

UNA CADENA DE DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL: EL CASO DE LAS EXPORTACIONES DE LINEA BLANCA DE MEXICO AL CARIBE

Instituto Mexicano del Transporte
Secretaría de Comunicaciones y Transportes

Publicación Técnica No. 56 Sanfandila, Qro. 1995

CIUDAD DE MEXICO

Av. Popocatépetl 506 B Col. Xoco 03330 México, D.F. Tels. 688 76 29 688 76 03 Fax 688 76 08

SANFANDILA

Km 4+000, Carretera Los Cues - Galindo 76700 Sanfandila, Qro. Tels. (42) 16 97 77 16 96 46 16 95 97 Fax (42) 16 96 71

Instituto Mexicano del Transporte Secretaría de Comunicaciones y Transportes

Una cadena de Distribución Física Internacional: El caso de las exportaciones de línea blanca de México al Caribe

> Publicación Técnica No. 56 Sanfandila, Qro. 1995

Este trabajo fue ideado y financiado conjuntamente por el Centro de Comercio Internacional (UNCTAD/GATT) y el Instituto Mexicano del Transporte, y fue encargado para su realización al Dr. Juan Pablo Antún Callaba. Participaron en su revisión y preparación editorial el Ing. Roberto Aguerrebere y el Ing. José Luis Bermúdez, de la Coordinación de Transporte Integrado del IMT.

INDICE

Presentación	1
Parte 1 Exportaciones mexicanas de línea blanca al Caribe: Segmentos de la Cadena de Distribución Física Internacional doméstica en el país del exportador y de tránsito internacional a cargo del exportador	3
1.1 Resultados obtenidos1.1.1 Matriz de costos y tiempos1.1.2 Recomendaciones estratégicas	5 5 18
 1.2 Hacia la competitividad Internacional 1.2.1 Cifras (para ubicación) 1.2.2 Logística, tráfico y exportación: Transparencia y laberintos 	20 20 20
1.2.3 Exportaciones	21
1.3 Venciendo el desafío del Caribe1.3.1 Exportaciones al Caribe: Alisios a sotavento1.3.2 Prácticas logísticas: Algo más que transporte	32 32
día con día 1.3.3 Alternativas en cadenas de transporte y	33
costos: las apariencias engañan	34
1.3.4 La perspectiva del importador: ¿El cliente siempre tiene razón?	37
Parte 2 Importaciones en Puerto Rico y República Dominicana de productos de línea blanca hechos en México: Segmentos de la Cadena de Distribución Física Internacional a cargo del importador y doméstica en el país del importador	57
2.1 Resultados obtenidos 2.1.1 Matriz de costos y tiempos 2.1.2 Recomendaciones estratégicas	59 59 86
 2.2 Exportar al Caribe: Consolidar la experiencia para ganar mercado 2.2.1 Mercado de electrodomésticos 2.2.2 Un panorama de los importadores de productos 	94 94
de la empresa en Puerto Rico y República Dominicana	94
2.2.3 Estructura arancelaria para importaciones 2.2.4 Observaciones de los importadores	96 96

2.3 Prácticas logísticas de los importadores 2.3.1 Selección de la naviera	107 107	
2.3.2 Descripción de procedimientos y operacione vinculadas a la recepción de embarques		
Conclusiones	141	
Apéndice	143	
(a) Mapa de los enlaces terrestres en México y de tránsito internacional en USA		
(b) Mapa de Puerto Rico		
(c) Mapa de República Dominicana		

Presentación

Este estudio se integra a un conjunto de estudios de caso realizados en América Latina en el marco del Proyecto Regional de Distribución Física Internacional que desarrolla el Centro de Comercio Internacional de la UNCTAD/GATT, a través de su sede en Bogotá, Colombia.

Los estudios procuran caracterizar Cadenas de Distribución Física Internacional mediante una metodología de análisis comparativo elaborada por el CCI/UNCTAD-GATT (ITC/INF/50/ Rev. 1, 25 jul, 1989).

Para la realización del Estudio de Caso: Exportación de Línea Blanca al Caribe, el Instituto Mexicano del Transporte, de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de México, obtuvo el apoyo de una de las empresas líderes en la exportación de refrigeradores, estufas (cocinas) y lavadoras.

Los resultados del estudio se presentan en dos partes. En la primera, se analizan los segmentos de la cadena de distribución física internacional doméstico en el país del exportador y de tránsito internacional a cargo del exportador; en la segunda, los segmentos internacional a cargo del importador y doméstico en el país del importador.

En cada caso se presentan matrices de costos y tiempos, una visión de la Empresa Exportadora y de los importadores y sus prácticas logísticas, y un análisis de las cadenas de transporte, alternativas entre México y el Caribe.

Se han incluido bitácoras de operaciones y procedimientos de la cadena de distribución física internacional para casos seleccionados, documentos de casos específicos de exportaciones analizadas, mapas para localizar puertos y enlaces terrestres y principales nodos en la cadena de transporte, y una amplia información sobre agencias de carga, agencias aduanales, navieras líderes y transportistas de interés para las operaciones de exportación al Caribe.

La investigación de campo de la primera parte del estudio se realizó durante tres semanas en octubre 1992, y la segunda, en tres semanas en abril 1993.

Parte 1

Exportaciones mexicanas de línea blanca al Caribe: Segmentos de la Cadena de Distribución Física Internacional doméstica en el país del exportador y de tránsito internacional a cargo del exportador.

1.1 Resultados obtenidos

En este capítulo se resumen los resultados obtenidos en la primera parte del estudio.

La primera sección presenta una Matriz de Costos y Tiempos de los segmentos en el país del exportador y de tránsito internacional a cargo del exportador de la cadena de distribución física internacional en las exportaciones de la Empresa bajo estudio a clientes en Puerto Rico y República Dominicana.

En la segunda sección se formulan de manera sintética un conjunto de recomendaciones Estratégicas de interés para las operaciones logísticas en las exportaciones de la Empresa estudiada.

1.1.1 Matriz de costos y tiempos

Conforme a "Elección de una Cadena de Distribución Física Internacional (DFI): Una metodología de análisis comparativo" (Centro de Comercio Internacional (CCI)/UNCTAD-GATT, ITC/INF/50/Rev. 1, 25 julio, 1989), se presenta:

- (1) Características del Embarque según estudios de Caso
- (2) Matriz de Costos y Tiempos en el País Exportador

Exportación a: Puerto Rico

Producto: Lavadoras

Cliente: Comprador 2 Puerto Rico

Fecha: 24 julio, 1992

Características del embarque:

- 1. <u>Identificación del producto</u>
 - I) Nombre del Producto: LAVADORA
 - II) Exportación/Importación: EXP
 - III) Código arancelario: 84.50.11.01
 - IV) Valor agregado: Producto Manufacturado Terminado
- 2. <u>Características de la carga</u>
 - Tipo de carga: PRODUCTO S/CINTAS S/PALETAS/UNITAR. EN PIGGYBACK 45"
 - II) Naturaleza de carga: FRAGIL
 - Peso bruto/peso neto: 216/74.95 kg según modelo pieza/11,650 kg (aprox) (Embalaje aprox 200 kg)
 - IV) Cubicaje: LMA-1500 = .75m3; $LCE-1045 = .48m^3$
 - V) Factor de estiba: LMA-1500 = 216/.75m³; LCE-1045 = 74.95/.48m³
 - VI) Embalaje: Caja de cartón/fleje de acero
 - VII) Unitarización: Piggyback 45' en planta industrial
 - VIII) Número de unidades de carga: 80 piezas + 81 piezas
- 3. <u>Condiciones de venta</u>
 - I) Número de embarque: 2 (del mes de julio)
 - II) Valor total del embarque: U\$S 32,319 (FOB Planta Industrial)
 - III) Precio EN FABRICA (EXW): U\$S 32,319

- IV) Precio ENTREGADO DERECHOS PAGADOS (DDF):
- V) Término de venta: Carta de Crédito/Transferencia Bancaria S/New York o Nassau
- VI) Condiciones de pago: Carta de crédito 60 días
- VII) Plazo de entrega y fechas de embarque: 30-45 días después de colocada la orden de pedido
- 4. Lugares de pago
 - I) País exportador: MEXICO
 - II) Lugar de producción: México, D.F., México
 - III) Lugar de embarque internacional: Laredo, Texas (USA)
 - IV) Lugares de ruptura de carga e interfases: Lake Charles, Louisiana (USA)
 - V) Lugar de desembarque internacional: Puerto San Juan, Puerto Rico
 - VI) Lugar de entrega: Puerto San Juan, Puerto Rico (FOB P/naviera)
 - VII) País importador: Puerto Rico

Exportación a: Puerto Rico

Producto: Estufas

Cliente: Comprador 3 Puerto Rico

Fecha: **05 Octubre, 1992**

Características del embarque

- 1. <u>Identificación del producto</u>
 - I) Nombre del Producto: ESTUFA (cocina)
 - II) Exportación/Importación: EXPORTACION
 - III) Código arancelario: 73.21.81.01
 - IV) Valor agregado: Producto Manufacturado Terminado
- 2. <u>Características de la carga</u>
 - Tipo de carga: PRODUCTOS S/CINTAS S/PALETAS/UNITAR. EN TRL 48"
 - II) Naturaleza de carga: FRAGIL
 - Peso bruto/peso neto: 8700 Kg + 310 Kg = 9010 Kg (Embalaje aprox 200 Kg)
 - IV) Cubicaje: .681 m³ (mod 1751)
 - V) Factor de estiba: 66.28 kg/.681m³ (mod 1751)
 - VI) Embalaje: Caja de cartón/fleje de acero
 - VII) Unitarización: TRL 48" en planta industrial
 - VIII) Número de unidades de carga: 129 estufas (+5 lavadoras)
- 3. <u>Condiciones de venta</u>
 - I) Número de embarque: 3 (de un pedido)
 - Valor total del embarque: $[16,876 \ U\$S + 575 \ U\$S = U\$S \ 17,451] + 660 \ U\$S = 18,111 \ U\$S$
 - III) Precio EN FABRICA (EXW): U\$S 17,451

- IV) Precio ENTREGADO DERECHOS PAGADOS (DDP):
- V) Término de venta: EX-W (Factory)/Pago contado
- VI) Condiciones de pago: Transferencia Bancaria S/New York o Nassau Descuento 2% por pago anticipado a frontera
- VII) Plazo de entrega y fechas de embarque: 30-45 días después de colocada la orden de pedido
- 4. <u>Lugares de pago</u>
 - I) País exportador: MEXICO
 - II) Lugar de producción: México, D.F., México
 - III) Lugar de embarque internacional: Laredo, Texas (USA)
 - Lugares de ruptura de carga e interfases: Lake Charles, Louisiana (USA)
 - V) Lugar de desembarque internacional: Puerto San Juan, Puerto Rico
 - VI) Lugar de entrega: Puerto San Juan, (FOB, naviera)
 - VII) País importador: Puerto Rico

Exportación a: República Dominicana (Refrigeradores)

Producto: Refrigeradores

Cliente: Comprador 1 República Antillana

Fecha: 04 Agosto, 1992

Características del embarque

- 1. <u>Identificación del producto</u>
 - I) Nombre del Producto: FRIGOBAR
 - II) Exportación/Importación: EXP
 - III) Código arancelario: 84.18.21.01
 - IV) Valor agregado: Producto Manufacturado Terminado
- 2. <u>Características de la carga</u>
 - Tipo de carga: PRODUCTOS S/CINTAS S/PALETAS/UNITAR. EN PIGGYBACK 45'
 - II) Naturaleza de carga: FRAGIL (PRECAUCION GAS FREON)
 - Peso bruto/peso neto: 33/38 Kg (según empaque/cambio) por pieza/10,488 kg (Embalaje: 200 kg aprox)
 - IV) Cubicaje: .27m3 por pieza
 - V) Factor de estiba: 38 kg/.27m³
 - VI) Embalaje: Caja de cartón/copete/flejes de acero/ cintas madera
 - VII) Unitarización: Piggyback 45' en planta industrial
 - VIII) Número de unidades de carga: 276 piezas
- 3. Condiciones de venta
 - I) Número de embarque: 3 (de un pedido)
 - II) Valor total del embarque: U\$S 31,457 (FOB Laredo)
 - III) Precio EN FABRICA (EXW): U\$S 29,752

- IV) Precio ENTREGADO DERECHOS PAGADOS (DDP):
- V) Término de venta: EX-W (Factory)/Pago contado
- VI) Condiciones de pago: Transferencia Bancaria S/New York o Nassau Descuento 2% por pago anticipado a frontera
- VII) Plazo de entrega y fechas de embarque: 30-45 días después de colocada la orden de pedido
- 4. <u>Lugares de pago</u>
 - I) País exportador: MEXICO
 - II) Lugar de producción: Querétaro, México
 - III) Lugar de embarque internacional: Laredo, Texas (USA)
 - IV) Lugares de ruptura de carga e interfases: Lake Charles, Louisiana (USA)
 - V) Lugar de desembarque internacional: Puerto Haina, República Dominicana
 - VI) Lugar de entrega: Puerto Haina, República Dominicana (FOB p/naviera)
 - VII) País importador: República Dominicana

Exportación a: República Dominicana

Producto: Lavadoras

Cliente: Comprador 1 República Dominicana

Fecha: 20 Agosto, 1992

Características del embarque

- 1. <u>Identificación del producto</u>
 - I) Nombre del Producto: LAVADORA
 - II) Exportación/Importación: EXP
 - III) Código arancelario: 84.50.11.01
 - IV) Valor agregado: Producto Manufacturado Terminado
- 2. Características de la carga
 - Tipo de carga: PRODUCTO S/CINTAS S/PALETAS/UNITAR.EN PIGGYBACK 45'
 - II) Naturaleza de carga: FRAGIL
 - Peso bruto/peso neto: 216/74.95 kg (según modelo) por pieza /11.638 kg (Embalaje aprox 200 kg)
 - IV) Cubicaje: LMA-1500 = .75m3; $LCE-1045 = .48m^3$
 - V) Factor de estiba: (LMA-1500) = 216/.75m³; (LCE-1045) = 74.95/.48m³
 - VI) Embalaje: Caja de cartón/flejes de acero
 - VII) Unitarización: Piggyback 45' en planta industrial
 - VIII) Número de unidades de carga: 80 piezas (40 mod LMA + 40 mod LCE)
- 3. <u>Condiciones de venta</u>
 - 1) Número de embarque: 4 (de un pedido)
 - II) Valor total del embarque: U\$S 16,747 (FOB Laredo)

- III) Precio EN FABRICA (EXW): U\$S 15,092
- IV) Precio ENTREGADO DERECHOS PAGADOS (DDP): -
- V) Término de venta: EX-W (Factory)/Pago contado
- VI) Condiciones de pago: Transferencia Bancaria S/New York o Nassau Descuento 2% por pago anticipado a frontera
- VII) Plazo de entrega y fechas de embarque: 30-45 días después de colocada la orden de pedido
- 4. <u>Lugares de pago</u>
 - I) País exportador: MEXICO
 - II) Lugar de producción: México, D.F. México
 - III) Lugar de embarque internacional: Laredo, Texas (USA)
 - IV) Lugares de ruptura de carga e interfases: Lake Charles, Louisiana (USA)
 - V) Lugar de desembarque internacional: Puerto Haina, República Dominicana
 - VI) Lugar de entrega: Puerto Haina, República Dominicana (FOB p/naviera)
 - VII) País importador: República Dominicana

Destino: San Juan (PR)

Matriz de costos y tiempos en el país exportador

Modos Componentes de costo	Carretero Ferroviario Tiempo Tiempo Parcial completo Parcial completo
	raiciai compieto
Directos	
Embalaje	(4.5U\$S)* (15")
Marcado	(0.3U\$S)* (15")
Documentación	(0.3U\$S)* (10")
Unitarización	(0.4U\$S)* (23")
Manipuleo local exportador	(0.1U\$S)* 45'/1:30 horas
Transporte	660U\$S 24 horas
Seguro	(1) -
Almacenaje	- (sin overnight en frontera)
Manipuleo embarque (frontera) Aduanero Bancario Agentes	 (3) 2/6 horas 140/270 1.30/2 horas (según no se haga o si el trámite inbond) (2) - (3) -
Total costos directos/tiempos	800/930U\$S 28/32 horas (sin overnight en frontera)
Indirectos	
Administrativo	Estim: 125U\$S 1 hora (en paralelo)
Capital Inventario	1) EX-W: ninguno 2) FOB Laredo por cada 10,000 U\$S a 30 días crédito
Total costos indirectos/tiempos	(S/7.5% anual) = 62.50U\$S Variable 1 hora (en parelelo) según valor embarque
Total costos/tiempos	/930U\$S 28/36 horas

- () Unitario
- * Incluido en precio de venta; (Estim: estimación para un envío)
- (1) No se contrata ningún seguro en territorio mexicano
- (2) No puede desglosarse de precio de venta
- (3) No puede desglosarse de cotización de freightforwarder y agente aduanal

Destino: Puerto Haina (Rep. Dom.)

Matriz de costos y tiempos en el país exportador

Modos	Carretero	Ferroviario
Componentes de costo	Damaial armulat	Tiempo Tiempo
	Parcial complet	o Parcial completo
<u>Directos</u>		
Embalaje	(4.5U\$S)*	(15")
Marcado	(0.3U\$S)*	(15")
Documentación	(0.3U\$S)*	(10")
Unitarización	(0.4U\$S)*	(23")
Manipuleo local exportador	(0.10U\$S)*	45'/1:30 horas
Transporte	660U\$S	24 horas
Seguro	(1)	-
Almacenaje	-	(sin overnight en frontera)
Manipuleo embarque (frontera)	(3)	2/6 horas
Aduanero	270U\$S	2 horas
Bancario	(in bond) (2)	-
Agentes	(3)	_
Total costos directos/tiempos	930U\$S	28/32 horas (sin overnight en frontera)
<u>Indirectos</u>		
Administrativo	Estim: 125U\$S	1 hora (en paralelo)
Capital Inventario	1) EX-W: ningund 2) FOB Laredo po 10,000 U\$S a	or cada 30 días crédito
Total costos indirectos/tiempos	(S/7.5% anual) Variable	= 62.50U\$S 1 hora (en parelelo)
Total costos/tiempos	930U\$S	28/36 horas

^() Unitario

Incluido en precio de venta; (Estim: estimación para un envío)

⁽¹⁾ No se contrata ningún seguro en territorio mexicano

⁽²⁾ No puede desglosarse de precio de venta (3) No puede desglosarse de cotización de freightforwarder y agente aduanal

ESTUDIO DE CASO 1, Destino: San Juan (PR)

Matriz de costos tiempos en el tránsito internacional

Modos	Carretero	7. 7. 7. 7. 7. 7. 7. 7. 7. 7. 7. 7. 7. 7	(((((((((((((((((((
Componentes de costo	Tiempo parcial completo	Parcial complet	Aereo Tiempo Ti. O regular arrend.	Maritimo Tiempo Tiempo nd. conf.no conf.event.
Directos	(Houston-Lake Charles) (Laredo-Lake Charles)) (Laredo-Lake Cha	ırles)	(Lake Charles-San Juan)
Manipuleo embarque	(1)	(1)		(1)
Transporte	(1) 2/3 horas	(1)	36/40 horas	(1) 8 días
Seguro	(2) Embarque:	(2)		(2) Espera de
Almacenaje	, ,			0/30 días
Manipuleo	Charles)	ı		- (en Lake
Agentes	(1)	(1)		(3)
	(1)	(1)		(1)
Total costos directos/tiempos	2/3 horas		36/40 horas	8 días (mínimo) costo total: U\$S 4.700
Indirectos				
Capital Inventario (4)	(C/10,000U\$S) 0.26U\$S(max)	C/10,000U\$S 3.47U\$S(max)		C/10,000U\$S 16.67U\$S(min)
Total costos indirectos/tiempo	(Depende del monto del	del embarque)		
Total costos/tiempos		Costo tot	tiempo al(sin indirec	tiempo total: 10 días (mínimo) Costo total(sin indirectos): U\$S4,700 = (mínimo)

Incluido en la cotización Laredo (Texas)-Lake Charles (Lousiana)-San Juan, PR A cargo del importador /No hay información disponible No esta incluída en cotización (FOB-Puerto de San Juan, PR) Estimación por c/10,000U\$S (S/7.5% anual) por c/día: U\$S 2.0833 =

⁽¹⁾ (2) (4) (4)

ESTUDIO DE CASO 3, Destino: San Juan (PR)

Matriz de costos tiempos en el tránsito internacional

Modos				
Componentes de costo	Carretero Tiempo parcial completo P	Ferroviario Ti Parcial completo	Aér .empo reqular	eo Marítimo Tiempo Tiempo arrend. conf.no conf.event.
Directos	(Houston-Lake Charles) (Laredo-Lake Charles)	(Laredo-Lake (l å
Manipuleo embarque	(1)	(1)		(1)
Transporte	(1) 2/3 horas	(1)	36/40 horas	(1) 10/11 días
Seguro	(2) Embarque:	(2)		(2) Espera de
Almacenaje				0/13 días
Manipuleo	Charles)	ı		- (en Lake
Agentes	(1)	(1)		(3)
	(1)	(1)		(1)
Total costos directos/tiempos	2/3 horas		36/40 horas	10 días (mínimo) costo total: U\$S 4,145
Indirectos				
Capital Inventario (4)	(C/10,000U\$S) 0.26U\$S(max)	C/10,000U\$S 3.47U\$S(max)	1\$S lax)	C/10,000U\$S 20.83U\$S
Total costos indirectos/tiempo	(Depende del monto	del monto del embarque)		
Total costos/tiempos		Costo t	tiempo Costo total(sin indirec	tiempo total: 12 días (mínimo) indirectos): U\$S4,145 = (mínimo)

Incluido en la cotización Laredo (Texas)-Lake Charles (Lousiana)-Puerto Haina, Rep.Dom.
 A cargo del importador /No hay información disponible
 No esta incluida en cotización (FOB-Puerto Haina, República Dominicana)
 Estimación por C/10,000U\$\$ (\$57.5% anual) por c/dia: U\$\$ 2.0833 =

1.1.2 Recomendaciones estratégicas

En el marco de la perspectiva que obtuvo el consultor, limitada por las restricciones de tiempo y por las oportunidades de obtención de información, en particular de actores externos, ha parecido conveniente que en este estudio se formulen de manera sintética un conjunto de recomendaciones estratégicas de utilidad para las operaciones logísticas de la Empresa estudiada.

