas durante el primer semestre del año se vieron afectadas por un nuevo impuesto, a raíz de la reforma a la Ley del Impuesto al Valor Agregado¹⁷ donde el artículo 29, establece que los servicios considerados a la exportación estarán gravados a la tasa del 0%, sin embargo al remitirse al artículo 16 de la misma ley, se entiende que sólo el 25% del total del viaje será gravado al 16%.

Por lo anterior las aerolíneas comenzaron a aumentar un 4% de IVA en la totalidad del costo del flete, con lo que nosotros tuvimos que realizar los incrementos pertinentes a los clientes, causando mayor costo para ellos, con lo cual la gran mayoría desistía de realizar el movimiento por esta vía y preferían esperar a aumentar la carga y enviarla vía marítima.

¹⁷ Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 11 de Diciembre del 2013. Recuperado el 02 de octubre del 2015 http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5325371&fecha=11/12/2013.

CAPÍTULO 4 APORTACION Y EJEMPLOS OPERATIVOS.

4.1 CAMBIO DE OFICINA DEL AEROPUERTO HACIA LA ADUANA.

Al llegar a la empresa, nuestra oficina estaba ubicada en la Terminal 1 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, esto nos daba muchas ventajas dada nuestra cercanía con la aduana, con nuestros proveedores, la seguridad que representaba estar dentro de esta zona federal y la rápida recepción de clientes y corresponsales.

Aun cuando la oficina estaba equipada con los servicios de la más alta calidad, representaba un fuerte gasto para la empresa, el costo excedía los quinientos dólares mensuales, más los gastos de telefonía, gastos de cafetería cuando recibíamos alguna visita, y mantenimiento, con la llegada de mi compañera de operaciones la oficina estaba bastante pequeña para ser utilizada por ambas, y no había alguna más grande disponible.

Se me encomendó la tarea de buscar una oficina económica, funcional, con espacio suficiente para mi compañera y yo, cerca de la aduana y el aeropuerto; dicha tarea no fue fácil, solo encontrábamos oficinas bastante caras, o en la colonia vecina del aeropuerto, Peñón de los Baños, la cual no es muy segura.

Después de un par de meses y haciendo uso nuevamente de mi red de conocidos del medio, encontré una excelente opción dentro de las instalaciones de la propia aduana. Existen varios almacenes los cuales las aerolíneas subcontratan para que realicen el manejo y almacenaje de la mercancía de importación y exportación que transita por esa aduana. En la mayoría de los almacenes se acondicionan pequeñas oficinas o módulos, los cuales son utilizados por agencias de carga o agentes aduanales para actividades propias del trabajo diario de la aduana y evitar los traslados desde sus oficinas a la aduana.

El almacén más grande y con los mejores servicios de la aduana es conocido como AAACESA (Agentes Aduanales Asociados para el Comercio Exterior S.A. de C.V.) teníamos varios conocidos trabajando aquí, además de que era bien conocido por el excelente servicio que ofrecen por lo que consideré ese lugar como una primera opción para el establecimiento de nuestras nuevas instalaciones.

Al ser los almacenes fiscalizados concesiones del gobierno, no podían cobrar una renta por el espacio que nos asignaran, lo cual representaba la supresión del pago de renta por el inmueble dentro del presupuesto para nuestra oficina; nuestros jefes no podían creer que esto fuese posible, pero les causaba bastante alegría evitar un egreso tan significativo, lo único que nosotros como consolidadora de carga debíamos realizar, era transferir todas nuestras cargas de importación a las instalaciones de AAACESA, con lo cual, ellos ganarían más carga y por ende, mayores cobros por maniobras de almacenaje, custodia y salida de la mercancía.

Esta aportación a mi empresa implicó:

- Conseguir una ubicación aún mejor que la que teníamos inicialmente.
- La eliminación del pago de una renta por la oficina en México, lo que significó un ahorro importante en nuestra operación local.
- El mejor manejo y agilización de la carga de nuestros clientes al utilizar los servicios del almacén fiscalizado más grande y moderno en el AICM.



Figura 6. Módulo de Henco dentro de las instalaciones del Almacén Fiscalizado de AAACESA, en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, antes de instalar el mobiliario de la empresa.