Cada recomendación estratégica debe ser considerada como un núcleo de reflexión para establecer una propuesta operativa. La reflexión debe animarse de un estilo creativo y participativo que comprometa desde el inicio a los integrantes de la organización en el diseño de la propuesta operativa y a su implantación. Varias técnicas empleadas con éxito en otras organizaciones (como TKJ y KJ, en Sony Co.) podrían articularse con otras usuales en la Empresa para alcanzar estos objetivos.

Sin duda el liderazgo de un proceso como el mencionado radica en la Dirección Corporativa de Materiales y Distribución, la Gerencia de Exportaciones y la Gerencia Corporativa de Tráfico.

(1) Consolidar el "know-how" logístico

Es conveniente aprovechar la oportunidad de la reestructuración funcional de la Empresa para consolidar el "know-how" logístico.

La Empresa ha adquirido una experiencia importante en los últimos tres años como para formular políticas logísticas de exportación y establecer prácticas logísticas corporativas vinculadas a la exportación, uniformes a nivel corporativo y a nivel firmas.

Con este propósito, la organización podría conducir dos instrumentos facilitadores: la integración de un Grupo de Trabajo con metas a alcanzar en corto plazo y la programación de Talleres de Comunicación Logística, interfirmas; en este último caso con la participación de prestatarios de servicio de transporte y conexos.

(2) Monitorear la competitividad de productos exportados con base en un modelo integrado de canales de comercialización, logística y cadenas de transporte.

La competitividad de un producto en un mercado externo es particularmente sensible a la logística de distribución internacional.

En gran medida un producto asumido como competitivo por sus características intrínsecas y las agregadas por la marca y la publicidad, su precio y condiciones de venta, gana competitividad por la oportunidad en tiempo y lugar en que es ofrecido en el mercado. Cualquier importador es

particularmente atento a esta situación, porque sabe que sus utilidades están más relacionadas con la confiabilidad de la oportunidad que con pequeños diferenciales del precio entre proveedores concurrentes (más si el producto es casi tecnológicamente estable, como es el caso de los electrodomésticos línea blanca).

Para "monitorear" la competitividad de productos exportados, es conveniente utilizar un modelo de análisis que integre canales de comercialización, logística y cadenas de transporte. Puede utilizarse un seguimiento en paralelo de las actividades de la cadena de distribución física internacional con el flujo de negociaciones comerciales, el flujo de financiamiento, las cadenas de transferencia de propiedad del producto y de riesgos comerciales y el flujo de información comercial. En este marco pueden analizarse el impacto de alternativas de integración de actores para diferentes actividades de distribución física internacional, así como realizar una contabilidad analítica de la estructura de formación de precios unitarios de cadenas de transporte alternativas para productos específicos.

La Empresa podría realizar este ejercicio sobre clientes específicos en un programa rotativo anual de seguimiento, en particular con los nuevos.

Evidentemente, esta recomendación reposa en la convicción de que la Empresa debe liderear el diseño, gestión y control de la cadena de distribución física internacional, incluso cuando las ventas sean "ex-factory".

(3) Mejorar la comunicación en logística para exportación

Es clave realizar un esfuerzo para mejorar la comunicación tanto a niveles corporativo y firmas, como intrafirma, para hacer más eficiente la logística (la cual es en esencia una gestión de flujos físicos, conducida por información asociada a materiales y productos).

La mejora debe orientarse al establecimiento de procedimientos de comunicación formales, basados en un sistema de información integrado con redes informáticas.

El procesamiento del pedido de los importadores en la Empresa, la información para la programación de la producción en las firmas, la integración del lote a embarcar en plantas, la gestión de prestatarios de la cadena de transporte para la exportación, la confirmación del pago anticipado o la carta de crédito irrevocable del cliente, la oportunidad de la liberación de aduana, el control del embarque en tránsito, las diferentes operaciones en puntos de transferencia de transporte... es información que debe integrarse de una manera más confiable y con mejor accesibilidad para los diferentes actores en la organización, que la de los procedimientos actuales.

Nótese, que la rigidez relativa de las restricciones en el tramo marítimo en la cadena de distribución física internacional hacia el Caribe por las salidas de los buques, exige respetar oportunidades de reservaciones ("booking"),

define alternativas limitadas en vehículos de transporte y pauta de manera singular el costo de capital de los inventarios del lote de embarque, por ello es clave la oportunidad y confiabilidad tanto de los embarques como de la realización del transporte en enlaces terrestres... sin duda una gestión de operaciones del tipo de "flux-tendus", podría facilitar una negociación beneficiosa de fletes,... y para ello es imprescindible un sistema de información integrado.

Con base en el sistema de administración de ventas, la Empresa podría promover el desarrollo de módulos útiles para integrar operaciones de la logística de exportación.

1.2 Hacia la competitividad internacional

La Empresa del caso fabrica estufas, lavadoras, refrigeradores y enfriadores de agua.

1.2.1 Cifras (para ubicación)

La Empresa bajo estudio exporta a 17 países (Tabla 1).

Un gran esfuerzo en desarrollo procura extender segmentos del mercado atendido en el Caribe y Centroamérica e impulsar otros en Sudamérica.

Las exportaciones totales previstas para 1992 alcanzan la cifra de 211 millones de dólares. En 1985 no superaban los 5 millones de dólares. En los últimos cinco años las exportaciones se están duplicando año con año (Tabla 2).

1.2.2 Logística, tráfico y exportación: Transparencia y laberintos

Recientemente, y conforme a una propuesta de Booz Allen Hamilton, la Empresa esta reestructurándose.

Como en toda organización las funciones logísticas se encuentran distribuidas en diferentes niveles, caso frecuente en una estructura corporativa con firmas multiplanta.

El esquema adoptado que se implanta responde al modelo centralizado funcionalmente en el corporativo y agrupado operativamente en las firmas (Tabla 3).

Son evidentes aún las resistencias al cambio, no hay todavía una transparencia necesaria en la internalización de las funciones logísticas que permita optimizar la externalización de las operaciones por prestatarios 20

externos. Es recomendable establecer un programa de Talleres de Desarrollo de Comunicación Logística, que potenciaría el "know-how" de cada funcionario en beneficio de la Organización e integraría en confianza un equipo más solidario que el actual, basándolo más en estrategias de medio plazo que sólo en la resolución de problemas inmediatos.

Por otro lado, parece necesario reducir laberintos en la comunicación operativa entre Ventas a la Exportación, Producción y Tráfico/Embarques en las firmas. Procedimientos probados basados en redes de sistemas de cómputo deberían diseñarse e instalarse en corto plazo.

No existen dudas sobre la eficiencia en la Empresa, en la procuración y en la gestión de prestatarios logísticos, desde agentes de carga "freight forwarders" hasta transportistas pasando por agentes aduanales. Sin embargo, una reflexión periódica sobre las vinculaciones entre canales de comercialización, cadenas de transporte y estrategias logísticas -en particular en los contextos de integración de actores externos en las actividades y de estructura de formación de costos para el importador-, permitiría hacer un mejor seguimiento de la evolución de la competitividad de las exportaciones a segmentos específicos del mercado. El pulso diario de las operaciones han impedido a la Organización una reflexión que se hace cada vez más oportuna.

1.2.3 Exportaciones

La organización exporta estufas, lavadoras, refrigeradores y enfriadores de agua a 17 países.

Los aranceles de importación varían según el producto y el país: desde el 0% (libre) en St. Martin, el 7% ad-valorem en Puerto Rico para toda la gama, hasta el 161% ad-valorem para las lavadoras en Jamaica, pasando por el 102% ad-valorem, también para toda la gama, en República Dominicana (Tabla 4).

Todos los meses el Area de Exportación de la Empresa elabora un documento con proyecciones de ventas de exportación para las diferentes firmas que integran la organización (Tabla 5).

El Caribe significa un 64% del mercado de exportación de lavadoras 40% del de estufas y menos del 1% del de refrigeradores (Tabla 6).

En el Caribe, la Empresa atiende clientes en Puerto Rico, República Dominica, Haití, Jamaica, Curazao y St. Martin, y desarrolla otros en Aruba, Trinidad-Tobago, Grenada, Barbados, Antigua y Dominica.

Considerando sólo Puerto Rico, República Dominicana y Haití, en 1991 se enviaron 56 contenedores y en 1992 se preve un total de 128.

Los términos de venta en las exportaciones en el Caribe contemplan precios competitivos, descuentos del 2% por pago anticipado al embarque a frontera mexicana y entregas a 30-45 días después de recibida la orden de compra (Tablas 7a y 7b).

Los INCOTERMS prevalecientes en las transacciones con clientes en el Caribe son FOB-Laredo (frontera entre Tamaulipas-México y Texas-USA), FOB-Lake Charles(en la terminal de Trailer Marime Transport en Louisiana-USA) y EX-Factory (ó EX-W) (Tabla 8).

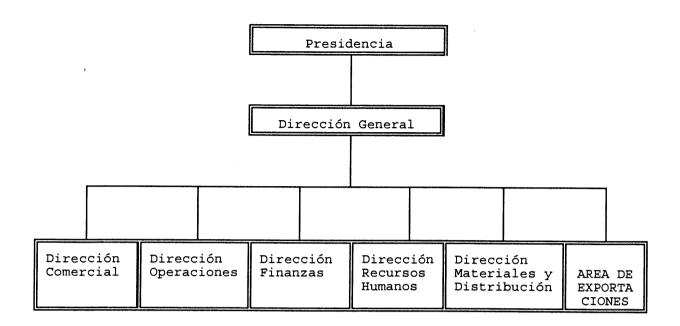
Según las distintas firmas, la Organización opera con diferentes bancos en los Estados Unidos de Norteamérica(Tabla 9).

- 1. USA
- 2. Canadá
- 3. Guatemala
- 4. Honduras
- 5. El Salvador
- 6. Nicaraqua
- 7. Costa Rica
- 8. Panamá
- 9. Puerto Rico
- 10. República Dominicana
- 11. Haití
- 12. Jamaica
- 13. St. Martin
- 14. Aruba
- 15. Curazao
- 16. Malta
- 17. Arabia Saudita

TABLA 1 PAISES DESTINO DE EXPORTACIONES

Año	Valor (Miles U\$S)
1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991	4 700 7 500 9 000 10 000 14 300 39 600 124 100 211 000

TABLA 2 EXPORTACIONES TOTALES



FIRMA 1	Refrigeradores
FIRMA 2	Estufas
FIRMA 3	Lavadoras

G TRAFICO CORPORATIVO



TABLA 3 POSICIONES FUNCIONALES DE LOGISTICA, TRAFICO Y EXPORTACION

Fuente: Conversación con el Gerente de Tráfico Corporativo

TABLA 4

FRACCIONES ARANCELARIAS Y ARANCELES DE IMPORTACION PARA REFRIGERADORES, ESTUFAS Y LAVADORAS EN PAISES SELECCIONADOS

Fuente: Investigación Directa, 1992

IMPORT TAXES

1992

2 PUERTAS

DIRECCION CORPORATIVA EXPORTACIONES

PAIS/CLIENTE	ESTUFAS	A GAS	REFRIGERADORE	S	LAVADORA	S	ENFRIADO	RES
	ENSAMB	CKD	ENSAMB	CKD	ENSAMB	CKD	ENSAMB	CKD
SIST. ARMAONIZ	73218101		84182101		84501101			
NALADI	73.36.1.01	8.01	84.15.01.00	.8.01	84.40.1.01	.8.01	84.15.80.0	<u> </u>
							•	
	%	%	%	%	%	%	%	%
ARGENTINA	22	22	22	22	22	22		
BAHAMAS	39		39		44			
BOLIBIA	20	20	20	20	20	20		
BRASIL	12		32		32			
CANADA			8					
C.E.E.			3.8					
COLOMBIA	20		20		20			
COREA			13					
COSTA RICA	37		37		14			
CUBA								
CHILE	11		11		11			
ECUADOR	30		20		40			····
EL SALVADOR	30	30	30	30	30			
ESPAÑA	20		20		20			
E.E.U.U.	4.2		2.7					
FRANCIA	20		20		20			· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
GUATEMALA	20	12	30	12	20	12		***************************************
HAITI	10	10	10	10	10			
HONDURAS	20 % + 15 %		20% + 15%		20% + 15%			
ITALIA	20		20		20			
JAMAICA	132		128		161			
JAPON			2.7					
MEXICO	20		20		20		*****	
NICARAGUA	13		28		28			
PANAMA	27.5	2	27.5	2	20			
PERU								
PORTUGAL	20		20		20			
PUERTO RICO	7	7	7	7				
REP. DOMINICANA	102		102		102			
SN. MARTIN GE.	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE		
URUGUAY	28		18		18			
VENEZUELA	20		20		20			
YUGOESLAVIA	20		20		20			

NOTAS:

FRACCIONES ARACENLARIAS:

MEXICO: SISTEMA ARMONIZADO CARIBE: SISTEMA ARMONIZADO

CENTROAMERICA: SISTEMA ARMONIZADO

SUDAMERICA: NALADI

		Proyección	cción Ventas 1992		
Firma	Producto	Exportac. Totales (miles U\$S)	Caribe (*) (%) de las exportac. totales		
1	Refrigeradores	23,170	0.6%		
2	Estufas	1,913	40%		
3	Lavadoras	1,670	60%		

(*) Caribe: Puerto Rico, República Dominicana, Bahamas, Curazao, Haití

TABLA 5 PARTICIPACION DEL CARIBE EN LA PROYECCION DE VENTAS TOTALES DE EXPORTACION (1992) PARA LA EMPRESA ESTUDIADA

Fuente: Investigación Directa, 1992

D:	al i ant a	19	91	19	92
Firma	Cliente	#	CTR	#	CTR
1	Multidiscount Haití Pto. Rico	2000 752	16 6	3120 3000	25 24
2	Rep. Domicana Pto. Rico Haití	0 0 159	2	405 90 1000	5 1 12
3	Puerto Rico Pto. Rico Curazao Multidiscount	1881 511 916 0	18 5 9	2736 2394 1071 72	27 23 10 1

TABLA 6 EVOLUCION DE LAS VENTAS AL CARIBE 1991-1992

Fuente: Investigación Directa, 1992

TABLA 7a

LISTA DE PRECIOS EXPORTACION VALIDA PARA CLIENTES EN EL CARIBE

Fuente: Investigación Directa, 1992

29 MAYO 1992

LISTA DE PRECIOS EXPORTACION

REFRIGERADORES DE UNA PUERTA:

MODELO	PIES CUBICOS	US DLLS EX-FACTORY	CANTIDAD CTR 40'
1052	3.7'	\$ 110.00	144
102-S	8.6'	\$ 170.00	80
110-S	9.6	\$ 177.00	80
111-S	10.6'	\$ 185.00	75

ESTOS REFRIGERADORES SON STANDARD.

ESTUFAS DE CUBIERTA SELLADA:

MODELO	DESCRIPCION	US DLLS EX-FACTORY	CANTIDAD CTR 40'
	DE 20" DE ANCHO		
1511	SIN LUZ SIN ASADOR	\$ 155	162
1504	CON LUZ CON ASADOR	\$ 128	162
1505	COPETE SEMI-LUJO CUBIERTA ACERO INOX.	\$ 144	162
	DE 30" DE ANCHO		
1750	SIN ASADOR-SIN LUZ PUERTA CIEGA	\$ 128	102
1758	CON ASADOR SIN LUZ PUERTA PANORAMICA	\$ 159	102
1764	CON ASADOR-CON LUZ PUERTA PANORAMICA	\$ 176	102
1768	CUBIERTA DE ACERO INOX. COPETE DE LUJO-RELOJ	\$197	102

LAVADORAS:

MODELO	DESCRIPCION	US DLLS EX-FACTORY	CANTIDAD CTR 40'
LCI-1004	MINI-COMPACTA, PROPELA, 3 KGS, TIMER.	\$ 70	210
LC-1045	COMPACTA, AGITADOR, 5 KG, TIMER	\$ 120	114
LE-1051	RODILLOS, AGITADOR, 5 KG, TIMER	\$ 180	102
LMA-1500	AUTOMATICA, 7 KG, 6 CICLOS LAVADO	\$ 265	75
ENFRIADO	RES DE AGUA:		
ENA-003	AGUA FRIA, UNA LLAVE	\$ 110	300
ENA-004	AGUA FRIA/CALIENTE DOS LLAVES	\$ 130	300

LOS PRECIOS ANTERIORES SE ENTIENDEN EN DOLARES AMERICANOS.

CONDICIONES DE PAGO:

- * CARTA CREDITO CONFIRMADA POR BANCO MEXICANO E IRREVOCABLE.
- * PAGO ANTICIPADO AL EMBARQUE A FRONTERA MEXICANA CON 2 % DE DESCUENTO.

TIEMPO DE ENTREGA:

* 30-45 DIAS DESPUES DE RECIBIDA LA ORDEN DE COMPRA

- (1) Precios en dólares americanos
- (2) Condiciones de Pago
 - Carta de crédito confirmada por banco mexicano e irrevocable
 - Pago Anticipado al embarque a frontera mexicana con 2% de descuento
- (3) Tiempo de Entrega
 - 30-45 días después de recibida la orden de compra

TABLA 7b EXPORTACIONES AL CARIBE TERMINOS DE VENTA

Fuente: Investigación Directa, 1992

País	Cliente	INCOTERM
Puerto Rico Puerto Rico Puerto Rico Puerto Rico Puerto Rico República Dominicana República Dominicana República Dominicana Haití Haití St. Martin Curazao Jamaica	1 GE Puerto Rico 2 Kelvinator/WW PR 3 Mueblerías Alvarez 4 Tropigas PR* 1 Refrig. Antillana 2 Tropigas Rep. Dom. 3 Curacao Trading 1 GE Haití 2 Tropigas Haití 1 GE 1 WIMCO 1 Mecca Intl	FOB Laredo EX-Factory EX-Factory EX-Factory FOB-Lake Charles FOB-Lake Charles FOB-Lake Charles FOB Laredo FOB Laredo FOB Laredo FOB Laredo FOB Laredo EX-Factory

^(*) Dejó de ser cliente en Octubre, 1992

TABLA 8 INCOTERMS EN VENTAS A CLIENTES EN EL CARIBE

Fuente: Investigación Directa, 1992

Firma	Institución Bancaria
1	Pittsburgh National Bank
2	Banco Nacional de México Nassau new york (vía chips)
3	Union National Bank

TABLA 9 EXPORTACIONES AL CARIBE OPERACIONES CON INSTITUCIONES BANCARIAS

Fuente: Investigación Directa, 1992

1.3 Venciendo el desafío del Caribe

1.3.1 Exportaciones al Caribe: Alisios a sotavento

Organización atiende diez clientes en el Caribe y desarrolla otros cinco (Tabla 10).

El Mediterráneo de las Américas, como comienza a denominarse esta área, está más ligado a las antiguas metrópolis europeas que al resto de América. Tal vez la única excepción son Puerto Rico, República Dominicana y Haití (precisamente por su vinculación a los EEUU de NA...)

El costo de flete a las islas del Caribe a partir de las plantas de la Organización es caro, frecuentemente con baja confiabilidad en tiempo de duración y sujeto a cargos, en algunos casos excesivos, en puertos de destino.

Para los envíos al Caribe desde México pueden distinguirse dos familias alternativas en cadenas de transporte: México, D.F/Querétaro-Nuevo Laredo/Laredo-Puerto del Golfo en los EEUU de NA-Puerto de Destino Final, y, México, D.F/Querétaro-Veracruz/ Tampico-Puerto de Destino Final (Tabla 11).

Alternativas sofisticadas por puertos centroamericanos (como Puerto Barrios/Guatemala o Puerto Cortés/Honduras) son ejercicios que se transforman en inútiles ante las ineficiencias en la articulación de medios de 32

transporte entre México y Guatemala, las deficiencias operativas de los servicios portuarios y el diseño geométrico y el estado de las carreteras en centroamérica.

1.3.2 Prácticas logísticas: Algo más que transporte día con día

La Empresa ha ganado una gran experiencia: ha definido un conjunto de prácticas logísticas que se han transformado en algo más que "transportedía-con-día".

Una sistematización reciente que se actualiza periódicamente permite un seguimiento de las cotizaciones de los fletes para las exportaciones de la Organización. Algunas cuestiones resultan inmediatas: (I) existen cotizaciones muy diferentes para iguales pares origen-destino, generalmente vinculadas a diferenciales en la oferta de bodega de las navieras, y para pares origen-destino vecinos más vinculadas a la escasez relativa de servicios regulares de línea (Tabla 12); (II) los cargos especiales para situaciones específicas no son despreciables frente al costo total de una cadena de transporte (Tabla 13) y (III) la disponibilidad en México de unidades de carga óptimas no está siempre asegurada.

Los nuevos empaques han sido una necesidad señalada desde hace ya más de 4 años por algunos funcionarios corporativos; recientemente, importadores en el Caribe han realizado reclamaciones sugiriendo nuevos empaques como los que ahora se adoptan (Tabla 14).

Una matriz de carga por producto (sin mezclas) y según unidades de carga seleccionadas, realizada en la Empresa permite transformar el precio del flete de ésta en costos unitarios para aquellos (Tabla 15).

Es importante señalar que en México las características de los puentes en las carreteras limitan la utilización del CTR40"HC y CTR45"HC, el diseño geométrico, en particular el alineamiento horizontal, limita a algunos enlaces el uso de TRL48" y la operación comercial del ferrocarril aún resistente a prácticas más agresivas, y severamente "competida" por el lobby de autotransportistas en Nuevo Laredo y Laredo, no mejora una escasa disponibilidad de piggy backs de 45".

Finalmente, es interesante señalar que en la Organización, está en marcha un programa de innovación de empaques de productos. Los nuevos empaques para refrigeradores tienen un costo de 2.1 a 5.2 dólares según producto y según mercado de destino; para la exportación puede asumirse un valor de 4.9 dólares considerando el caso del refrigerador modelo 9.6", estrella de ventas.

1.3.3 Alternativas en cadenas de transporte y costos: las apariencias engañan

Recientemente, el Area de Exportación de la Organización ha realizado un análisis de alternativas en cadenas de transporte para las exportaciones a Puerto Rico y a República Dominicana. Los datos fueron confirmados con una investigación directa ad-hoc con agentes de transporte. En ambos casos se analizan alternativas vía Nuevo Laredo (Tamps, Méx.)-Laredo (Texas, USA) y vía Tampico (Tamps, Méx) ó Veracruz (Ver., Méx.).

Las alternativas por N.Laredo-Laredo contemplan el uso de trailers y de contenedores. En el caso de los puertos mexicanos del Golfo (Tampico y Veracruz) los embarques son en contenedores (los cuales pueden ser consolidados en planta industrial o en los puertos).

El puerto de destino en Puerto Rico es San Juan y en República Dominicana Puerto Haina.

(I) Por N Laredo-Laredo

Si se utilizan servicios marítimos de Sealand (representados en México por TRAFIMAR) el puerto de embarque es New Orleans, Lu, y el envío es recibido en contenedor puesto sobre plataforma del Union Pacific/Missouri Pacific en la terminal de Laredo, Tx.

Obviamente el envío conviene consolidarlo en contenedor 40' STD en planta industrial.

Lo usual es que se transporte a la frontera arrastrado por un autotransportista mexicano, quien también coloca el contenedor (sobre una plataforma Sealand) vacío en planta. Teóricamente también podría ser puesto por Ferrocarriles Nacionales de México usando las espuelas disponibles en las plantas de la Empresa; los funcionarios comerciales de FERRONALES revelaron que la capacidad de respuesta en contenedores para envíos aislados es pobre (tal vez más de una semana), y que sólo podría mejorarse con una programación anticipada (mínimo un mes) y con una demanda sostenida (varios envíos al año). Esta variante no necesariamente es de menor costo frente a los bajos fletes de los autotransportistas de retorno a la frontera y la gran disponibilidad existente; tampoco puede afirmarse que los costos de Laredo a New Orleans, Lu serían menores que los que negocia Sealand con el ferrocarril norteamericano.

 Si se utilizan los servicios marítimos de Trailer Marine Transport (TMT) (representados en México por TIERRA MAR AIRE), el puerto de embarque es Lake Charles, Louisiana, y el envío es recibido en trailer piggy back 45' en Laredo, Texas, puesto en la rampa del Union Pacific/Missouri Pacific en la terminal de Laredo, Tx.

Obviamente el envío conviene consolidarlo en trailer piggyback de 45' en planta industrial.

Lo usual es que el trailer piggyback se transporte a la frontera llevado por un autotransportista mexicano.

Como, la disponibilidad de piggyback en México es escasa se han hecho algunos envíos consolidando en planta en trailers de 48' con un doble inconveniente: deben transferirse a trailers piggback de 45' (maniobra cuyo costo medio es 250 dólares) y obviamente hay carga que quedará en frontera sin reembarcarse por la menor capacidad de los piggyback (costo adicional inmediato: almacenamiento, además del transporte necesario...)

TMT en Lake Charles recibe todo tipo de cajas trailers (TRL 40', 45', 48'; PIGGYBACK 45') a condición de que pertenezcan a un autotransportista de los EEUU. No se ha verificado ningún impedimento para que cajas de transportistas americanos sean conducidas desde planta industrial en México hacia la terminal de Lake Charles; obviamente el transportista americano debería consignar su vehículo a TMT y tener un corresponsal en San Juan de Puerto Rico; para el caso de República Dominicana no se ha podido dilucidar la situación. Por otro lado, cuando el servicio es adquirido a TMT de Laredo a San Juan o Puerto Haina, TMT exige piggybacks, que obviamente pertenecen al Union Pacific/Missouri Pacific, con el que ha negociado una tarifa ventajosa Laredo-Houston; además tiene contratos con autotransportistas para el tramo Houston-Lake Charles; obsérvese que durante la navegación de la barcaza portatrailers de TMT hacia puerto de destino, los trailers causan una renta, la cual es probablemente condonada por el ferrocarril americano a TMT; no se ha podido obtener información sobre cuanto sería esa renta en el caso de una caja trailer de un autotransportista, ya sea destino S. Juan, PR. o Pto. Haina, República Dominicana, y tampoco sobre el tipo de articulaciones existentes entre autotransportistas americanos y dominicanos.

(II) Por Veracruz o Tampico

- Si se utilizan los servicios de NAVEMAR es posible embarcar en ambos puertos.
- Si se utilizan los servicios de ZIM (representados por TIERRA MAR AIRE) sólo es posible embarcar en el puerto de Veracruz.

- En ambos casos se utilizan contenedores de 40'STD que las navieras pueden facilitar para que se carguen en planta o en puerto.
- En general las navieras tratan de responsabilizar al cliente del transporte terrestre hacia los puertos.
- Los fletes terrestres a Veracruz son menores que a Tampico por la oferta para evitar retornos de vacío de los autotransportistas.
- Los contenedores están frecuentemente sujetos a cargos adicionales en los puertos, y San Juan, PR. y Pto. Haina, República Dominicana, no son la excepción.

En las exportaciones a Puerto Rico, la Empresa y sus clientes han negociado ventas FOB-Laredo y Ex-Factory. En este último caso los clientes han preferido también la cadena de transporte por N Laredo-Laredo. Puede aprovecharse la aduana en Laredo para realizar el desaduanamiento anticipado con destino a Puerto Rico (evita costos de tramitación "in-bond" aproximados a U\$S 150).

En las exportaciones a República Dominicana, la Empresa y sus clientes han negociado ventas Ex-Factory, y estos también han preferido la cadena de transporte por N. Laredo-Laredo. El tránsito por los EEUU puede ser aprovechado por el importador para una operación de intermediación comercial.

El precio de los fletes para cadenas de transporte alternativas según unidades de carga sólo puede compararse en términos de costos unitarios del flete para un mismo producto.

Utilizando la matriz de carga (Tabla 16) para productos de la Empresa según algunas unidades de carga, en particular para los productos estrella (Estufa 30", Refrigerador 9.6", Lavadora LR 1051 y Lavadora LCE 104), pueden analizarse las cotizaciones de las alternativas (Tablas 17 y 19).

Como ilustración, nótese que para exportaciones de la estufa de 30": (1) a Puerto Rico, si se descarta la alternativa de contenedores 40'HC, son mejores las alternativas por N Laredo-Laredo que usan tanto contenedores de 40'STD como piggyback 45', (Tabla 18), (2) para exportaciones a República Dominicana, también descartando el contenedor de 40'HC, la mejor alternativa es usar contenedor de 40'STD vía N. Laredo-Laredo (Tabla 20).

Pero las apariencias engañan, cada contenedor en República Dominicana está sujeto, al menos, a un cargo por recepción de U\$S 425 que prorrateado sobre las 102 estufas de 30" que caben en el contenedor de 40'STD implica un cargo unitario por producto de U\$S 4 que invalida la conclusión anterior sobre la mejor alternativa (Tabla 13a).

1.3.4 La perspectiva del importador: ¿El Cliente Siempre Tiene Razón?

No hay dudas que el cliente siempre tiene razón cuando prefiere un producto: porque éste satisface las características que él espera, su precio es el que está dispuesto a pagar, y porque dispone de él en la oportunidad y lugar apropiado.

La competitividad de un producto radica en esa preferencia.

Sin embargo el cliente no siempre tiene razón cuando adopta una cadena de transporte, incluso frente a un abanico de cotizaciones alternativas que le provee el exportador, y cree que es la más adecuada para satisfacer los requerimientos de oportunidad que plantea el mercado.

Es necesaria una mejor interacción entre la Empresa y sus clientes en el Caribe para adoptar cadenas de transporte en la exportación.

Una mayor comprensión de la lógica de los transportistas y de las negociaciones pre-existentes entre diferentes agentes de transporte, así como de los cargos, frecuentemente ocultos, por operaciones físicas y de documentación en puntos de despacho, transferencia y recepción, así como del flujo de negociaciones comerciales, en particular las intermediaciones, evitaría muchos equívocos y sorpresas.

La Empresa tiene también la misión de preservar e incrementar la competitividad de los productos mediante una adecuada logística de distribución internacional.

	Número de clientes							
País	Confirmados	En Desarrollo						
Puerto Rico	3	2						
República Dominicana	3	1						
Haití	2	-						
Jamaica	1	1						
Curazao	1	-						
St. Martin	-	1						

TABLA 10 IMPORTADORES EN EL CARIBE

		Cost	o (U\$S)	Costo (U\$S)										
Destino	P/NOrleans (Trafimar)	P/Lake Charles* (Tierra Mar Aire)	P/Veracruz (Shenker)	P/Veracruz (Logís- tica)										
Puerto Rico	3535	5520												
Rep Dominicana	·	4965												
Haití														
Jamaica														
Bahamas														
Aruba	3375		4700	4800										
Curazao	3375		4700	4700										
Trinidad Tobago	3700		4865	5400										
Grenada		7698	4780	5400										
Barbados		6127	4565	5480										
Martinica		4439	6370	6900										
Guadalupe		4439	6370	6400										
Antigua		7140	5550	5600										
St Martín		4985	4490	5300										

^{*} En Piggyback 45'

TABLA 11 COSTO DE FLETES A ISLAS DEL CARIBE PARA CONTENEDOR DE 40'STD SEGUN AGENCIAS PARA DIFERENTES CADENAS DE TRANSPORTE ORIGEN QUERETARO

TABLA 12

REGISTRO DE COTIZACIONES 1991-92 DE FLETES PARA EXPORTACIONES DE LA EMPRESA ESTUDIADA

9/17/92

FLETES1.XLS

	A) 8	l C	l 0	ΙE	· 1	F	6
1	1							
	2 DESTINO	ORIGE	EQUIPO	COMPAÑI	A FEC	HA CC	STO	OBSERVACIONES
[3 FINAL			TRANSP		$\overline{}$	ETE	
ſ	4	•				-		
	5 AUSTRALIA	L. A.	CTR 20	DIRECT L	NE May-	91 3	വജവ	PLUS 8.42 CURRENCY ADJUSTEMENT FACTOR.
ſ	6 AUSTRALIA	L. A.	CTR 40			91 6	050	PLUS 8.42 CURRENCY ADJUSTMENT FACTOR.
Γ	7 ALTAMIRA	D.F.	TRL. 40		AL Ago-	92	451	IVA INCLUIDO
Γ	8 ALTAMIRA	DF	CTR 40'					COT.: MA.GUADALUPE CARRILLO
Γ	9 ALTAMIRA	QRO	CTR 40*					
Γ	10 ARUBA	N. LARED		TRAFIHAI		92 3,		COT.: MA.GUADALUPE CARRILLO
i i	11 BARBADOS	HOUSTON						
-	12 BARBADOS	HOUSTON			E See	91 3,	207	INLAND: 3,540 + BUNKER Y GASTOS: 1702 USD !! L CHARL
-	13 BELICE	QRO.	TRL. 48'		Acc.	71 3,	100	INLAND: 4089 + BUNKER Y GASTOS: 1898 USD !! L. CHARL
_	14 BRASIL	VER-TAM		ORPLEX				sr. REBOLLEDO TEL. 13 5833 Y 13 5654
-	15 BREMEN	ALTAMIRA		T.M.M.	nar-	92 3,8	200	CUALQUIER PUERTO: SANTOS, SAO PAULO Y RIO DE JANEIRO
-	16 BOGOTA	CATAGENA		SCHENKER		90 1,9		
·	17 CARTAGENA	TAMPICO		4- <u>-</u>		72 1,3	_	
	18 cd. Guatemal		~	4	AG0-9	_	60	
	19 CD. HGO.		CTR 40'	POLITRANS			- 1	INCLUYE TRANSBORDO
_	20 CD. HGO.	D. F.	FC 40'	N MEX	AG0-9		76	
	1 CD HGO	0.F.	TLR 40'	N MEX		7 1,1		
_		D.F.	TLR 40'	F MAGOS			00:0	COTIZADO POR RAUL SALAZAR
	2 CD. HIDALGO		FRG.50'	FFCC	AGO 9		<u>00 i</u>	
_	3 CD. HGO.	D.F.	TLR 40'	ATSA	Jul-9	2 1,3	90 ¹ 1	MEX-GRO-CO HIDALGO, CHIAPAS.
	41co. HGO.	QRO.	TRL 40'	ATSA				\$4,500,000 MAS IVA
_	5 CD. HGO.	D.F.	1 TLR 401	0.7.7.	Jul-9	2 1,27	70: C	COTIZADO POR EL SR. HERNANDEZ
_	6 CD. HGO.	QRO.	1 TRL 401	0. T. T.	Jul-9	2 1,75	53 S	55,000,000 + IVA
	7 CD. HGO	QRO.	FC 40'	N MEX	Mar-92	2 57	0 A	PROXIMADAMENTE 72 HORAS HASTA CD. HGO.
	S CO. JUAREZ	QRO	TRL 48'	TC	Ago-92			
25	cd.sn.SALVA.	CD. HGO.	CTR 40'	POLITRANS	Sep-92	2 105	0 1	NCLUYE TRANSBORDO
30	OPENICAGO	LAREDO	! TRL !	MSCARRIER		1,20		
	COLOMBIA	TAMPICO	CTR 40'	NAVENAR	Sep-92	2,50	o	TOCANDO CARTAGENA
32	ADIP ATZOD	MZO.	PALLETS	ABISA	Ago-92			legando a pto. caldera PRECIO POR TON./M3.
,	COSTA RICA	MZO.	CTR.40'	AZIEA		2.30	O LI	legando a pto. caldera
34	COSTA RICA	MZO.	CTR. 20'		A00-92	1.50	DILL	legando a pto. caldera
35	COSTA RICA	CD HGO, CH.	TLR 40	ARWEST				T'N. SR. JORGE ARAYA TEL (SO2-2) 37.82.22 (GUATEMALA)
36	COSTA RICA	" MANZANILLO	CTR 4C'	AZIBI	Anne-92	2 30	3	r.Lorenzo Cerecedo interesado
37	CURACAO	N LAREDO	CTR CC'	TRAFIMAR				
38	CURACAO	(TAMPICO)	CTR 40	RHENUS	Mar-90	2 5/Y	1	IS \$100 SEGURO, \$15 POR C/2000Lbs COMBUST. (MIN \$200)
	CETROIT	LAREDO		MSCARRIER	Oct-90			
49	ECUADOR	TAMP/HZO	CTR 40'	NAVIONAR	7			INCLUITO AL BTC AS COMMAND
	EL GUAMUCHE	ALTAMIRA	CTR 40'	NAVIONAR	Jun-02	3,200	10	DO INCLUIDO. AL PTO. DE GUAYAQUIL.
	EL GUAMUCHE	IMAIM	CTR 40'					TIZADO POR VICTOR MACIAS
	GUATEMALA	MZO.	PALLETS	VENEZUELAN				. NELSON PARIS TEL (305) 4778272
	GUATEMALA	CD HGO	TLR 40'	ABISA	Ago-92			EGANDO PTO. QUETZAL POR TON. /M3
	GUATEMALA	CO HGO	TLR 40'	0. T. T.	Jun-91			HORAS DE FRONTERA A GUAT.
	GUATEMALA	CD HGO	TLR 40'	ATSA	Jun-92	>50	COP	N DURACION DE 1 DIA DESDE LA FRONTERA A SU DESTINO
_	GUATEHALA	CD HGO		ARWEST	Jul-92	700	TEL	L. 5538110-2861368 AT'N. SR. DAVID BARAJAS/CD MEXICO
_	GUATEHALA		TLR 40'	T. I. V.	Jul-91	600		
	GUATEHALA	DF HZO	TRL 40'	ARVEST			_	ATEHALA CDAD.
	GUATEMALA	MZO.	CTR. 20'	ASISA				GANDO PTO. QUETZAL
_		MZO.	CTR. 40'	ASISA				GANDO PTO. QUETZAL
_	GUATEMALA	MANZANILLO	CTR 40'	AZIBA				GANDO AL PTO. DE QUETZAL
	SUATEHALA	IHAIM	CTR 40'		Jun-90			
	SUAYAQUIL SUAYAQUIL	ALTAMIRA		INTERMODAL	Ago-92	3,200	ecu	ador eusebio reyes tel 546 28000 703 0319
	ALBANDILLI I	ALTAMIRA	CTR40'	SHENCKER	Sep-92	3 000		