4.2 ENVÍO EN MANO MEXICO – FRANKFURT.

El departamento de carga aérea siempre está ligado con la palabra “urgente”, con justa razón, los clientes pagan cientos de dólares por tener su mercancía en un lapso de tiempo muy corto a diferencia del servicio marítimo, el cual puede tomar hasta un mes en arribar al punto de destino.

El envío en mano, o *handcarrier*¹⁸ es un proceso en el cual se contrata a una persona que tomará los vuelos necesarios para viajar de un punto “A” a un punto “B”, documentando la carga como equipaje o bien se lleva en mano a bordo del vuelo; esto es posible cuando la carga no excede los 45 kilogramos y se tienen los permisos necesarios para su envío, como son los siguientes: lista de empaque detallando cada pieza y el uso que tiene, factura comercial de la mercancía y certificado de origen si fuese necesario.

El costo del *handcarrier* representa el costo de un boleto redondo de avión, viáticos, sobre equipaje (si aplica) y honorarios de la empresa que lo gestiona.

El jueves 4 de mayo del 2011, recibí un correo en donde me solicitaban la cotización de una exportación de seis cajas de cartón que contenían cables para una maquinaria que operaba en una ensambladora automotriz de Rumania, el correo mencionaba que el peso de las cajas no excedían más de cinco kilogramos por pieza, pero que era de extrema urgencia que arribaran a su destino final, el incoterm elegido por el cliente era FCA (FREE CARRIER AT) lo que nos llevaba a esperar del cliente el embarque en el aeropuerto.

Esa madrugada (tiempo de México) recibí la llamada del Gerente de Producción de la planta en Rumania, donde me informaba que los cables eran necesarios para reactivar una de las máquinas de la línea de producción, la cual estaba dañada y su habitual proveedor de refacciones estaba de vacaciones.

¹⁸ El servicio de Hand Carrier es básicamente aéreo para envíos que precisan un trato y una urgencia especial, una persona viaja junto a la mercancía en el primer vuelo disponible, de esta manera la carga viaja en un tiempo menor a comparación de los envíos como paquetería o como carga.

Cuando escuche dicha palabra yo tenía la noción de lo que se debía hacer y por ende saltó en mi mente el costo tan elevado que representaría para ellos, lo cual se lo hice saber al cliente, sin embargo respondió que el costo no era problema, recordemos que una línea de producción automotriz genera miles de dólares al día en beneficios, y las compañías no se pueden permitir que deje de funcionar, por no querer desembolsar un porcentaje mínimo por resolver el contratiempo.

Al siguiente día comencé a trabajar en la solicitud del cliente con el apoyo de mis supervisores y compañeros, de acuerdo a ellos, lo único que tendríamos que hacer es esperar la llegada del embarque y comprar un vuelo de avión directo a Alemania.

Hablando con el gerente me indicó que no tenía un transportista que trajera la carga a la ciudad, con lo cual, tomé la decisión de enviar a nuestro propio transporte, esto para acelerar el proceso y no perder más tiempo.

Al llegar a Frankfurt, ya me esperaba el equipo de la agencia aduanal del importador, los cuales solo me solicitaron factura original de la mercancía, lista de empaque, certificado de origen y una copia de mi pasaporte: estos documentos ya habían sido previamente capturados en el sistema de la aduana previa a la llegada del vuelo, así como el pago de impuestos y derecho de trámite aduanero, lo cual permitió que el proceso fuese muy rápido.

Gracias a que Alemania y Rumanía son miembros de la Unión Europea¹⁹, el libre tránsito de la mercancía desde Frankfurt hasta Rumanía no tuvo mayor complicación, el transportista que recibió la mercancía se dirigió vía terrestre a dicho país, logando evitar el paro de labores en planta.

¹⁹ Alemania es miembro de la UE desde 1958, mientras que Rumania se adhirió en 2007. European Union, About the EU (s.f.), Recuperado el 10 de septiembre de 2015, <http://europa.eu/about-eu/countries> .



Avión Airbus 346 de la aerolínea alemana Lufthansa.

Fuente: <http://www.aviaciondia.com/2015/06/lufthansa-apuesta-por-el-silencio-en.html>

4.3 ENVÍO EN MANO ANTÍDOTO PARA PICADURA DE VÍBORA CORALILLO.

Como lo mencioné al inicio de este trabajo, la ventaja más relevante del transporte aéreo, es la rapidez con la que se puede recibir un producto de un lugar del mundo a otro, incluso cuando hay miles de kilómetros de por medio.