9/17/92 FLETES1.XLS

_		8	C	D	Ε	7 -	
+	5 GUAYAQUIL	MANZANILL				2 3,00	G G
_	6 HAITI	LAREDO	TLR 45			1 3,80	
	7 HAMBURGO	ALTAMIRA				0 1,90	
_	B HARTFORD	LAREDO	TRL	MSCARRIE		0 2,36	
-	HONDURAS	CD. HIDALE			Feb-9		TEL MEX AT'N LIC RAMOS 5925015
	HOUSTON	LAREDO	TRL 48		Sep-9		
-	1 HOUSTON	NVO. LARED			Ago-92		COTIZO: LIC. LUIS EDUARDO DIAZ
-	INDIANAPOLI		TRL	MSCARRIES		0 1,131	
_	JEDOHA	VERACRUZ					VIA BREHEN, TEL EN DF 543-42-77
-	AHOGEL	TAMPICO	CTR 40				UTA ANTICO
-	JEDDHA"	N. LAREDO					AIDA QUEVEDO BURGOS
_	JEDOHA	VERACRUZ					ENVIO COMPRESORES ARABIA SAUDITA
-	KINGSTON	N LAREDO					HAS \$100 SEGURO, \$15 POR C/2000Lbs COMBUST. (MIN \$200)
-	KINGSTON	TAMPICO	CTR 40			3,400	
		1 1000	1	- INTERIOR	1 7	1 3,500	TODO INCLUIDO. FCO. EVER GARZA MARTINEZ DE NVO.
69	KINGSTON	HOUSTON	CTR 40'		Har-97	3,593	LAREDO COTIZO
							SOLO CTR 20' MANEJAM.+ 125 DLLS POR CTR.FLETE QRO-
70	KINGSTON	TAMPICO	CTR 20'	SCHENKER	Mar-92	1,900	TAMPICO 2'900,000+IVA
_		1000				سسرا	1000 INCLUIDO - O TAMBIEN A: PUERTO CABELLO, VENEZUELA
	LA SUATRA	VER-THPCO		7		2,400	
_	LA GUAIRA	VER-THPCO					COTIZO: VICTOR A MACIAS
	LA GUAIRA	TAMPICO			Jun-92	2,500	COTIZO MA. GUADALUPE CARRILLO
_	LUKE CHARLES	T				(2,200	
-	LAKE CHARLES						
	•	LARECO TX			Ago-92		\$ 100 CRUCE DE PUENTE
	LAKE CHARLES				Ago-92		
_	LAKE CHARLES	1			Sep-92		COTIZO: LIC. LUIS EDUARDO DIAZ
-	MALTA	VER-TAMP	CTR 40'	, NAVEMAR			5,575 + 5% CAF* + 4% BUF
	MANAGUA	CD HGO	TLR 40'	0.T.T.		1,760	
	MANAGUA	CD HGO	TLR 40'	ARWEST			TEL. 80211-80164 CD. HIDALGO, CHIAPAS.
	MANAGUA	CD HGO	TLR 40'	ATSA	Jul-92	1,700	C/DURACION DE 4-5DIAS HASTA SU DESTINOTEL5925015 MEX
	MANGUA	CD HGO	TLR 40'	T.I.V.			TRAILER DE 20 TONELADAS Y FURGONES DE 40',42',45'
	PANAGUA	9.7.	TRL 40"			2,900!	
	MANZANILLO	D.F.	,	T. UNIVERSAL			JOAQUIN AUDI
-	MEXICALI	GRO.	FFCC	TC		1,347	
	MIAHI	USPA	FFCC 50'				REFRIGERADOR. PESO MAX 50,000 LBS. \$1 POR EXCESO
	"[AH]	LARECO	FFCC 60'		Jun-92		REFRIGERADOR. PESO HAX 60,000 LBS. \$1 POR EXCESO
	IMAIM	LAREDO	FFCC 50'	U. PACIFIC	Ene. 92		12.45 POR CADA 100 Lbs. PESO HINIMO 22,500 Lbs.
90	!						10.76 POR CADA 100 Lbs. PESO MINIMO 27,500 Lbs.
87	#14#1 1						10 08 POR CADA 100 Lbs. PESO MINIMO 32,500 Lbs.
	IMAI	LAREDO	FFCC 50'				STUFAS Y LAVADORAS: \$23.70 POR CADA 100 LBS.
75	VICARAGUA !	MANZANILLO	CTR 40'	AZIBA	Hay-91		LEGANDO AL PTO DE CORINTO- TODO INCLUIDO.
اعدا	II CARAGUA	MANZANILLO	TO: (0)		ا ـ . ـ ا		G. GRALES. MARITIMAS TEL 408411-FAX: 441320 MONTERREY
	ICARAGUA		TRL 40'	GENMAR	Feb-91		
	ICARAGUA	MANZ-ACA	CTR40'	"K" LINE NEX			LL INCLUDED -10-12 DAYS-TO CORINTO PORT.
	ICARAGUA	HANZ-ACA	CTR 40'	LOPEZ HNOS	_		UERTO: PTO. QUETZAL ASOC. CON NEDLLOYD LINES
	ICARAGUA	MANZ-ACA	CTR 40'	LOPEZ HNOS			UERTO: CALLAO
-	ICARAGUA	MANZ-ACA	CTR 40'	LOPEZ HNOS			UERTO: PTO CALDERA.
-	ICARAGUA	QRO	CTR 40'	REP MARIT	Feb-91	2,500 A	.I. TO PORTS: QUETZAL, S LORENZO, CALDERA , CORINTO
	NO LAREDO	DF DF	TLR 40'	ARVEST			EDIDAS CAJA: 2.50 ALTO2.35 ANCHO12 MTS LARGO
-	VO LAREDO		FC 50	101	Feb-92		ON LAYADORAS
	YO LAREDO		CTR40'HC	TRAFIHAR			ONFAD 153 LAVADORAS CURACAO SEA LAND
_	VO LAREDO	OF DF	TRL45	TNL	Feb-30		DE 45"CON 171 LAVADORAS
_	VO LAREDO		CTR 4C'	TRAF IMAR	Jun: 92	660	
1			TRL 45'	TEA	Ago-921	454100	TIZO: LIC. LUIS EDUARDO DIAZ