En el medio, es poco común recibir retos como el que se nos presentó un fin de semana de agosto de 2012.

Una clienta de la empresa estaba pasando unos días de vacaciones realizando excursiones con su familia, cuando desafortunadamente fue mordida por una víbora coralillo, misma que introdujo el veneno mortal en su sistema, causándole dificultad para respirar.

Inmediatamente fue trasladada al hospital general de León, Guanajuato, donde fue tratada con los antibióticos necesarios para lograr estabilizarla, sin embargo, el hospital no contaba con el antídoto específico llamado suero antiofídico anti-coral, por su experiencia sabían que la Universidad de Costa Rica se encarga de su fabricación

Inmediatamente un familiar de la clienta de origen costarricense se comunicó con nuestras oficinas en Costa Rica para que pudieran traer a México tan importante carga, explicando siempre el estado de salud de la paciente y la importancia de que este embarque fuera concretado en el menor tiempo posible, pensando incluso en un vuelo privado para traer el antídoto.

Aun cuando esto ocurrió en fin de semana, al recibir la llamada de nuestros compañeros en Costa Rica, supimos que no había tiempo que perder, debíamos recolectar de inmediato el suero en la Universidad, mantener el producto en las condiciones necesarias para garantizar su integridad y tomar el siguiente vuelo disponible al costo que fuese

Gracias a que la compañía aérea Aeroméxico cuenta con un vuelo directo diario desde San José, Costa Rica a la ciudad de México, nuestra Gerente de Operaciones en Costa Rica tomó el vuelo de las 5 de la mañana, arribando a nuestra ciudad dos horas después; Con el antídoto en mano nos dirigimos en carretera a la ciudad de León, donde inmediatamente al arribo al hospital el suero fue administrado vía intravenosa a la paciente, salvándole la vida. La paciente permaneció 4 días más en hospital, y fue dada de alta completamente recuperada.

Al tratarse de una situación de vida o muerte, la empresa no hizo ningún cargo por nuestro apoyo en esta emergencia, y la paciente estuvo siempre muy agradecida por la rapidez con la que el equipo de HENCO México y HENCO Costa Rica, actuó para salvarle la vida.



Frasco con suero antiofídico anti-coral.

Fuente: http://www.icp.ucr.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=21&lang=es, revisado el 12 de enero de 2016.



Avión tipo Airbus 320 de la aerolínea Aeroméxico.

Fuente: Aeromexico ahorrará 40% en costo laboral, <http://expansion.mx/negocios/2010/12/14/aeromexico-contrato-colectivo-sindicato>. Revisado el 12 de enero de 2016.

Antes de mi ingreso a esta oficina, los ejecutivos de operaciones atendían los embarques de los clientes en todas sus modalidades, ya fueran marítimos, aéreos o terrestres y en muchas ocasiones no le daban la relevancia a los embarques aéreos por ser considerados prioritarios para cualquier departamento de logística.

Además de la prioridad con la que se debe atender un embarque aéreo, es importante también valorar diversas posibilidades de hacer un envío, aun cuando esto no coincida con las reglas definidas por muchos términos de compra – venta (incoterms).

Aunado a la prioridad y presentación de otras opciones para poder llevar a cabo un embarque aéreo, existe una característica de la que carecen la mayoría de los agentes de carga, que es el servicio; nosotros estamos convencidos que es el valor agregado más importante para la logística y sobre todo la logística de embarques aéreos.

Ejemplo de esto lo vivimos con un embarque de exportación de medicamentos desde la ciudad de México hasta París, Francia, el cual necesitaba ser transportado vía aérea y con temperatura controlada para asegurar la frescura.

Gracias a que los ejecutivos de operaciones en nuestra oficina estamos dedicados exclusivamente al tráfico aéreo, pudimos atenderlo de inmediato, resolviendo así la prontitud con la que se debe atender un embarque aéreo.

Para realizar el envío el comprador en París había contratado un servicio FCA, lo cual significaba que debíamos recibir la mercancía en aeropuerto y coordinar únicamente el envío aéreo, lo cual hacía más sencilla la operación, sin embargo el cliente no contaba con camiones refrigerados para gestionar el envío al aeropuerto, ya que ellos no consideraban que la mercancía necesitara temperatura controlada. También argumentaba que ya que no contaba con agente aduanal en la aduana del aeropuerto internacional de la ciudad de México, sería de gran ayuda que nuestro agente aduanal se hiciera cargo del despacho aduanal de exportación.

Con este par de requerimientos, la recolección y el despacho aduanal, nuestra empresa se involucraría más de lo que estaba señalado por un INCOTERM, acordado por el embarcador y el vendedor, así que teníamos que tomar una decisión, nos

involucrábamos y ayudábamos a ambas partes, comprador y vendedor, a enviar la mercancía, o bien, rechazábamos estos requerimientos y exigíamos al embarcador que se apegara al incoterm previamente definido.

Como en todas nuestras operaciones, nuestros jefes nos exigen que nos apeguemos lo más posible a los incoterms, para así evitar involucrarnos en servicios que inicialmente no eran requeridos y pudieran generar conflictos con el cliente final por involucrarnos.

Debido a nuestra experiencia y que el desarrollo de proveedores estuvo a mi cargo como ya lo comenté en capítulos anteriores, tomamos la decisión de apoyar al embarcador con estos procedimientos, comprometiéndonos a que todo saliera bien y así demostraríamos al cliente que a pesar de no ser requeridos, podemos apoyar con cualquier servicio extra que se llegase a necesitar.

Una vez con la mercancía recolectada, procedimos a realizar el despacho aduanal lo cual no tuvo mayor complicación y logramos entregar la carga en tiempo y forma con la aerolínea, posteriormente ellos la enviaron en el vuelo carguero del siguiente día y la carga llegó a su destino, en perfecto estado y justo a tiempo para su distribución.

Con esta operación demostramos que el apego a la teoría no siempre es lo más conveniente cuando se llevan a cabo operaciones de logística aérea, quedo demostrado que el desapego a la teoría y la experiencia laboral, nos puede llevar a gestionar embarques con buenos resultados tanto para el remitente como el destinatario.

CONCLUSIONES.

Después de años de trabajo en el medio logístico particularmente en el área de logística aérea internacional, y de recapitular en estas páginas mi experiencia laboral, puedo concluir con lo siguiente:

El transporte internacional de mercancías, particularmente el sector aéreo, ha llegado a un crecimiento exponencial, a diferencia de sus primeros años de vida, sin embargo, es poco probable que alcance volúmenes como el medio marítimo, siendo su mayor obstáculo el alto costo de sus servicios.

A pesar de lo anterior, las aerolíneas están buscando abrir rutas de aviones cargueros adicionales a sus servicios combinados con vuelos pasajeros, lo que ayuda a que la competitividad aumente, ocasionando así que los costos disminuyan a niveles muy bajos.

Es importante insistir que para lograr vencer los obstáculos a los que el agente de carga en México se enfrenta, es necesaria una mayor injerencia del gobierno para regular las condiciones en la que operan, procesos menos burocráticos e informatizar los procesos haciendo uso de las nuevas tecnologías.

Henco como agente de carga, más allá de esforzarse en la tarifa de venta que ofertamos al cliente, nos enfocamos en hacer del servicio al cliente más que un estándar de calidad, donde los horarios extendidos, respuestas inmediatas y variedad de soluciones en la cadena logística, nos ayudan a ser la diferencia frente a nuestros competidores y nos convierte en verdaderos asesores de comercio exterior.

Las proyecciones para la empresa han ido en aumento, se prevé la apertura de varias oficinas en otros puntos estratégicos del país, así como incremento de servicios que se gestionen directo con la empresa sin intermediarios, como lo son el transporte de mercancías con camiones propios, y apertura de bodegas para el servicio de almacenamiento de mercancías.

Para el crecimiento óptimo de la empresa, es importante que se continúe con la renovación de sistemas operativos, no solo para renovar un sistema que se ha vuelto obsoleto y ha sido rebasado por tal crecimiento de la empresa, sino también para reemplazar el consumo de papel por documentos electrónicos, que sin duda ayudaría a reducir costos y apoyar al medio ambiente.

En los últimos meses, la empresa se ha enfocado en el incremento de ventas de servicio marítimo, lo que ha llevado a que las importaciones y exportaciones aéreas hayan reducido sus números considerablemente comparándolos con periodos anteriores.