9/17/92

FLETES1.XLS

TOP NOT LAREDO	_	T A	Т В	Т с	0	Ε	F	T i
TOT NOW LAREDO	106			_				
TOD NOW LAREDO					-			
TOD NOW LAREDO	108	NVO LAREDO	DF					
	-		QRO					
111 IND LAREDO	110	NVO LAREDO	QRO	FC 50'	1			
113 NO LARRO	111	NVO LAREDO	QRO	TRL 48'	TC			
113 NO LARRO	112	NVO LAREDO	QRO	TRL 48'	LIM			OPERADOR EXTRA \$150,000 DE 14:00 A 18:00
	113	NVO LAREDO	QRO	CTR 40'	T. UNIV.			
115 PAMAMA	114	PANAMA	ALTAMIRA	CTR 40'	SCHENKER	Ago-92		
117 PAMAMA	115	PANAMA	CD HGO	TLR 40'	ARVEST			
TIBB PANAMA	116	PANAMA	D.F.	TRL 40'	ARWEST	Jul-92	4,500	
TIBB PANAMA	117	PANAMA	CD HGO	TLR 40'	ATSA	Jul-92	3,400	TEL MEX: 5925015 - 5925023 - 7053771 FAX AT'N LIC. RAM
120 PANAMA	118	PANAMA	CD HGO	TRL 40'	ATSA			
120 PANAMA	119	PANANA	CD HGO	TLR 40'	T.I.V.	Jul-91	3,400	TRAILER DE 20 TONELADAS Y FURGONES DE 40'.42'.45'
123 PANAMA	120	PAHAMA	CD HGO	TLR 40'	0.T.T.	1	1	
123 PANAMA	121	PANAMA	D.F.	CTR 40'	NAVEHAR	Jul-92	3,000	AL PUERTO DE CRISTOBAL. A BALBOA SON \$3,200
125 PANAMA	122							
126 PANAMA	123	PAHAMA	TAMPICO	CTR 40'	O. T. T.	Jul-92		
125 PANAMA	124	PANAMA	TAMPICO	CTR 40'	NAVIONAR			
120 PANAMAN VERACRUZ CTR 40' DELFIN & CO. Ago-92 4,800 A CRISTOBAL 127 P.CRISTOBAL ALTAMIRA CTR 40' SCHENKER Ago-92 3,350 \$165 MANEJO, \$55 ENVIO DOCTOS. FIN. SCREE EROG. 25 128 PUSAN, COREA LONGERACH CTR 40 NAVIONAR Mar-92 3,800 por \$r\$. VICTOR Machas 129 PUSAN, COREA MANZANILLO CTR 40 SCHENKER Mar-92 3,800 por \$r\$. VICTOR Machas 120 SAN 01E30 CHULA VISTA TRL 45' "TC Ago-92 350 "TC Ago-92 1,531 131 SAN 01E30 CAULA VISTA TRL 45' TC Ago-92 1,531 132 SAN 01E30 EL PASO TRL 48' TC Ago-92 1,531 133 SAN 01E30 EL PASO TRL 48' TC Ago-92 1,530 TRACTOR DE 20 TONELADAS Y CAJAS DE 40', 42', 45' 135 S PEDRO SULA CO HOO TLR 40' ATSA JUL-92 1,500 TRACTOR DE 20 TONELADAS Y CAJAS DE 40', 42', 45' 135 S PEDRO SULA CO HOO TLR 40' ATSA JUL-92 1,500 TRACTOR DE 20 TONELADAS Y CAJAS DE 40', 42', 45' 135 S PEDRO SULA CO HOO TLR 40' ATSA JUL-92 1,500 TRACTOR DE 20 TONELADAS Y CAJAS DE 40', 42', 45' 135 S PEDRO SULA CO HOO TLR 40' ATSA JUL-92 1,500 TRACTOR DE 20 TONELADAS Y CAJAS DE 40', 42', 45' 135 S PEDRO SULA CO HOO TLR 40' ATSA JUL-92 1,500 TRACTOR DE 20 TONELADAS Y CAJAS DE 40', 42', 45' 135 S PEDRO SULA CO HOO TLR 40' ATSA JUL-92 1,500 TRACTOR DE 20 TONELADAS Y CAJAS DE 40', 42', 45' 136 S PEDRO SULA CO HOO TLR 40' ARBEST Feb-91 1,600 TEL GRATIANA SULA SULA SULA SULA SULA SULA SULA SUL	125	ANANA	TAMPICO	CTR 40'	SHENKER			
123 PUSAN, COREA CRICAGEACH CRI 40 NAVIGNAR Har-92 3,000 BAP 200 DLIS. FLETE GRO-HANZANILLO S3'210,166	126	PANAMA	VERACRUZ	CTR 40'	DELFIN & CO			
123 PUSAN, COREA CRICAGEACH CRI 40 NAVIGNAR Har-92 3,000 BAP 200 DLIS. FLETE GRO-HANZANILLO S3'210,166	127	P. CRISTCEAL	ALTAMIRA	CTR 40'	SCHENKER	Ago-92	3,350	\$165 MANEJO, \$55 ENVIO DOCTOS. FIN. SCERE EROG. 27
120 PUSAN, COREA MANZANILLO CTR 40 SCHENKER Mar-92 1,900 BAF 200 DLLS. FLETE GRO-MANZANILLO \$3'210,166 130 SAN DIESO CHULA VISTA TRL 48' TC Ago-92 350 131 SAN DIESO LAREDO TX TRL 48' TC Ago-92 816 132 SAN DIESO EL PASO TRL 48' TC Ago-92 816 133 SAN DIESO EL PASO TRL 48' TC Ago-92 816 133 SAN DIESO EL PASO TRL 40' O.T.T. JUL-92 1,500 COTIZO EL SR. HERMANDEZ 133 SAN DIESO EL PASO TRL 40' T.I.V. JUL-92 1,500 TRACTOR DE 20 TONELADAS Y CAJAS DE 40',42',45' 135 S. PEDRO SULA CD HGO TLR 40' ATSA JUL-92 1,600 TEL MEXICO SP2SOTS AT'N LIC. RAMOS FAX:7053771 136 S. PEDRO SULA CD HGO TLR 40' ARUEST Feb-91 1,600 TEL GUATEMALA: S02-76,74.45 137 STO DONINGO N. LAREDO CTR 40' TRAFIHAR JUL-92 2,300 COTIZADO POR LA SRA. AIDA GUEVEDO 137 STO DONINGO LAREDO CTR 40' TRAFIHAR JUL-92 2,300 COTIZADO POR LA SRA. AIDA GUEVEDO 137 STO DONINGO LAREDO CTR 40' NAVEMAR JUL-92 2,300 PURTO A DUETTO. COTIZADO POR J.L. ESCUERRE 140 STO CONINGO VER-TMPCO CTR 40' NAVEMAR JUL-92 2,700 ST. 50 ADICIONALES POR TONELADA 140 STO CONINGO VER-TMPCO CTR 40' NAVEMAR JUL-92 2,700 ST. 50 ADICIONALES POR TONELADA 141 SAN JUAN, PR N. LAREDO CTR 40' TRAFIHAR JUL-92 2,700 ST. 50 ADICIONALES POR TONELADA 142 SAN JUAN, PR N. LAREDO CTR 40' TRAFIHAR JUL-92 2,700 ST. 50 ADICIONALES POR TONELADA 143 SAN JUAN, PR N. LAREDO CTR 40' TRAFIHAR JUL-92 2,700 ST. 50 ADICIONALES POR TONELADA 144 SAN JUAN, PR N. LAREDO CTR 40' TRAFIHAR JUL-92 3,120 SEA LAND VIA NEW ORLEANS. 10 DIAS. 145 SAN JUAN, PR N. LAREDO CTR 40' TRAFIHAR JUL-92 3,120 SEA LAND VIA NEW ORLEANS. 10 DIAS. 145 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ND-92 3,700 VIATRAN LINES REPARS TRANSPACK MEXICO 146 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ND-92 3,900 VIATRAN LINES REPARS TRANSPACK MEXICO	123	PUSAN, COREA	LONGEEACH	CTR 40	NAVIOMAR			
130 130 131 130	120	PUSAN, COREA	MANZANILLO	CTR 40	SCHENKER			
132 SAN DIEGO	:30	SAN DIEGO	CHULA VISTA	TRL 48'	.' • 'TC			
133 S PEDRO SULA CO MGO TLR 40' O.T.T. JUL-92 1,300 COTIZO EL SR. HERNANDEZ 134 S PEDRO SULA CO MGO TLR 40' T.I.V. JUL-92 1,500 TRACTOR DE 20 TOMELADAS Y CAJAS DE 40',42',45' 135 S PEDRO SULA CO MGO TLR 40' ATSA JUL-92 1,500 TRACTOR DE 20 TOMELADAS Y CAJAS DE 40',42',45' 135 S PEDRO SULA CO MGO TLR 40' ATSA JUL-92 1,400 TEL MEXICO: 5725015 AT'N LIC. RAMOS FAX:7053771 136 S PEDRO SULA CO MGO TLR 40' ATSA JUL-92 1,400 TEL MEXICO: 5725015 AT'N LIC. RAMOS FAX:7053771 137 STO DOMINGO N LAREDO CTR 40' TRAFIMAR JUL-92 2,300 COTIZADO POR LA SRA, AIDA GUEVEDO 133 STO COMINGO LAREDO CTR 45' T.H.T. JUL-92 4,162 TIERRA-MAR-AIRE ROSA MA BELTRAN. PISSY BACK. 137 STO COMINGO VER-TMPCO CTR 40' MAYEMAR JUL-92 2,300 PURENTO A PUERTO. COTIZADO POR J.L. ESCEDAR 140 STO DOMINGO VER-TMPCO CTR 40' MAYEMAR JUL-92 2,700 87.50 ADICIONALES POR TOMELADA 141 STO JOMINGO VER-TMPCO CTR 40' MAYEMAR JUL-92 2,700 87.50 ADICIONALES POR TOMELADA 142 SAN JUAN, PR LAREDO CTR 40' TRAFIMAR JUL-92 2,705 MAS STO.00 USD BUNKER, ETC. / SRA AIDA GUEVEDO 143 SAN JUAN, PR N LAREDO CTR 40' TRAFIMAR JUL-92 3,720 SEA LAND VIA NEV ORLEANS. 10 DIAS. 145 SAN JUAN, PR NLAREDO CTR 40' TRAFIMAR JUL-92 3,720 SEA LAND VIA NEV ORLEANS. 10 DIAS. 145 SAN JUAN, PR NIAMEDO CTR 40' MAYIERAS PR ADC-91 2,903 \$1.06/FT3 + 0.95/100 Lb +5X+10 LIC+10 CTR+50 BUNKER 147 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ADC-91 2,903 \$1.06/FT3 + 0.95/100 Lb +5X+10 LIC+10 CTR+50 BUNKER 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ADC-91 2,900 VIA TMM/COTIZADO POR JOSE LUIS ESCOBAR 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ADC-91 2,900 VIA TMM/COTIZADO POR JOSE LUIS ESCOBAR 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ADC-91 2,900 VIA TMM/COTIZADO POR JOSE LUIS ESCOBAR 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ADC-91 2,900 VIA TMM/COTIZADO POR JOSE LUIS ESCOBAR 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ADC-91 2,900 VIA TMM/COTIZADO POR JOSE LUIS ESCOBAR 150 SI JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ADC-91 2,900 VIA TMM/COTIZADO POR JOSE LUIS ESCOBAR 150 SI JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERA	131	SAN DIEGO	LAREDO TX	TRL 48'	TC	1 Ago- 92	1,531	
134 S PEDRO SULA CO HGO TLR 40' T.I.V. JUL-92 1,500 TRACTOR DE 20 TONELADAS Y CAJAS DE 40',42',45' 135 S PEDRO SULA CD HGO TLR 40' ARSA JUL-92 1,400 TEL MEXICO: \$925015 AT'N LIC. RAMOS FAX:7053771 136 S PEDRO SULA CD HGO TLR 40' ARUEST Feb-91 1,600 TEL MEXICO: \$925015 AT'N LIC. RAMOS FAX:7053771 137 STO DOMINGO N LAREDO CTR 40' TRAFIMAR Jun-92 2,300 COTIZADO POR LA SRA. AIDA DEVEDO 132 STO COMINGO LAREDO CTR 40' TRAFIMAR Jun-92 2,300 COTIZADO POR LA SRA. AIDA DEVEDO 132 STO COMINGO LAREDO CTR 40' NAVEMAR Jun-92 2,350 PUERTO A PUERTO. COTIZADO POR J.L. ESCUBAR 140 STO COMINGO VER-THPCO CTR 40' DELFIN & CO Jun-92 4,400 EL COSTO ES IGUAL SALIENDO DE VERACRUZ D TAMPICO 141 STO COMINGO VER-THPCO CTR 40' NAVIONAR JUL-92 2,700 \$7.50 ADICIONALES POR TONELADA 142 SAN JUAN, PR LA GUALRA CTR 40' MAYONAR JUL-92 2,700 \$7.50 ADICIONALES POR TONELADA 143 SAN JUAN, PR NLAREDO CTR 40' TRAFIMAR JUL-92 2,795 MAS \$70.00 USD BUNKER, ETC. / SRA AIDA QUEVEDO 144 SAN JUAN, PR NLAREDO CTR 40' CTR 41' TRAFIMAR JUL-92 2,795 MAS \$70.00 USD BUNKER, ETC. / SRA AIDA QUEVEDO 145 SAN JUAN, PR LAREDO CTR 40' CTR 41' T.H.T. JUN-92 4,700 TIERRA-MAR-AIRE. ROSA MA. BELTRAN. PIESTY BACK. 146 SAN JUAN, PR LAREDO CTR 40' NAVIERAS PR ABC-91 2,903 *10A6/FT3 + 0.95/100 Lb +5x+10 Lic+10 CTR-50 BUNKER 147 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ABC-91 2,903 *10A6/FT3 + 0.95/100 Lb +5x+10 Lic+10 CTR-50 BUNKER 148 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ABC-91 2,903 *10A6/FT3 + 0.95/100 Lb +5x+10 Lic+10 CTR-50 BUNKER 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ABC-91 2,903 *10A6/FT3 + 0.95/100 Lb +5x+10 Lic+10 CTR-50 BUNKER 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ABC-91 2,903 *10A6/FT3 + 0.95/100 Lb +5x+10 Lic+10 CTR-50 BUNKER 149 SAN JUAN, PR TAMPIC	132	CDEIG MAS	EL PASO	TRL 48'	TC	Ago-92	816	
134 S PEDRO SULA CO HGO TLR 40' T.I.V. JUL-92 1,500 TRACTOR DE 20 TONELADAS Y CAJAS DE 40',42',45' 135 S PEDRO SULA CD HGO TLR 40' ARSA JUL-92 1,400 TEL MEXICO: \$925015 AT'N LIC. RAMOS FAX:7053771 136 S PEDRO SULA CD HGO TLR 40' ARUEST Feb-91 1,600 TEL MEXICO: \$925015 AT'N LIC. RAMOS FAX:7053771 137 STO DOMINGO N LAREDO CTR 40' TRAFIMAR Jun-92 2,300 COTIZADO POR LA SRA. AIDA DEVEDO 132 STO COMINGO LAREDO CTR 40' TRAFIMAR Jun-92 2,300 COTIZADO POR LA SRA. AIDA DEVEDO 132 STO COMINGO LAREDO CTR 40' NAVEMAR Jun-92 2,350 PUERTO A PUERTO. COTIZADO POR J.L. ESCUBAR 140 STO COMINGO VER-THPCO CTR 40' DELFIN & CO Jun-92 4,400 EL COSTO ES IGUAL SALIENDO DE VERACRUZ D TAMPICO 141 STO COMINGO VER-THPCO CTR 40' NAVIONAR JUL-92 2,700 \$7.50 ADICIONALES POR TONELADA 142 SAN JUAN, PR LA GUALRA CTR 40' MAYONAR JUL-92 2,700 \$7.50 ADICIONALES POR TONELADA 143 SAN JUAN, PR NLAREDO CTR 40' TRAFIMAR JUL-92 2,795 MAS \$70.00 USD BUNKER, ETC. / SRA AIDA QUEVEDO 144 SAN JUAN, PR NLAREDO CTR 40' CTR 41' TRAFIMAR JUL-92 2,795 MAS \$70.00 USD BUNKER, ETC. / SRA AIDA QUEVEDO 145 SAN JUAN, PR LAREDO CTR 40' CTR 41' T.H.T. JUN-92 4,700 TIERRA-MAR-AIRE. ROSA MA. BELTRAN. PIESTY BACK. 146 SAN JUAN, PR LAREDO CTR 40' NAVIERAS PR ABC-91 2,903 *10A6/FT3 + 0.95/100 Lb +5x+10 Lic+10 CTR-50 BUNKER 147 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ABC-91 2,903 *10A6/FT3 + 0.95/100 Lb +5x+10 Lic+10 CTR-50 BUNKER 148 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ABC-91 2,903 *10A6/FT3 + 0.95/100 Lb +5x+10 Lic+10 CTR-50 BUNKER 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ABC-91 2,903 *10A6/FT3 + 0.95/100 Lb +5x+10 Lic+10 CTR-50 BUNKER 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ABC-91 2,903 *10A6/FT3 + 0.95/100 Lb +5x+10 Lic+10 CTR-50 BUNKER 149 SAN JUAN, PR TAMPIC	133	S PEDRO SULA	CD HGO	TLR 40'	O.T.T.	Jul-92	1,300	COTIZO EL SR. HERNANDEZ
136 S PEDRO SULA CD HGO TLR 40' ARWEST Feb-91 1,600 TEL GUATEMALA: 502-76.74.45 137 STO DOMINGO N LAREDO CTR 40' TRAFIMAR Jun-92 2,300 COTIZADO POR LA SRA. AIDA GUEVEDO 138 STO DOMINGO LAREDO CTR 45' T.H.T. JUL-92' 4,162 TIERRA-HAR-AIRE ROSA MA. BELTRAN. PISOY BACK. 138 STO DOMINGO TAMPICO CTR 40' NAVEMAR Jun-92' 2,350 PUERTO A PUERTO. COTIZADO POR J.L. ESCOBAR 140 STO DOMINGO VER-TMPCO CTR 40' DELFIN 8 CO Jun-92' 4,400' EL COSTO ES IGUAL SALIENDO DE VERACRUZ DITAMPICO 141 STO DOMINGO TAMPICO CTR 40' NAVIONAR JUL-92' 2,700 ST. 50 ADICIONALES POR TONELADA 142 SAN JUAN, PR LA GUAIRA CTR 40' MAC-90! 2,650 DE MADOSA VENEZUELA A GE P.R. 143 SAN JUAN, PR NLAREDO CTR 40' TRAFIMAR JUL-92' 2,795 MAS \$70.00 USD BUNKER, ETC. / SRA AIDA GUEVEDO 144 SAN JUAN, PR NLAREDO CTR 40' TRAFIMAR JUL-92' 3,720 SEA LAND VIA NEV ORLEANS. 10 DIAS. 145 SAN JUAN, PR LAREDO CTR 40' NAVIERAS PR Abr-91' 2,903 ST. 06/FT3 + 0.95/100 Lb +5x+10 LIC-10 CTR+50 BUNKER 146 SAN JUAN, PR HIAHI CTR 40' NAVIERAS PR Abr-91' 2,903 ST. 06/FT3 + 0.95/100 Lb +5x+10 LIC-10 CTR+50 BUNKER 147 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR Abr-92' 3,900 VIA THH/COTIZADO POR JOSE LUIS ESCOBAR 148 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR 3,900 VIA THH/COTIZADO POR SELTIA. MAC CALIFORNIA 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' ARVEST Jun-92' 3,900 VIA THH/COTIZADO POR SELTIA. SO SECOBAR 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' ARVEST Jun-92' 3,900 VIA THH/COTIZADO POR SELTIA. SO SECOBAR 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' ARVEST Jun-92' 3,900 VIA THH/COTIZADO POR SELTIA. SO SECOBAR 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' ARVEST Jun-92' 3,900 VIA THH/COTIZADO POR SELTIA. SO SECOBAR 149 SAN JUAN, PR CARRE A CARREST Jun-92' 3,900 VIA THH/COTIZADO POR SELTA A SO	134	S PEDRO SULA	CD HGO	TLR 40'	T.I.V.			
136 S PEDRO SULA CD HGO TLR 40' ARWEST Feb-91 1,600 TEL GUATEMALA: 502-76.74.45 137 STO DOMINGO N LAREDO CTR 40' TRAFIMAR Jun-92 2,300 COTIZADO POR LA SRA. AIDA GUEVEDO 138 STO DOMINGO LAREDO CTR 45' T.H.T. JUL-92' 4,162 TIERRA-HAR-AIRE ROSA MA. BELTRAN. PISOY BACK. 138 STO DOMINGO TAMPICO CTR 40' NAVEMAR Jun-92' 2,350 PUERTO A PUERTO. COTIZADO POR J.L. ESCOBAR 140 STO DOMINGO VER-TMPCO CTR 40' DELFIN 8 CO Jun-92' 4,400' EL COSTO ES IGUAL SALIENDO DE VERACRUZ DITAMPICO 141 STO DOMINGO TAMPICO CTR 40' NAVIONAR JUL-92' 2,700 ST. 50 ADICIONALES POR TONELADA 142 SAN JUAN, PR LA GUAIRA CTR 40' MAC-90! 2,650 DE MADOSA VENEZUELA A GE P.R. 143 SAN JUAN, PR NLAREDO CTR 40' TRAFIMAR JUL-92' 2,795 MAS \$70.00 USD BUNKER, ETC. / SRA AIDA GUEVEDO 144 SAN JUAN, PR NLAREDO CTR 40' TRAFIMAR JUL-92' 3,720 SEA LAND VIA NEV ORLEANS. 10 DIAS. 145 SAN JUAN, PR LAREDO CTR 40' NAVIERAS PR Abr-91' 2,903 ST. 06/FT3 + 0.95/100 Lb +5x+10 LIC-10 CTR+50 BUNKER 146 SAN JUAN, PR HIAHI CTR 40' NAVIERAS PR Abr-91' 2,903 ST. 06/FT3 + 0.95/100 Lb +5x+10 LIC-10 CTR+50 BUNKER 147 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR Abr-92' 3,900 VIA THH/COTIZADO POR JOSE LUIS ESCOBAR 148 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR 3,900 VIA THH/COTIZADO POR SELTIA. MAC CALIFORNIA 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' ARVEST Jun-92' 3,900 VIA THH/COTIZADO POR SELTIA. SO SECOBAR 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' ARVEST Jun-92' 3,900 VIA THH/COTIZADO POR SELTIA. SO SECOBAR 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' ARVEST Jun-92' 3,900 VIA THH/COTIZADO POR SELTIA. SO SECOBAR 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' ARVEST Jun-92' 3,900 VIA THH/COTIZADO POR SELTIA. SO SECOBAR 149 SAN JUAN, PR CARRE A CARREST Jun-92' 3,900 VIA THH/COTIZADO POR SELTA A SO	135	S PEDRO SULA	CD HGO	TLR 40'	ATSA	Jul-92	1,400	TEL MEXICO: 5925015 AT'N LIC. RAMOS FAX:7053771
133 STO CCNINGO	136 9	PEDRO SULA	CD HGO	TLR 40'	ARWEST			
133 STO CCNINGO	137 5	TO DOMINGO	N LAREDO	CTR 40'	TRAFIMAR-	Jun-92	2,300	COTIZADO POR LA SRA. AIDA GUEVEDO
137 STO COMINGO TAMPICO CTR 40' NAVEMAR JUN-92 2,350 PUERTO A PUERTO. COTIZADO PCR J.L. ESCISAR 140 STO COMINGO VER-THPCO CTR 40' DELFIN 8 CO JUN-92 4,400 EL COSTO ES IGUAL SALIENDO DE VERACRUZ O TAMPICO 141 STO COMINGO TAMPICO CTR 40' NAVIONAR JUL-92; 2,700 ST. 50 ADICIONALES POR TONELADA 142 SAN JUAN, PR LA GUAIRA CTR 40' MAYONAR JUL-92; 2,795 MAS STO.00 USD BUNKER, ETC. / SRA AIDA GUEVEDO 143 SAN JUAN, PR NLAREDO CTR 40' TRAFIMAR JUL-92; 2,795 MAS STO.00 USD BUNKER, ETC. / SRA AIDA GUEVEDO 144 SAN JUAN, PR NLAREDO CTR 40' TRAFIMAR JUL-92; 2,795 MAS STO.00 USD BUNKER, ETC. / SRA AIDA GUEVEDO 145 SAN JUAN, PR LAREDO CTR 40' TRAFIMAR JUL-92; 3,120 SEA LAND VIA NÉV ORLEANS. 10 DIAS. 145 SAN JUAN, PR LAREDO CTR 45' T.H.T. JUN-92 4,700 TIERRA-HAR-AIRE. ROSA HA. BELTRAN. PISSY BACK. 146 SAN JUAN PR HIAHI CTR 40' NAVIERAS PR Abr-91 2,903 \$1.06/FT3 + 0.95/100 Lb +5X+10 LIC+10 CTR+50 BUNKER 147 SAM JUAN, PR TAMPICO CTR 40' IVARAN LINE BAY-90 2,300 IVARAN LINES REPARS. TRANSPACK MEXICO 148 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS JUN-92 3,000 VIA THM/COTIZADO POR JOSE LUIS ESCOBAR 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' ARVEST JUN-92 3,940 COTIZADO POR SRITA. ANA CALIFORNIA 150 SN JOSE CR CD HGO TLR 40' ARVEST JUN-92 3,900 TPTES HEDINA/CD. HGO, CHIS. 80152-80234 151 SAN JOSE CR CD HGO. TLR 40' ARVEST JUN-92 3,900 SR. JUAN HANUEL RANOS 592 SO 15 152 SN JOSE CR CD HGO. TLR 40' ATSA JUN-92 1,000 TEL. COSTA RICA: (SO6) 37.8222 153 SAN JOSE CR CD HGO. TRL 40' ATSA JUN-92 1,000 TEL. COSTA RICA: (SO6) 37.8222 154 SAN JOSE CR. D.F. AEREA M.S. JUN-92 1,000 SR. JUAN HANUEL RANOS 592 SO 15 155 SAN JOSE CR. D.F. AEREA M.S. JUN-92 1.31 X Kg + 2X. SOLAMENTE PAGO ANTICIPADO. 325 O9 22 155 SAN JOSE CR. D.F. AEREA M.S. JUN-92 1.10 X Kg. BRUNO ABDITO. 571 48 39 156 EL SALVADOR MZO. CTR.40' ABISA AGOS-92 75 LLEGB & PCO. acajutta Y EL PRECIO ES PCR TON./M3 157 EL SALVADOR MZO. CTR.40' ABISA AGOS-92 1,300 LLEGB & PCO. acajutta	13315	TO DOMINGO	LAREDO	CTR 45"	т.н.т.			
140 STO COMINGO VER-THPCO CTR 40' DELFIN & CO JUN-92' 4,400'EL COSTO ES IGUAL SALIENDO DE VERACRUZ O TAMPICO 141 STO DOMINGO TAMPICO CTR 40' NAVIONAR JUL-92' 2,700 ST. 50 ADICIONALES POR TONELADA 142 SAN JUAN, PR LA GUAIRA CTR 40' MAC-90' 2,650 DE MADOSA VENEZUELA A GE P.R. 143 SAN JUAN, PR N LAREDO CTR 40' TRAFINAR JUL-92' 2,795 MAS STO.00 USD BUNKER, ETC./ SRA AIDA GUEVEDO 144 SAN JUAN, PR NLAREDO CTR 40' TRAFINAR JUL-92' 3,120 SEA LAND VIA NEW ORLEANS. 10 DIAS. 145 SAN JUAN, PR LAREDO CTR 45' T.M.T. JUN-92' 4,700 TIERRA-MAR-AIRE. ROSA MA. BELTRAN. PISGY BACK. 146 SAN JUAN, PR HIAMI CTR 40' NAVIERAS PR ADR-91' 2,703 S1.06/FT3 + 0.95/100 Lb +5X+10 LIC+10 CTR+50 BUNKER 147 SAR JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR ADR-91' 2,700 TYARAN LINES AREAGES. TRANSPACK MEXICO 148 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS JUAN-92' 3,000 VIA THM/COTIZADO POR JOSE LUIS ESCOBAR 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS JUAN-92' 3,940 COTIZADO POR SRITA. ANA CALIFORNIA 150 SN JOSE CR CD HGO TLR 40' ARVEST JUN-92' 3,940 COTIZADO POR SRITA. ANA CALIFORNIA 151 SAN JOSE CR CD HGO. TLR 40' ARVEST JUN-92' 3,900 TEL. COSTA RICA: (506) 37.8222 151 SAN JOSE CR CD HGO. TLR 40' ARVEST JUN-92' 3,900 152 SN, JOSE CR CD HGO. TLR 40' ARVEST JUN-92' 3,900 153 SAN JOSE CR CD HGO. TLR 40' ATSA JUN-92' 2,000 TPTES HEDINA/CD. HGO, CHIS. 80152-80234 153 SAN JOSE CR CD HGO. TLR 40' ATSA JUN-92' 2,000 TPTES HEDINA/CD. HGO, CHIS. 80152-80234 153 SAN JOSE CR. D.F. ARREA HEXICANA JUN-92' 1.31 X Kg + 2X. SOLAMENTE PAGO ANTICIPADO. 325 O9 22 154 SAN JOSE CR. D.F. ARREA HEXICANA JUN-92' 1.10 X Kg. BRUNO ABDITO. 571 48 39 155 SAN JOSE CR. D.F. ARREA HEXICANA JUN-92' 1.10 X Kg. BRUNO ABDITO. 571 48 39 156 EL SALVADOR MZO. FALLETS ABISA AGOS-92' 75 ILlega a pto. acajutla 158 EL SALVADOR MZO. CTR.40' ABISA AGOS-92' 1,300 Llega a pto. acajutla	139 5	TO SCHINGO	TAMPICO	CTR 40'	NAVEMAR			
141 STO DEMINSO TAMPICO CTR 40' NAVIONAR JUL-92 2,700 \$7.50 ADICIONALES POR TONELADA 142 SAN JUAN, PR LA GUAIRA CTR 40' MACEND CTR 40' TRAFINAR JUL-92 2,795 MAS \$70.00 USD BUNKER, ETC. / SRA AIDA GUEVEDO 144 SAN JUAN, PR N LAREDO CTR 40' TRAFINAR JUL-92 3,720 SEA LAND VIA NEW ORLEANS. 10 DIAS. 145 SAN JUAN, PR LAREDO CTR 45' T.M.T. JUN-92 4,700 TIERRA-MAR-AIRE. ROSA MA. BELTRAN. PIGGY BACK. 146 SAN JUAN PR HIAMI CTR 40' NAVIERAS PR Abr-91 2,903 \$1.06/FT3 + 0.95/100 Lb +5X+10 LIC+10 CTR+50 BUNKER 147 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAS PR Abr-91 2,903 VIA THN/COTIZADO POR JOSE LUIS ESCOBAR 148 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVENAR JUN-92 3,000 VIA THN/COTIZADO POR SRITA. ANA CALIFORNIA 150 SN JOSE CR CD HGO TLR 40' ARVEST JUN-92 3,940 COTIZADO POR SRITA. ANA CALIFORNIA 151 SAN JOSE CR CD HGO. TLR 40' ARVEST JUN-92 3,000 TEL COSTA RICA: (506) 37.8222 151 SAN JOSE CR CD HGO. TRL 40' ARVEST JUN-92 3,000 TPTES HEDINA/CD. HGO, CHIS. 80152-80234 152 SN, JOSE CR CD HGO. TRL 40' ATSA JUN-92 2,000 SR. JUAN MANUEL RAMOS 592 50 15 153 SAN JOSE CR. CD HGO. TRL 40' ATSA JUN-92 1,000 SR. JUAN MANUEL RAMOS 592 50 15 154 SAN JOSE CR. CD HGO. TRL 40' ATSA JUN-92 1,000 SR. JUAN MANUEL RAMOS 592 50 15 155 SAN JOSE CR. CD HGO. TRL 40' ATSA JUN-92 1,000 SR. JUAN MANUEL RAMOS 592 50 15 156 SAN JOSE CR. CD HGO. TRL 40' ATSA JUN-92 1,100 X Kg. BRUNO ABDITO. 571 48 39 156 EL SALVADOR MZO. CTR.20' ABISA Agos-92 75 Llega a pto. acajutla Y EL PRECIO ES PCR TON./M3 157 EL SALVADOR MZO. CTR.20' ABISA Agos-92 1,300 Llega a pto. acajutla 158 EL SALVADOR MZO. CTR.20' ABISA Agos-92 1,300 Llega a pto. acajutla	140 S	TO COMINGO	VER-TMPCO	CTR 40'	DELFIN & CO			
143 SAN JUAN, PR N LAREDO CTR 40' TRAFIMAR JUL-92' 2,795 MAS \$70.00 USD BUNKER, ETC. / SRA AIDA GUEVEDO 1442 SAN JUAN, PR NLAREDO CTR 40' CTR AFIMAR JUL-92' 3,120 SEA LAND VIA NÉV ORLEANS. 10 DIAS. 145 SAN JUAN, PR LAREDO CTR 45' T.M.T. JUN-92' 4,700 TIERRA-MAR-AIRE. ROSA MA. BELTRAN. PISGY BACK. 146 SAN JUAN PR HIAMI CTR 40' NAVIERAS PR Abr-91' 2,903 \$1.06/FT3 + 0.95/100 Lb +5%+10 Lic+10 CTR+50 BUNKER 147 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' IVARAN LINE May-90' 2,300 IVARAN LINES REPRES TRANSPACK MEXICO 148 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVIERAR JUN-92' 3,000 VIA THM/COTIZADO POR JOSE LUIS ESCOBAR 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' DELFIN & CO JUN-92' 3,940 COTIZADO POR SRITA. ANA CALIFORNIA 150 SN JOSE CR CD HGO TLR 40' ARWEST JUN-92' 1,900 TEL. COSTA RICA: (506) 37.8222 151 SAN JOSE CR CD HGO. TLR 40' ARWEST JUN-92' 3,300 152 SN, JOSE CR CD HGO. TLR 40' ATSA JUN-92' 3,300 153 SAN JOSE CR CD HGO. TRL 40' ATSA JUN-92' 2,000 SR. JUAN MANUEL RAMOS 592 SO 15 154 SAN JOSE CR. D.F. AEREA MEXICANA JUN-92' 1.31 X Kg + 2%. SOLAMENTE PAGO ANTICIPADO. 325 O9 22 155 SAN JOSE CR. D.F. AEREA MEXICANA JUN-92' 1.10 X Kg. BRUNO ABDITO. 571 48 39 156 EL SALVADOR MZO. PALLETS ABISA AGOS-92' 75 Llega a pto. acajutla Y EL PRECIO ES PCR TON./M3 158 EL SALVADOR MZO. CTR.20' ABISA AGOS-92' 1,000 Llega a pto. acajutla 159 EL SALVADOR MZO. CTR.20' ABISA AGOS-92' 1,000 Llega a pto. acajutla	141 5	TO DEMINGO	TAMPICO					
144 SAN JUAN, PR NLAREDO CTR 40'HC' TRAFIMAR JUL-92 3,120 SEA LAND VIA NEW ORLEANS. 10 DIAS. 145 SAN JUAN, PR LAREDO CTR 45' T.H.T. JUN-92 4,700 TIERRA-HAR-AIRE. ROSA HA. BELTRAN. PIJGY BACK. 146 SAN JUAN, PR HIAMI CTR 40' NAVIERAS PR Abr-91 2,903 \$1.06/FT3 + 0.95/100 Lb +5X+10 LIC+10 CTR+50 BUNKER 147 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' IVARAN LINE May-90 2,500 IVARAN LINES REPRES TRANSPACK MEXICO 148 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVEMAR JUN-92 3,000 VIA THM/COTIZADO POR JOSE LUIS ESCOBAR 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' DELFIN 8 CO JUN-92 3,940 COTIZADO POR SRITA. ANA CALIFORNIA 150 SN JOSE CR CD HGO TLR 40' ARVEST JUN-92 1,900 TEL. COSTA RICA: (506) 37.8222 151 SAN JOSE CR CD HGO. TRL 40' ARVEST JUN-92 3,300 152 SN.JOSE CR CD HGO. TLR 40' TPT HEDINA Ago-90 2,800 TPTES HEDINA/CD. HGO, CHIS. 80152-80234 153 SAN JOSE CR CD HGO. TRL 40' ATSA JUN-92 2,000 SR. JUAN HANUEL RAMOS 592 50 15 154 SAN JOSE CR. D.F. AEREA HEXICANA JUN-92 1.31 X Kg + 2X. SOLAMENTE PAGO ANTICIPADO. 325 O9 22 155 SAN JOSE CR. D.F. AEREA H.A.S. JUN-92 1.10 X Kg. BRUNO ABDITO. 571 48 39 156 EL SALVADOR HZO. PALLETS ABISA Agos-92 75 Llega a pto. acajutta Y EL PRECIO ES PCR TON./H3 158 EL SALVADOR HZO. CTR.20' ABISA Agos-92 1,300 Llega a pto. acajutta 159 SALVADOR HZO. CTR.20' ABISA Agos-92 1,600 Llega a pto. acajutta			LA GUAIRA	CTR 40'		Mar-90	2,650 0	DE MADOSA VENEZUELA A GE P.R.
145 SAN JUAN, PR LAREDO CTR 45' T.H.T. Jun-92 4,700 TIERRA-HAR-AIRE. ROSA MA. BELTRAN. PISSY BACK. 146 SAN JUAN PR HIAMI CTR 40' NAVIERAS PR Abr-91 2,903 \$1.06/FT3 + 0.95/100 Lb +5X+10 LIC+10 CTR+50 BUNKER 147 SAR JUAN, PR TAMPICO CTR 40' IVARAN LINE May-90 2,900 TYARAN-LINES REPARS TRANSPACK MEXICO 148 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' NAVEMAR JUN-92 3,000 VIA THM/COTIZADO POR JOSE LUIS ESCOBAR 149 SAN JUAN, PR TAMPICO CTR 40' DELFIN & CO JUN-92 3,940 COTIZADO POR SRITA. ANA CALIFORNIA 150 SN JOSE CR CD HGO TLR 40' ARWEST JUN-92 1,900 TEL. COSTA RICA: (506) 37.8222 151 SAN JOSE CR CD HGO. TRL 40' ARWEST JUN-92 3,300 152 SN.JOSE CR CD HGO. TLR 40' TPT HEDINA Ago-90 2,800 TPTES HEDINA/CD. HGO, CHIS. 80152-80234 153 SAN JOSE CR CD HGO. TRL 40' ATSA JUN-92 2,000 SR. JUAN HANUEL RAHOS 592 SO 15 154 SAN JOSE CR. D.F. AEREA MEXICANA JUN-92 1.31 X Kg + 2X. SOLAMENTE PAGO ANTICIPADO. 325 O9 22 155 SAN JOSE CR. D.F. AEREA M.A.S. JUN-92 1.10 X Kg. BRUNO ABDITO. 571 48 39 156 EL SALVADOR MZO. PALLETS ABISA Agos-92 75 Llega a pto. acajutla 158 EL SALVADOR MZO. CTR.40' ABISA Agos-92 1,300 Llega a pto. acajutla 158 EL SALVADOR MZO. CTR.40' ABISA Agos-92 1,300 Llega a pto. acajutla	143 S	AN JUAN, PR	N LAREDO	CTR 40'	TRAFIMAR	Jul-92	2,795	MAS \$70.00 USD BUNKER, ETC. / SRA ALDA GUEVEDO
146 SAN JUAN PR	144 5.	AN JUAN, PR	NLAREDO	CTR 40'HC!	TRAFIMAR	Jul-92	3,120 s	EA LAND VIA NEW ORLEANS. 10 DIAS.
146 SAN JUAN PR	145 S.	AN JUAN, PR	LAREDO	CTR 45'	T.M.T.	Jun-92	4,700 T	TERRA-MAR-AIRE, ROSA MA. BELTRAN, PIGGY BACK.
147 SAR JUAN, PR	146 S	AN JUAN PR	IMAIM	CTR 40'	NAVIERAS PR			
148 SAN JUAN, PR	147 3	AM JUAN, PR	TAMPICO	CTR 40'	IVARAN LINE			
149 SAN JUAN, PR	148 5/	AN JUAN, PR	TAMPICO					
150 SN JOSE CR	149 5/	AN JUAN, PR	TAMPICO	CTR 40'	DELFIN & CO			
SAN JOSE CR	15C SA	N JOSE CR	CD HGO	TLR 40'	ARWEST			
53 SAN JOSE CR			D.F.	TRL 40'	ARWEST			
S3 SAN JOSE CR CD HGO. TRL 40' ATSA Jun-92 2,000 SR. JUAN MANUEL RAMOS 592 50 15			CD HGO.	TLR 40'	TPT MEDINA	Ago-90	2,800	TPTES MEDINA/CD. HGO, CHIS. 80152-80234
55 SAN JOSE CR. D.F. AEREA M.A.S. Jun-92 1.10 X Kg. BRUNO ABDITO. 571 48 39 56 EL SALVADOR MZO. PALLETS ABISA Agos-92 75 Llega a pto. acajutla Y EL PRECIO ES PCR TON./M3 57 EL SALVADOR MZO. CTR.20' ABISA Agos-92 1,300 Llega a pto. acajutla 58 EL SALVADOR MZO. CTR.40' ABISA Agos-92 1,600 Llega a pto. acajutla	53 SA	N JOSE CR	CD HGO.	TRL 401	ATSA			
55 SAN JOSE CR. D.F. AEREA M.A.S. Jun-92 1.10 X Kg. BRUNO ABDITO. 571 48 39 56 EL SALVADOR MZO. PALLETS ABISA Agos-92 75 Llega a pto. acajutla Y EL PRECIO ES PCR TON./H3 57 EL SALVADOR MZO. CTR.20' ABISA Agos-92 1,300 Llega a pto. acajutla 58 EL SALVADOR MZO. CTR.40' ABISA Agos-92 1,600 Llega a pto. acajutla	54 SA	M JOSE CR.	0.F.	AEREA	MEXICANA	Jun-92		.31 X Kg + 2X. SOLAMENTE PAGO ANTICIPADO. 325 09 22
57 EL SALVADOR MZO. CTR.20' ABISA Agos-92 1,300 llega a pto. acajutla 58 EL SALVADOR MZO. CTR.40' ABISA Agos-92 1,600 llega a pto. acajutla			D.F.	AEREA	M.A.S.	Jun-92		
58 EL SALVADOR MZO. CTR.40' ABISA Agos-92 1,600 llega a pto. acajutla			MZO.	PALLETS	ABISA	Agos-92	75 LI	lega a pto. acajutla Y EL PRECIO ES PCR TON./H3
58 EL SALVADOR MZO. CTR.40' ABISA Agos-92 1,600 llega a pto. acajutla			MZO.	CTR. 20'	AZIBA	Agos-92	1,300 LI	lega a pto. acajutla
COLON CALUADOS					AZIBA	Agos-92	1,600 เโ	lega a pto. acajutla
	591 SN	SALVADOR	CD HGO	TLR 40'	1.I.V.	Jul-92	800 TR	RAILER DE 20 TONELADAS Y FURGONES 40'.42',45'