Para compensar lo anterior, la empresa debe cambiar la estrategia, prospectando clientes cuyos productos necesitan forzosamente ser enviados vía aérea por su naturaleza, como lo son los perecederos, carga de alto valor, mercancía pequeña, entre otras.

Actualmente me encuentro a unos pasos de lograr la supervisión de la oficina que vi nacer, continúo apoyando con mi habilidad para negociar a los departamentos de operaciones y ventas, logrando fletes competitivos y con gran rentabilidad para la empresa.

El mantenerme en constante capacitación en cuanto a mi trabajo de negociador senior a través de los diversos cursos y talleres que se imparten en el medio, el no separarme de la operación, dando seguimiento a cuentas especiales pero sobre todo, sabiendo que día a día se aprende algo nuevo, son las claves para poder continuar cosechando éxitos como profesionista egresada de la carrera de Relaciones Internacionales.

Ya que la situación en el país y en el mundo se mantiene en constante cambio y muchas veces representa un riesgo para empresas como HENCO, como lo son la alza de la cotización del dólar frente al peso mexicano, los aumentos en impuestos gubernamentales para nuestras exportaciones y sobre todo la alta competencia entre potencias, debemos de contrarrestar estas adversidades con un arduo trabajo diario, preparándonos con fuertes fundamentos para hacer frente a cualquier situación.

Para mí fue muy importante el estar físicamente en nuestra oficina dentro de la aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, porque da una perspectiva diferente a la de cualquier agente de carga que no conozca de primera mano la operación aérea, esto te ayuda a tener mayor conocimiento de la operación, los tiempos de cada proceso y las personas a cargo de ellos; gracias a ello se adquiere confianza con el cliente, pues está trabajando con expertos en la materia y así puede dejar en nuestras manos todo el proceso sin preocuparse de las eventualidades.

La educación recibida en la UNAM durante mi formación académica, a través de diferentes materias como son transporte internacional, negocios internacionales, convenios internacionales, bloques económicos internacionales, ha sido clave en mi desarrollo profesional, aun cuando el 100% del conocimiento no se adquiere en las aulas, porque sería difícil que la universidad adivinara lo que cada alumno hará en el futuro, sin embargo, puedo asentar que recibimos las herramientas necesarias para llevar a cabo un excelente desempeño.

En comparación con otras universidades, los egresados de la UNAM tenemos una mayor preocupación por alcanzar el éxito profesional sin perder de vista la contribución que hacemos a la nación, tenemos claro que las contribuciones a nuestro trabajo diario se verán reflejadas en la visión que se tiene de México en el mundo.

En estos 6 años de desenvolverme en el medio logístico puedo concluir que una de las mayores características con las que debe contar el perfil del aspirante a agente de carga, es la facilidad de palabra para poder desenvolverse con los diversos actores del medio, un amplio conocimiento del lenguaje logístico, así como el imperativo conocimiento del idioma inglés ya que este es el idioma que se utiliza en las actividades de comercio exterior.

Se tienen muchas ventajas de desarrollo en este sector, pero también se tiene una desventaja al trabajar en logística, sobre todo en la modalidad aérea, como es que se tiene una operación apresurada, con pocas oportunidades para cometer errores, mismos que se pueden encontrar en rubros tan simples como un dígito en un formato o más grandes aún como siglas diferentes de un aeropuerto.

El profesionalista que se desarrolla en este sector debe tener también un amplio conocimiento de geografía mundial, enfocándose en el conocimiento de los principales puertos y aeropuertos de las ciudades del mundo, esto ayuda a que se pueda realizar un mejor asesoramiento del cliente, o bien la elaboración del plan logístico que mejor convenga al cliente dentro de la cadena logística si este así lo demandara.

Creo que la carrera de Relaciones Internacionales debe darnos mucho mayor enfoque en el lenguaje logístico en las materias opcionales así como poner un mayor énfasis en el idioma inglés, sé que el plan de estudios renovado después del egreso de mi generación, donde el inglés es impartido como materia, es uno de los mayores aciertos que se han hecho para nuestra carrera y los futuros internacionalistas, sin embargo aún existe en las nuevas generaciones poco interés por el idioma, sin saber que es de vital importancia para cualesquiera de las profesiones que decidan llevar a cabo.