9/17/92

FLETEST. ILS

_										
<u> </u>		<u> </u>	, · t	1 0	↓ E	F	1		G	•
<u> </u>	60 SN SALVADO		7,31 40.	9. T. T.	Jul-92					
- }-	61 SN SALVADO		<u> </u>	ATSA	Jan - 92	1,05	C 2 3:45 4457	A SU DESTINO. T	EL 5925015 EI	M MEX LIC RAMOS
_	62 SH SALVADO			ARVEST	J≈1-92	1,20	CTEL *51: 55.	38110 Y 2861368	FAX	
	63 SN SALVADO			ARVEST	العد العد					
1	64 SN SALVADOR	PANZAN	.३ : १११ ४०'	ABISA	ago-92	1,600	CILERACC A	PTO. ACAJUTLA.	TODO INCLUIO	ю.
1	65 S THOMAS V.	1.1 HOUSTON	CTR 40"	T MAR ALRE				160.00 USD +		
1	66 S THOMAS V.	I. HOUSTON	CTR 401HC	T MAR ALRE				: 180.00 US0 +		
1	67 S THOMAS V.	I. HOUSTON	TR 45'	T MAR AIRE				200.00 USD +		
110	SE S THOMAS V.	I. LAREDO	जर 40°	MYIOTAR			4,950 - 200			
110	SP SURINAM	SSAFE	CTR 40°	Т.Я.Я.			YEA TENTE A			
17	O SURINAM	TIANI	CTR 40'	T.R.R.	 		ALL DC.288			
-	1 SURINAM	TATE	₹ 40°	SERMUTH				RY THURSDAY, TI	24METT: 11 A4	V.
-	2 SURINAM	TIAT:	:73 40'	T.A.I.			ATTENTION:		MANSII. II VA	173.
_	3 SURINAM	LAREIC	T3 40'	7.8.1.	+		ATTENTION: P			
۳	3,300	1		7	1	3,472		LETE TERRESTRE	DE-MANTANTI	0.31337 337
177	4 SYDNEY	PANZAN:	: :::₹ 40°	ANZOL	Abr-91	5.790	Pescs	CE I TERRESTRE	DF THANZANILL	0:2" (21,323
17	5 TAIVAN	"ANCAN"		SCHENCER	Ray-901			· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		
_	6 TAMPICO	1 3.F.	49°	MAEAN				XICO A TAMPICO.		
_	7 TAMPICO	3.F.	टाउ ४६'	T UNDS TAME						
-	E TAMPICO	, S.L.P.	573 40'							
_	9 TAMPICO	S.L.?.	क्तर क	UVETAR	Jul-92!		\$ 2,450, 000			
-				2-EACES	Jul-92		£,7x.30c +			
-	OITAMPICO	2RS.	<u>र. 40'</u>	ATSA	Jul-92		12,73C 30C +			
_	TAMPICO	1 280.	<u>:7 40'</u>		Jul-92:		£,300.000 +			
-	ZITAMPICO	3.5.	<u> </u>	2-EKER	92- اید	1,017	12,930.300 ·	IVA .		
13	3 TAMPICO	٠٢٢.	CTR 40'		ASO 92	<u>8</u> 6€				
18	4	280.	ार 40'		AGO 972	1,165				
18	TAMPICO	3.F.	₹ 48'	TENS UNIVER	Ago-92	718	CATE NOTE	TEL. 388-0675	/ 0949 / 084	ō
18	STAMPICO	SRC.	F33N, 40'	FFRORM	Ago-92			000 3ra. clase		
18	TAMPICO	ARC.	€77 40'	D. T. T.	Jul-92		¥,000 300 ÷			3345 ps. 10 tb
18	TEGUCIGALPA	୍ଦ ନରେ	TL3 401	7.1.V.				TONELADAS Y FL	IRCONES DE 40	1 /2: /5!
189	TEGUCIGALPA	ಐ ಕಂ	72.40	ATSA	Jul-92:				3	,42 ,43
19	TEGUCIGALPA	:: -6:	T.3 4C'	3. T. T.	Jul - 92			·		
_	TEGUCIGALPA	:: -6: :	7- 40'	ARVEST			W 2231L	A1 51 CAL A2AG		
_	!! TEGUC !GALPA	3.F.	£ 70,				11ES.3 W	WEEL SALAZAR		
	ANAULIT	SRO		ARVEST	Jul-92					
_	CADINIST		-5 18.	TC	Ago-92				· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
_	TRINIDAD	-705734		T MAR AIRE				• 370S 1760 TH		
_	† 	-0.5704	<u> </u>	STIA FAR			NLAYE: 502"	• GTOS 1905 USD	THRU L. CH	ARLES.!!!!
_	TRINIDAD	N. LARECC	<u>:740'</u>	TRAFLMAR	Sep-92 3]
-	TRIFCLI	YER-TAP	ट्य ४८,	MIEMA	Jun-91 4	,142 3	.500 -FLLE	+ 42 BUF (SOLO	CTR DE 20')	
	VALPARAISO	LONG BELOW	2.4 KC.	RAPCIVAN	Oct-91: 3	,000 -	AS II IE INT	SUSTIBLE		
	VALPARAISO	PAYEMILE	CLS 70.	MIETAR	Oct-91: 6	,000				
200	VALPARAISO	: BIARI	टार ४०.	WYICHAR	Oct-91: 5					
~	V41 84 84 ***	======		i	1			FLETE TERRE	STRE QRO-MAN	ZANILLO
	VALPARAISO	RANZANILLO	CT 40'	SC-ENKER '			3'2'C.166 PES			
_	VERACRUZ	280	टार 20' ं	CT H	Nov-90' 1	,030 Y	e e e	VEMAR EDUARDO	DIAZ DE LA VE	GA
_	VERACRUZ	3.5.	TLR 40"	AZTA	Oct-91	800 C	ADA PISSY BAC	х		
204	VERACRUZ	9.5.	P.BACK	F. I.	Oct-91		Pist yax	FLETERA INTE	RNACIONAL-ROS	ALIA TORRES
	VEB452:3							A TIERRA HAR	LIRE: *SRA RA	QUEL CASTARON
ফ	VERACRUZ	0.F.	*.34α	T.T.A.	Oct-91	6901				1
204	VERACRUZ	020						. NO SON RECOME	NOABLES DE	VER. MEJOR
	VERACRUZ :	3.5	C7.4C'		AGO 92: 1		urr:≃	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		
	VERACRUZ :	3.F.	<u> </u>	MAR TANKS	Jun-92:	815				
208					!_		MCTA CAF :	AJUSTE MONEDA	BAF= BUNKER	
יעיב	VEPACRUZ	<u> </u>	10h, 40	इ.स्पृत्यूष्ट्रम्	Acc-92 2	82 3.	********** 50	0 m.n. 641 km.	3ra. clase	

(b) OTROS PAISES

JAMAICA (KINGSTON)	
BUNKER SECURITY	\$ 15.00 X C/ 2000 LBS. MIN. 200 \$ 100.00 X CONTENEDOR
<u>each:</u> DOCUMENTATION CARGO & TERMINAL CHARGE TERMINAL RECEIVING CHARGE	\$ 25.00 PER CONTAINER \$ 370.00 PER CONTAINER \$ 450.00 PER CONTAINER (NO SE ACEPTA POR COBRAR)
CURAZAO (WILENSTAFF)	
BUNKER SECURITY	\$ 15.00 X C/ 2000 LBS. MIN. 200 \$ 75.00 PER CONTAINER
each: DOCUMENTATION STORAGE & DELIVERY	\$ 25.00 PER CONTAINER \$ 690.00 PER 20' \$ 840.00 PER 40'
TERMINAL RECEIVING CHARGE	\$ 900.00 PER 40' H.C. \$ 255.00 PER 20' \$ 300.00 PER 40' & 45'
ARUBA (ORANGESTAD)	
BUNKER SECURITY	\$ 15.00 X C/ 2000 LBS. MIN. 200 \$ 75.00 PER CONTAINER
each: DOCUMENTATION STORAGE & DELIVERY TERMINAL RECEIVING CHARGE	\$ 25.00 PER CONTAINER \$ 560/20', 800/40', 930/40' H.C. \$ 255 PER 20',\$300 PER 40'& 45'

TABLA 13b GASTOS ADICIONALES A FLETES MARITIMOS PARA ENVIO DE CONTENEDORES AL CARIBE

Fuente: Investigación Directa en Trafimar, 1992

(a) PUERTO RICO Y REPUBLICA DOMINICANA

PUERTO RICO (SAN JUAN)										
ADMINISTRATIVE SURCHARGE LICENSE TAX SECURITY SURCHARGE BUNKER	USD \$ 50.00 PER CONTAINER USD \$ 15.00 PER CONTAINER USD \$ 25.00 PER CONTAINER 13 CENTS POR C/ 100 LBS. MIN 40.00									
REPUBLICA DOMINICANA (PTO HAINA)										
BUNKER SECURITY CONTAINER USAGE each:	\$ 15.00 X C/ 2000 LBS. MIN. 200 \$ 6.00 X C/ 2000 LBS. MIN. 125 \$ 450.00 PER 20' \$ 600.00 PER 40' & 45'									
DOCUMENTATION DOMINICAN PORT SURCHARGE TERMINAL RECEIVING CHARGE	\$ 25.00 PER CONTAINER \$ 10.00 X C/ 2000 LBS. \$ 425.00 PER CONTAINER (NO SE ACEPTA POR COBRAR)									

TABLA 13a GASTOS ADICIONALES A FLETES MARITIMOS PARA ENVIO DE CONTENEDORES AL CARIBE

Fuente: Investigación Directa en Trafimar, 1992

(b) OTROS PAISES

TRINIDAD (PT SPAIN)	
BUNKER	\$ 15.00 X C/ 2000 LBS. MIN. 200
SECURITY	\$ 75.00 PER CONTAINER
CONTAINER USAGE	\$ 75.00 PER 20',
	\$ 150.00 PER 40'
each:	·
TRINIDAD PORT CHARGE	\$ 500/200', 750/40',
	765/40 H.C., 865/45'
TERMINAL RECEIVING CHARGE	\$ 285/20', 400/40',
	435/40 H.C., 480/45'
DOCUMENTATION	\$ 25.00 PER CONTAINER
GE EXTONAL C	
ST THOMAS	
BUNKER	\$ 13.00 X C/ 2000 MIN. 170
SECURITY	\$ 75.00 PER CONTAINER
SECORITI	75.00 FER CONTAINER

TABLA 13b (Continuación)

Fuente: Investigación Directa en Trafimar, 1992

TABLA 14

EMPAQUE PARA REFRIGERADORES: COSTO POR REFRIGERADOR POR COMPONENTES SEGUN LINEAS Y MODELOS

COSTO EMPAQUE MERCADO NACIONAL LINEA 1

COSTO POR REFRIGERADOR

	FEGAMENIO BLANCO	BECAMETERS DE	BOLSA DE POLIETILENO	CUATRO GRAPAS P/FLEJE	DOS FLEJES MET. HORIZ.	DOS FLEJES MET. VERT.	SEPARADOR HONEYCOMB	COMP. EMPAQUE POLIST. EXP. 18.5 IN. X 4 IN. X 8 MM.	COMP. EMPAQUE POLIST. EXP. 24 IN. X 4 IN. X 8 MM.	CUATRO ESQUINEROS RESISTENCIA 14 KG/CM2	TAPA EMPAQUE RESISTENCIA 19 KG/CM2	EMPAQUE 1/2 CAJA RESISTENCIA 19 KG/CM2	COMPONENTES
TOTAL		2 N.	TILENO	P/FLEJE	. HORIZ.	r. VERT.	JEYCOMB	POLIST.	POLIST. N. X 8 MM.	EROS KG/CM2	KG/CM2	JA KG/CM2	IENTES
TOTAL 14815.694	55.92	1700.001	635.001	83.2001	944.04	1156.816	1240.001	93.001	125.001	2957.992	2275.136	3549.59	7.6 FT. CU. (M.N.) (DL)
4.7077	0.018	0.64	0.202	0.026	0.3001	0.3676	0.3941	0.029	0.04	0.94	0.723	1.128	(DLS.)
15171.04	66.92	1700.001	635.001	83.2001	944.04	1184.8935	1240.001	93.001	125.001	3285.26	2275.136	3649.69	8.6 FT. CU. (M.N.) (DL
4.8201	0.018	0.64	0.202	0.026	0.3001	0.376	0.3941	0.029	0.04	1.044	0.723	1.128	. CU. (DLS.)
16666.922	66.92	1700.001	635.001	83.2001	944.04	1243.61	1240.001	93.001	125.001	3612.526	2275.136	3549.59	9.6 FT. CU.
4.9431	0.018	0.54	0.202	0.026	0.3001	0.396	0.3941	0.029	0.04	1.148	0.723	1.128	. CU.
15869.54	66.92	1700.001	635.001	83.2001	944.04	1316.973	1240.001	93.001	126.001	3861.683	22754.14	3549.59	10.6 FT. CU. (M.N.) (DLS
6.0426	0.018	0.64	0.202	0.026	0.3001	0.4186	0.3941	0.029	0.04	1.224	0.723	1.128	(DLS.)

NOTA: Para le conversion a pesos, se manejo el tipo de cambio libre bancario a la venta de § 3148.8 pesos por dolar.

COSTO EMPAQUE MERCADO .NACIONAL LINEA 2

COSTO POR REFRIGERADOR 6.6 FT. CU. 3.7 FT. CU. 7.6 FT. CU. COMPONENTES OA.N.) DLSJ LILMO (DLS.) (M.N.) (DLS.) CAJA EMPAQUE RESISTENCIA 14 KG/CM2 5333.E26 1.695 6372.27 2.025 7029.951 2.234 DOS TAPAS EMPAQUE RESISTENCIA 14 KG/CM2 4260.767 1.354 4260.767 1.354 **CUATRO ESQUINEROS** RESISTENCIA 14 KG/CM2 2297.164 0.73 2542.614 0.808 BASE DE CARTON RESISTENCIA 14 KG/CM2 815.021 0.259 871.564 0.277 871.664 0.277 BOLSA DE POLIETILENO 505.001 0.1605 635.001 0.202 635.001 0.202 DOS FLEJES MET. HORIZ. 938.57 0.317 998.57 0.317 DOS GRAPAS P/FLEJE 41.6 0.013 41.6 0.013 CINTA FIBRADA 2 IN. 64.0C1 0.0203

NOTA: Para la conversion a pesos, se manejo el tipo de cambio libre bancario a la venta de \$ 3146.8 pesos por dolar.

TOTAL 6717.647 2.1348 15477.035 4.9183 16380.166 5.2053

15 de Septiembre de 1992

TABLA 15

MATRIZ DE CARGA POR PRODUCTO (SIN MEZCLAS) SEGUN UNIDADES DE CARGA SELECCIONADAS

							DING XI		9/27	92	T ==					,	<u> </u>
	A	. 8	С	0	Ε	F	<u> </u>	н	1 1	1_1_	K	<u> </u>	<u> </u>		0	-	0
* <u>1</u>							LOADING	MATRI	x				VENTAS	EXPOR	TACION		
3			r	T	г	г	1	Τ	T			1				T	ī —
	MTS LARGO	12.00	15.39	18.51	6.09	12.03					14.5					I THE	
	ALTO	3.18	3.20								2.93		2.79			MER :	2.7
	ANCHO	2.79 FC	2.89 FC	2.89 FC	2.35 CTR	2.34 TRL	CTR	CTR	CTR	TRL	RL E		TRL	₹.0	9.0	.A.	7.5
8		40	50'	60'	50,	40'	40'	40 HC	45 HC	48 HC	48'	48'	53 HC	60°	.5.		45
	IEM 20"	630 504			ļ	108				 		-					
	HIX 20"	304	220	}	 		36										
	Y 30" IEM						85								460		
	MABE 20"	 	 	ļ	 	162			156		-	 		'20 58	150 106		
15	MABE 30" empotrar 30"	240		 	 	147	1.00										
17	3.7'	330	435	676		228	228	228					344				
	MIX 3.7'	110		 			 		100								
19	WITH 9.6' 6.6'	192				114											
21	7.6'	190				85			126	1							
22	8.6	144	184 184	216	 	80 76				92±			66/99*				3 9
23	9.6'	122	184	210					86								
-25	ENA 003-4	768				300	300	276	ļ							1	
	LCI 33 Y 31		612	 			 	252		<u> </u>							
	LC-74 lavadora Q	228	300	480			120							1			
29	SD-188 ccmpo						210	56	 				1		!	<u> </u>	
	LCI-1004 tama	l l	252		 -		114		 						i	,	<u>z</u> _
	Ca-50 Wimes							153					1	1	1		
33	LR-1051 rodill	.0\$	240				102	153	171	!	1581						
	LMA-1500 auto.		114	207			13			105	i			 ;	-		
	C/COPETE	102				90				120				Ī	<u>`</u>		
	S/COPETE	153	20/444			90	48/63**		<u> </u>	180					1		
	112L 2PT	48/70**	80/116*	·—		48/60+											
40	DECAT. 1138					51	51								ı		
141	DECAT. 1158				403 M	51										!	
43					** 1 ES	ZIPP LAY TIBA PAR	ADOS. 1	ACOSTADO))5 +	3 ESTIE	AS ACC	STADOS		- i	1	. ;	
13					"WIDE: 3			L: 2.60			I				i	:	
45																	
-46	EMP	A C A	0 0	\$										- i		'	
-48		FCNDO	DEPTH	ANCHO	HTGIW	ALTO	HEIGHT	PESO	WEIGHT					1	i		
49	308	CMS	IN"	CMS 55	22 NH	MTS 0.95	IN" 37	KGS 48-53	L9S 106-117						1	1	
	IEM 30"	71 71	28 28	79	31	0.95			145-158						i	1	
-52	MABE 20"	70	28	54	22	0.95	37	47	104		\Box			i	!		
53	MA85 30"	70	28	77	30	0.95	· 37	64 39	141 86				\longrightarrow		- 1		
	3.7' SS04	58 61	23 24	53 54	21 21	0.95	37	33	73						Ì	i	
-56	7'	69	27	67	26	1.24	49	57	126						1		
	8'	69 69	27 27	67 67	26 26	1.37	54 59	60 63	132 139								
	9.6' 10.6'	69	27	67	26	1.62	64	67	148						1		
- 60	TA-10	71		68		1.57						\Box		1		!	
	LR-1051	70.84	27.75	63.5	25	0.86	34 34.5	57 35	125 76							- 	
	LGC-07 LCE-1045	63.8	25.12	61.5	25.37	78.4	30.87								<u> </u>	<u> </u>	
- 64	DECAT. 1138	71	27.95	68	26.77	1.55	61.02	90.24		KILOS	DECATU	R: SI	E PP AQUE			i	
	DECAT. 1158 112L 2P	71	27.95 29	68 72	26.77 28.5	1.65	64.96	99.77 79	220		-				1.		
	114L 2P	74	29	72	28.5	175	69	81.5	180					i	:	!	
	lav. "q"	60	24	60	24	86	34	I		$\perp \perp \perp$	$-\mathbb{I}$			j	:		

Unidad de	Número de Unidades de Producto				
Carga	ESTUFA 30"	REFRIG. 9.6"	LAVADORA LR 1051	LAVADORA LCE 104	
CTR 40'STD	102	76	102	114	
CTR 40'HC	126	76	153	171	
PIGGY BAK 45'	156	89	171	204	

TABLA 16 MATRIZ DE CARGA PARA PRODUCTOS DE LINEA BLANCA EXPORTADOS AL CARIBE SEGUN ALGUNAS UNIDADES DE CARGA

Alter- nativas	Agencia/ Transp.	Unidad de Carga	Segmento	Costo U\$S	Gasto Aduan. U\$S	Costo Total U\$S
1	TRAFIMAR /SEALAND	CTR 40' STD	Méx, DF-N Laredo N Laredo- S Juan	660 2,750	125	3,535
2	TRAFIMAR /SEALAND	CTR 40' HC	Méx, DF-N Laredo N Laredo- S Juan	660 3,120	150	3,815
3	NAVEMAR	CTR 40' STD	Méx, DF- Tampico Tampico- S Juan	1,010 3,000	220	4,230
4	NAVEMAR	CTR 40' STD	Méx, DF- Veracruz Veracruz -Tampico	815 3,000	220	4,035
5	TMA/TMT	PIGGY BACK 45'	Méx, DF- N Laredo N Laredo- Laredo Laredo- S Juan	660 4 ,700	270	5,520

TABLA 17 PRECIO DEL FLETE DE MEXICO, D.F. A SAN JUAN, PR PARA CADENAS DE TRANSPORTE ALTERNATIVAS

Alternativa	Costo Unitario (U\$S)				
	ESTUFA 30"	REFRIG 9.6"	LAVA LR 1051	LAVA ICE 104	
1	35	47	35	31	
2	30	50	25	22	
3	41	56	41	37	
4	40	53	40	35	
5	35	62	32	27	

TABLA 18 COSTO UNITARIO DEL FLETE DE MEXICO, A SAN JUAN, PR. SEGUN PRODUCTOS PARA CADENAS DE TRANSPORTE ALTERNATIVAS

propias, 1992

Fuente: Investigación Directa y verificaciones

		l The second			T	
Alter- nativas	Agencia/ Transp.	Unidad de Carga	Segmento	Costo U\$S	Gasto Aduan. U\$S	Costo Total U\$S
1	TRAFIMAR /SEALAND	CTR 40' STD	Méx-DF-N Laredo N Laredo- Sto. Domingo	660 2,300	125(*)	3,085
2	TRAFIMAR /SEALAND	CTR 40' HC	Méx-DF-N Laredo N Laredo- Sto. Domingo	660 2,600	150(*)	3,410
3	NAVEMAR	CTR 40' STD	Méx-DF- Tampico Tampico- Sto. Domingo	1,010 2,350	220	3,580
4	NAVEMAR	CTR 40' STD	Méx-DF- Veracruz Veracruz -Sto. Domingo	815 2,350	220	3,385
5	TMA/TMT	PIGGY BACK 45'	Méx-DF- N Laredo N Laredo- Laredo- Sto. Domingo	660 4,145	270(*)	4,965

(*) Incluye trámite inbond en USA)

TABLA 19 PRECIO DEL FLETE DE MEXICO, D.F. A STO. DOMINGO, RD. PARA CADENAS DE TRANSPORTE ALTERNATIVAS

Alternativas	Costo Unitario (U\$S)				
	ESTUFA 30"	REFRIG 9.6"	LAVA LR 1051	LAVA ICE 104	
1	30	41	30	27	
2	27	45	22	20	
3	35	47	35	31	
4	33	45	33	30	
5	32	56	29	24	

TABLA 21 COSTO UNITARIO DEL FLETE DE MEXICO, D.F. A STO. DOMINGO, RD. SEGUN PRODUCTOS PARA CADENAS DE TRANSPORTE ALTERNATIVAS

Fuente:

Investigación Directa y verificaciones propias, 1992

Parte 2

Importaciones en Puerto Rico y República Dominicana de productos de línea blanca hechos en México: segmentos de la Cadena de Distribución Física Internacional a cargo del importador y doméstica en el país del importador.

2.1 Resultados obtenidos

En este capítulo se resumen los resultados obtenidos en la segunda parte del estudio Distribución Física Internacional: El caso de las Exportaciones de Electrodomésticos de México al Caribe.

La primera sección presenta los estudios de Caso analizados, así como las matrices de costos y tiempos en el tránsito internacional y doméstico en el país del importador.

En la segunda sección se formulan de manera sintética un conjunto de recomendaciones Estratégicas de interés para las operaciones logísticas en las exportaciones de la Empresa del caso a Puerto Rico y República Dominicana.

2.1.1 Matriz de costos y tiempos

Conforme a "Elección de una Cadena de Distribución Física Internacional (DFI): Una metodología de análisis comparativo" (Centro de Comercio Internacional CCI/UNCTAD-GATT, ITC/INF/50/Rev. 1, 25 jul., 1989), se presenta:

- (1) Características del Embarque
- (2) Matriz de costos y tiempos en el País del Exportador
- (3) Matriz de Costos y Tiempos en el Tránsito Internacional
- (4) Matriz de Costos y Tiempos en el País del Importador

Exportación a: Exportación a: Puerto Rico

Producto: Lavadoras

Cliente: Comprador 2 Puerto Rico

Fecha: 20 octubre, 1992 (embarque en planta)

Características del embarque:

- 1. <u>Identificación del producto</u>
 - I) Nombre del Producto: Lavadora
 - II) Exportación/Importación: Exportación
 - III) Código arancelario: 84.50.11.01
 - IV) Valor agregado: Producto Manufacturado Terminado
- 2. <u>Características de la carga:</u>
 - l) Tipo de carga: producto s/cintas s/paletas; unitarizado en cuatro piggy back 45"
 - II) Naturaleza de Carga: Frágil
 - Peso bruto/peso neto: 216/74.95 kg según modelo p/pieza; 1,650 kg (aprox) (embalaie aprox. 200 kg)
 - IV) Cubicaje: LMA $1500 = .75m^3$; LCE $1045 = .48m^3$
 - V) Factor de estiba: LMA - 1500 = 216/.75m³: LCE - 1045 = 74.95/.48m³
 - VI) Embalaje: Caja de cartón/fleje de acero
 - VII) Unitarización: Piggy back 45' en planta industrial
 - VIII) Número de unidades de carga: 171 piezas en c/piggy back (total 685 piezas)
- 3. <u>Condiciones de venta</u>
 - Número de embarque: 4 (programa anual originalmente previsto p/agosto)
 - II) Valor total del embarque: U\$S 32,319 (FOB Planta Industrial)

- III) Precio EN FABRICA (EXW): U\$S 32,319
- IV) Precio ENTREGADO DERECHOS PAGADOS (DDF): U\$S 40,575
- V) Término de venta: Carta de crédito/Transferencia Bancaria s/New York o Nassau
- VI) Condiciones de pago: Carta de crédito 60 días
- VII) Plazo de entrega y fechas de embarque: 30-45 días después de colocada la orden de pedido
- 4. <u>Lugares de paso</u>
 - I) País exportador: MEXICO
 - II) Lugar de Producción: México, D.F. MEXICO
 - III) Lugar de embarque internacional: Laredo, Texas (USA)
 - IV) Lugares de ruptura de carga e interfases: Lake Charles, Louisiana, (USA)
 - V) Lugar de desembarque internacional: Puerto de San Juan, Puerto Rico
 - VI) Lugar de entrega: Puerto de San Juan, Puerto Rico (FOB) p/naviera)
 - VII) País importador: Puerto Rico

Exportación a: Puerto Rico

Producto: Estufas (74 p/importador + 11 muestras comerciales),

Lavadoras, Refrigeradores, Enfriadores de Agua (muestras

comerciales)

Cliente: Comprador 3 Puerto Rico

Fecha: Febrero 11, 1993 (embarque en planta)

Características del embarque:

- 1. Identificación del producto
 - Nombre del Producto: MIX: Estufas, Lavadoras, Refrigeradores, Enfriadores de Agua
 - II) Exportación/Importación: Exportación
 - III) Código arancelario: 73.21.81.01/84.50.11.01/84.18.21.01/84.18.21.01
 - IV) Valor agregado: Producto Manufacturado Terminado
- 2. <u>Características de la carga:</u>
 - I) Tipo de carga: Productos s/cintas s/paletas unitarizado en CTR 40'STD
 - II) Naturaleza de Carga: Frágil
 - III) Peso bruto/peso neto: 10,000 kg (Embalaje aprox. 200 kg)
 - IV) Cubicaje: .681m³ (mod 1751); .75m³ (LMA-1500); .48m³ (LCE-1045); .69m³ (9.6"); .27m3 (3.7")
 - V) Factor de estiba: 66.28/kg/.681m³ (mod 1751); 216 kg/75m³ (LMA-1500); 74.95 kg/.48m³ (LCE-1045); 63 kg/.69m³ (9.6"); 38 kg/.27m³ (3.7")
 - VI) Embalaje: Caja de cartón/fleje de acero
 - VII) Unitarización: CTR 40" STD en planta industrial
 - VIII) Número de unidades de carga: 85 Estufas (74 p/importador + 11 muestras comerciales) + 3 Lavadoras (muestras comerciales) + 7 Refrigeradores (muestras comerciales) + 2 Enfriadores de Agua (muestras comerciales)