Mi excelente desempeño en HENCO me permite demostrar que los conocimientos recibidos en la carrera de relaciones internacionales en la UNAM, tiene un plan de estudios completo, que si bien tiene algunas carencias como las que mencioné anteriormente, ha dado excelente resultados en mi desarrollo profesional.

Lo que busco con el presente trabajo profesional, es que haya más profesionistas que se enfoquen en el área de logística, ya que tiene muchas actividades en las cuales intervienen actores extranjeros y es una excelente herramienta para practicar el idioma inglés, realizar viajes y sobre todo hay un constante aprendizaje con el cual se enriquecen los conocimientos adquiridos y se aplican con mayor efectividad en la empresa.

ANEXOS

ANEXO 1.

Tabla de Incoterms 2010, donde se puede apreciar las responsabilidades de las cuales se hace cargo el embarcador o consignatario, según corresponda.

Nombre	Carga a camión	Pago de tasas de exportación	Transporte al puerto de exportación	Descarga del camión en el puerto de exportación	Cargos por embarque en el puerto de exportación	Transporte al puerto de importación	Cargos por desembarque en el puerto de importación	Carga en camiones desde el puerto de importación	Transporte al destino	Seguros	Paso de aduanas	Impuesto de importación
EXW	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FCA	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FAS	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FOB	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CFR	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CIF	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Si	✗ No	✗ No
CPT	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CIP	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Si	✗ No	✗ No
DAT	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
DAP	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No
DDP	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si

Fuente: Hernández Luévano, J. y Flores, O (2013), INCOTERMS y su importancia en las actividades comerciales, México, Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 183. Pág. 9.

ANEXO 2

En la exposición denominada Cargo Week Americas, también conocida como Expo Carga se puede acceder a cursos y talleres impartidos en dicha feria anual dirigida a los profesionales del sector, además de que pueden conocer la exposición de productos y servicios del sector de las compañías que colocan su stand.

La imagen muestra el gafete para acceder a esa exposición, en este caso el correspondiente a la Expo Carga del año 2012.



FUENTES

BIBLIOGRAFÍA.

1. Alan Rushton, Alan and Walker, Steve. (2007), International Logistics and supply chain outsourcing. From local to global, Londres, Reino Unido. Ed. Kogan Page Publishers. pp. 352 – 389.
2. Compendio de Comercio Exterior (2015), México, DF. Ediciones Fiscales ISEF.
3. Del Valle Córdova, Eva E. y Wolf del Valle, Norman J (2007) Modalidades de pago en el comercio internacional, México, DF. Ediciones Fiscales ISEF. pp. 15 – 75.
4. Vinod V. Sople, (2007), Logistics Management the supply chain imperative, Delhi, India: Dorling Kindersley (India)/Pearson Education. pp 96 – 145.
5. Hernández Luévano, Julio y Flores, Oscar (2013), INCOTERMS y su importancia en las actividades comerciales, Tamaulipas, Cd. Victoria, México. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Revista académica de economía, núm. 183, pp. 1 a 9.

MESOGRAFÍA

1. Aeromexico ahorrará 40% en costo laboral (2010), Recuperado el 10 de enero del 2015, <http://expansion.mx/negocios/2010/12/14/aeromexico-contrato-colectivo-sindicato>
2. European Union, About the EU (s.f.), Recuperado el 10 de septiembre de 2015, <http://europa.eu/about-eu/countries>
3. Maersk Mc Kinney Moller, (s.f.), Marine Traffic, Recuperado el 20 de abril del 2015.
www.marinetraffic.com/es/ais/details/ships/shipid:155711/mmsi:219018271/imo:9619907/vessel:MAERSK_MC_KINNEY_MOLLER
4. Lufthansa apuesta por reducir el ruido de sus Airbus A320 (2015), Recuperado el 30 de junio del 2015, <http://www.aviaciondia.com/2015/06/lufthansa-apuesta-por-el-silencio-en.html>
5. Sueros para uso humano (s.f.), Instituto Clodomiro Picado, Universidad de Costa Rica, Recuperado el http://www.icp.ucr.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=21&lang=es
6. The Combined Cargo Conference Manual (CCC) (s.f.), Recuperado el 05 de enero del 2016, www.iata.org
7. UPS Global, (s.f.). Recuperado el 05 de enero del 2015, <https://www.ups.com/aircargo/using/services/services/domestic/svc-aircraft.html>