- 3. <u>Condiciones de venta</u>
 - Número de embarque: Unico (para importador y "mix" para exposición)
 - Valor total del embarque: U\$S = 9472 (sólo estufas a cargo) (resto muestras comerciales)
 - III) Precio EN FABRICA (EXW): U\$S 9,472 (sólo estufas a cargo)
 - IV) Precio ENTREGADO DERECHOS PAGADOS (DDF): 12,061 (sólo estufas a cargo)(se asumió la mitad de los costos logísticos por la presencia de muestras comerciales)
 - V) Término de venta: EX-W (Factory)/Pago contado
 - VI) Condiciones de pago: Transferencia Bancaria s/New York o Nassau; Descuento 2% por pago anticipado a llegada de embarque a frontera
 - VII) Plazo de entrega y fechas de embarque: 30-45 días después de colocada la orden de pedido
- 4. <u>Lugares de paso</u>
 - I) País exportador: MEXICO
 - II) Lugar de Producción: Querétaro, Qro, MEXICO
 - III) Lugar de embarque internacional: Laredo, Texas (USA)
 - IV) Lugares de ruptura de carga e interfases: New Orleans, Louisiana (USA)
 - V) Lugar de desembarque internacional: Puerto San Juan, Puerto Rico
 - VI) Lugar de entrega: Puerto San Juan, (FOB-navieras)
 - VII) País importador: Puerto Rico

Exportación a:

Puerto Rico

Producto:

Refrigeradores

Cliente:

Comprador 3 Puerto Rico

Fecha:

02 Noviembre, 1992 (embarque en planta)

Características del embarque:

1. Identificación del producto

> Nombre del Producto: Refrigeradores 1)

11) Exportación/Importación: Exportación

III) Código arancelario: 84.18.21.01

IV) Valor agregado: Producto Manufacturado Terminado

2. Características de la carga:

> 1) Tipo de carga:

Productos s/cintas s/paletas/unitarizado en CTR

45'HC

II) Naturaleza de Carga:

Frágil

111)

Peso bruto/peso neto: 5,956 Kg (Embalaje aprox. 200 kg)

IV)

V)

Cubicaje: .69m³

Factor de estiba: 63 kg/.69m³

VI)

Embalaje: Caja de cartón/fleje de acero

VII)

Unitarización:

CTR 45'HC en planta industrial

VIII) Número de unidades de carga: 100

3. Condiciones de venta

> I) Número de embarque: Unico

H) Valor total del embarque:

U\$S 17,700

HI) Precio EN FABRICA (EXW): U\$S 17.700

IV) Precio ENTREGADO DERECHOS PAGADOS (DDF): U\$S 23,500

- V) Término de venta: EX-W (Factory)/Pago contado
- VI) Condiciones de pago: Transferencia Bancaria s/New York o Nassau; Descuento 2% por pago anticipado a frontera
- VII) Plazo de entrega y fechas de embarque: 30-45 días después de colocada la orden de pedido
- 4. <u>Lugares de paso</u>
 - I) País exportador: MEXICO
 - II) Lugar de Producción: Querétaro, Qro; MEXICO
 - III) Lugar de embarque internacional: New Orleans (Louisiana); (USA)
 - IV) Lugares de ruptura de carga e interfases: Puerto de San Juan, Puerto Rico
 - V) Lugar de desembarque internacional: Puerto de San Juan, (FOB-naviera)
 - VI) Lugar de entrega: Puerto Rico
 - VII) País importador: Puerto Rico

(proceso de arribo de buque y desembarque analizado in-situ)

Exportación a: Puerto Rico

Producto: Lavadoras

Cliente: Comprador 1 Puerto Rico

Fecha: 18 Marzo, 1993 (embarque en planta)

Características del embarque:

- 1. <u>Identificación del producto</u>
 - I) Nombre del Producto: Lavadora
 - II) Exportación/Importación: Exportación
 - III) Código arancelario: 84.50.11.01
 - IV) Valor agregado: Producto Manufacturado Terminado
- 2. <u>Características de la carga:</u>
 - Tipo de carga: Producto s/cintas s/paletas, unitarizado en dos piggy back 45'
 - II) Naturaleza de Carga: Frágil
 - III) Peso bruto/peso neto: 216/74.95 kg según modelo p/pieza/11650 kg (aprox) (Embalaje 200 kg aprox)
 - IV) Cubicaje: $LMA-1500 = .75m^3$; $LCE-1045 = .48m^3$
 - V) Factor de estiba: LMA-1500 = 216/.75m³, LCE-1045 = 74.95.48m³
 - VI) Embalaje: Caja de cartón/fleje de acero
 - VII) Unitarización: Piggy back en planta industrial
 - VIII) Número de unidades de carga: 171 piezas por cada piggy back 45"
- 3. Condiciones de venta
 - l) Número de embarque: 1 (en 1993)

- II) Valor total del embarque: U\$S 32, 319
- III) Precio EN FABRICA (EXW): U\$S 32,319
- IV) Precio ENTREGADO DERECHOS PAGADOS (DDF): U\$S 40.591
- V) Término de venta: Carta de crédito/Transferencia Bancaria s/New York o Nassau
- VI) Condiciones de pago: Carta de crédito 60 días
- VII) Plazo de entrega y fechas de embarque: 30-45 días después de colocada la orden de pedido
- 4. <u>Lugares de paso</u>
 - I) País exportador: MEXICO
 - II) Lugar de Producción: México, D.F. MEXICO
 - III) Lugar de embarque internacional: Laredo, Texas (USA)
 - IV) Lugares de ruptura de carga e interfases: Lake Charles (Louisiana), USA
 - V) Lugar de desembarque internacional: Puerto San Juan, Puerto Rico
 - VI) Lugar de entrega: (FOB P/naviera)
 - VII) País importador: Puerto Rico

(proceso de arribo de buque y desembarque analizado in-situ)

Exportación a:

República Dominicana

Producto:

Estufas

Cliente:

Comprador 1 República Dominicana

Fecha:

20 Marzo, 1993 (embarque en planta)

Características del embarque:

1. Identificación del producto

> Nombre del Producto: Estufas 1)

11) Exportación/Importación: Exportación

111) Código arancelario: 73.21.81.01

IV) Valor agregado: Producto Manufacturado Terminado

2. Características de la carga:

> 1) Tipo de carga:

Productos s/cintas s/paletas, unitarizado en CTR

45'HC

11) Naturaleza de Carga: Frágil

111)

Peso bruto/peso neto: 9016 kg (Embalaje: 200 kg aprox.)

IV) Cubicaje: .36m³

V) Factor de estiba: 47 kg/.36m³

VI) Embalaje: Caja de cartón/fleje de acero

VII) Unitarización: CTR 45"HC en planta industrial

VIII) Número de unidades de carga: 219 Estufas

3. Condiciones de venta

> I) Número de embarque: 1 (pedido 1993)

H) Valor total del embarque: U\$S 25,185

III) Precio EN FABRICA (EXW): U\$S 25,185

- IV) Precio ENTREGADO DERECHOS PAGADOS (DDF): U\$S 56,804
- V) Término de venta: EX-W (Factory)/Pago contado
- VI) Condiciones de pago: Transferencia Bancaria s/New York o Nassau
- VII) Plazo de entrega y fechas de embarque: 30-45 días después de colocada la orden de pedido
- 4. Lugares de paso
 - I) País exportador: MEXICO
 - II) Lugar de Producción: México, D.F. MEXICO
 - III) Lugar de embarque internacional: Laredo (Texas), USA
 - IV) Lugares de ruptura de carga e interfases: New York (Louisiana), USA
 - V) Lugar de desembarque internacional: Puerto Haina, República Dominicana
 - VI) Lugar de entrega: (FOB P/naviera)
 - VII) País importador: Puerto Rico

(proceso de arribo de buque y desembarque analizado in-situ)

Exportación a:

República Dominicana

Producto:

Lavadoras

Cliente:

Comprador 3 República Dominicana

Fecha:

2.

111)

26 Marzo, 1993 (embargue en planta)

Características del embarque:

1. Identificación del producto

> 1) Nombre del Producto: Lavadoras

11) Exportación/Importación:

Exportación

111) Código arancelario:

84.50.11.01

IV) Valor agregado: Producto Manufacturado Terminado

Características de la carga:

I) Tipo de carga:

Producto s/cintas s/paletas; unitarizado en CTR

40" STD

11) Naturaleza de Carga:

Frágil

Peso bruto/peso neto: 216 kg

IV) Cubicaje: .75m³

V) Factor de estiba: 216 kg/.75m³

VI) Embalaje: Caja de cartón/fleje de acero

VII) Unitarización: CTR 40" STD en planta industrial

VIII) Número de unidades de carga: 95 unidades

3. Condiciones de venta

> 1) Número de embarque: 1 (1993)

II) Valor total del embarque: U\$S 26,125

III) Precio EN FABRICA (EXW): U\$S 26,125

- IV) Precio ENTREGADO DERECHOS PAGADOS (DDF): U\$S 54.733
- V) Término de venta: Carta de crédito/Transferencia Bancaria s/New York o Nassau Descuento 2% por pago anticipado llegada embarque frontera
- VI) Condiciones de pago:
- VII) Plazo de entrega y fechas de embarque: 30-45 días después de colocada la orden de pedido
- 4. <u>Lugares de paso</u>
 - I) País exportador: MEXICO
 - II) Lugar de Producción: México, D.F. MEXICO
 - III) Lugar de embarque internacional: Laredo, (Texas), USA
 - IV) Lugares de ruptura de carga e interfases: New Orleans (Louisiana), USA
 - V) Lugar de desembarque internacional: Puerto Rio Haina, República Dominicana
 - VI) Lugar de entrega: Puerto Rio Haina, República Dominicana (FOB naviera)
 - VII) País importador: República Dominicana

ESTUDIO DE CASO 1, 2, 3, 4

Destino: San Juan (PR) (vía Laredo, Tx)

Matriz de costos y tiempos en el país exportador

Modos Componentes	Carretero Ferroviario
de costo	Tiempo Tiempo Parcial completo Parcial completo
Directos	
Embalaje	(4.5U\$S)* (15")
Marcado	(0.3U\$S)* (15")
Documentación	(0.3U\$S)* (10")
Unitarización	(0.4U\$S)* (23")
Manipuleo local exportador	(0.1U\$S)* 45'/1:30 horas
Transporte	660U\$S 24 horas
Seguro	(1) -
Almacenaje	- (sin overnight en frontera)
Manipuleo embarque (frontera)	(3) 2/6 horas
Aduanero	140/270 1.30/2 horas (según no se haga o si el trámite inbond)
Bancario	(2) -
Agentes	(3) -
Total costos directos/tiempos	800/930U\$S 28/32 horas (sin overnight en frontera)
<u>Indirectos</u>	
Administrativo	Estim: 125U\$S 1 hora (en paralelo)
Capital Inventario	 EX-W: ninguno FOB Laredo por cada 10,000 U\$S a 30 días crédito
Total costos indirectos/tiempos	(S/7.5% anual) = 62.50U\$S Variable 1 hora (en paralelo) según valor embarque
Total costos/tiempos	930U\$S 28/36 horas

Incluido en precio de venta; (Estim: estimación para un envío)

⁽¹⁾ No se contrata ningún seguro en territorio mexicano

⁽²⁾ No puede desglosarse de precio de venta (3) No puede desglosarse de cotización de freightforwarder y agente aduanal

Destino: Puerto Haina (Rep. Dom.)(vía Laredo, Tx)

Matriz de costos y tiempos en el país exportador

Modos		
Componentes	Carretero	Ferroviario Tiempo Tiempo
de costo	Parcial complet	
<u>Directos</u>		
Embalaje	(4.5U\$S)*	(15")
Marcado	(0.3U\$S)*	(15")
Documentación	(0.3U\$S)*	(10")
Unitarización	(0.4U\$S)*	(23")
Manipuleo local exportador	(0.10U\$S)*	45'/1:30 horas
Transporte	660U\$S	24 horas
Seguro	(1)	-
Almacenaje	-	(sin overnight en frontera)
Manipuleo embarque (frontera)	(3)	2/6 horas
Aduanero	270U\$S	2 horas
Bancario	(in bond) (2)	-
Agentes	(3)	-
Total costos directos/tiempos	930U\$S	28/32 horas (sin overnight en frontera)
<u>Indirectos</u>		
Administrativo	Estim: 125U\$S	1 hora (en paralelo)
Capital Inventario	1) EX-W: ningun 2) FOB Laredo p 10,000 U\$S a	
Total costos indirectos/tiempos	(S/7.5% anual) Variable	= 62.50U\$S 1 hora (en paralelo)
Total costos/tiempos	930U\$S	28/36 horas

^() Unitario

Incluido en precio de venta; (Estim: estimación para un envío)

⁽¹⁾ No se contrata ningún seguro en territorio mexicano

⁽²⁾ No puede desglosarse de precio de venta (3) No puede desglosarse de cotización de freightforwarder y agente aduanal

Destino: Puerto Haina (Rep. Dom.) (vía Veracruz, Méx.)

Matriz de costos y tiempos en el país exportador

Modos Componentes	Carretero Tiempo	Ferroviario Tiempo
de costo	Parcial completo	Parcial completo
<u>Directos</u>		
Embalaje	(4.5U\$S)* (15")	
Marcado	(0.3U\$S)* (15")	
Documentación	(0.3U\$S)* (10")	
Unitarización	(0.4U\$S)* (23")	
Manipuleo local exportador	(0.10U\$S) * 45'/1:	30 horas
Transporte	850U\$S 24 hore	as
Seguro	(1) -	
Almacenaje	- (sin ove	ernight en frontera)
Manipuleo embarque (frontera)	(3) 2/6 ho	ras
Aduanero	220U\$S 1.30 ho (in bond)	oras
Bancario	(2) -	
Agentes	(3) -	
Total costos directos/tiempos	1070U\$S 28/32 ho (sin ove	oras ernight en frontera)
<u>Indirectos</u>		
Administrativo	Estim: 125U\$S 1 hora	(en paralelo)
Capital Inventario	 EX-W: ninguno FOB Laredo por cada 10,000 U\$\$ a 30 días 	crédito
Total costos indirectos/tiempos	(S/7.5% anual) = 62.500 Variable 1 hora	U\$S (en paralelo)
Total costos/tiempos	1070U\$S 28/36 ho	oras

Incluido en precio de venta (Estim: estimación para un envío)

⁽¹⁾ No se contrata ningún seguro en territorio mexicano
(2) No puede desglosarse de precio de venta
(3) No puede desglosarse de cotización de freightforwarder y agente aduanal

ESTUDIO DE CASO 1, 4
Destino: San Juan (PR) (vía Lake Charles, Lu)

<u>Matriz de costos tiempos en el tránsito internacional</u>

Modos				
Componentes de costo	Carretero Ferr Tiempo Parcial completo Parcial	Ferroviario Tiempo cial completo re	Aéreo mpo Ti reqular arrend	ea
Directos	arles	redo-Houston)		(Lake Charles-San Insu)
Manipuleo embarque	(1)	(1)		(1)
Transporte	(1) 2/3 horas	(1) 36/	36/40 horas	
Seguro	Total aprox.	50	n\$s	8\$0 006' * /
Almacenaje		ı		
Manipuleo desembarque	(1)	(1)		(3)
Agentes	(1)	(1)		(1)
Total costos directos/tiempos	2/3 horas	36/4	36/40 horas	10 días (n
Indirectos				COSCO COCAI: U\$S 4,950
Capital Inventario (4)	(C/10,000U\$S) 0.26U\$S (max)	C/10,000U\$S 3.47U\$S(max)		C/10,000U\$S
Total costos indirectos/tiempo	(Depende del monto del	embarque/Típico)	U\$S 67.	(5)
Total costos/tiempos		Costo total	tiempo tota Costo total (sin indirectos) (Costo total (embarmie fínico)	al: 10 días (r : U\$S4,950 =
		- 41	dra anh teama	100): U\$S5,017 = (minimo)

Incluido en la cotización Laredo (Texas)-Lake Charles (Lousiana)-San Juan, PR A cargo del importador /Contrato global/1.5 0/00 s/valor No esta incluida en cotización (FOB-Puerto de San Juan, PR) Estimación por c/10,000U\$S (S/7.5% anual) por c/día: U\$S 2.0833 =

ESTUDIO DE CASO 2, 3 Destino: San Juan (PR) (vía New Orleans, Lu)

Matriz de costos tiempos en el tránsito internacional

Modos				
Componentes de costo	Carretero Tiempo parcial completo Par	Ferroviario T Parcial completo	Aéreo iempo regular arren	Marítimo Tiempo Tiempo d. conf. <u>no conf.</u> event.
<u>Directos</u>	(Houston-New Orleans) (Laredo-Houston)	redo-Houston		(New Orleasn-San Juan)
Manipuleo	(1)	(1)		(1)
embarque Transporte	(1) 2/3 horas	(1)	36/40 horas	(1) 8 días /2,880 U\$S
Seguro	Total aprox.	j	50 U\$S	(5)
Almacenaje	ı	ı		
Manipuleo desembarque	(1)	(1)		(3)
Agentes	(1)	(1)		(1)
Total costos directos/tiempos	2/3 horas		36/40 horas	10 días (mínimo) costo total: U\$S 2,930
Indirectos				
Capital Inventario (4)	(C/10,000U\$S) 0.26U\$S(max)	C/10,000U\$S 3.47U\$S(max)	\$\$ ax)	C/10,000U\$S 16.67U\$S(min)
Total costos indirectos/tiempo	(Depende del monto del embarque/Típico)	el embarque/T	ípico) U\$S 37. (5)	
Total costos/tiempos		Costo t	tiempo tota Costo total(sin indirectos): Costo total:	tiempo total: 10 días (mínimo) ndirectos): U\$S2,930 = (mínimo) osto total: U\$S2,967 = (mínimo)

Incluido en la cotización Laredo (Texas)-New Orleans (Lousiana)-San Juan, PR A cargo del importador /Contrato global/1.5 0/00 a 3.0 0/00 No esta incluida en cotización (FOB-Puerto de San Juan, PR) Estimación por c/10,000U\$S (S/7.5% anual) por c/día: U\$S 2.0833 = Para Caso 3

 $\begin{pmatrix} 2 \\ 2 \\ 3 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 2 \\ 3 \\ 3 \end{pmatrix}$

ESTUDIO DE CASO 5 Destino: Puerto Haina (Rep. Dom.) (vía New Orleans, Lu)

Matriz de costos tiempos en el tránsito internacional

Modos	Carretero		Ferroviario	Aéreo	Marítimo
Componentes de costo	T parcial completo	iempo	L.	Tiempo Ti o regular arrend.	empo
Directos	(Houston-New Orleans) (Laredo-Houston)	Orleans) (La	redo-Houston)		(New Orleans-San Juan)
Manipuleo	(1)		(1)		(1)
embarque Transporte	(1)	2/3 horas	(1) 36	36/40 horas	(1) 10/11 días
Seguro	(2)		(2) ap	aprox. 100 U\$S	(2)
Almacenaje	I		ı		1
Manipuleo desembarque	(1)		(1)		(3)
Agentes	(1)		(1)		(1)
Total costos directos/tiempos		5 horas	36	36/40 horas	12 días (mínimo) costo total: U\$S 2,910
Indirectos					
Capital Inventario (4)	(C/10,000U\$S) 0.26U\$S(max)	\$S) ax)	C/10,000U\$S 3.47U\$S(max)	()	C/10,000U\$S
Total costos indirectos/tiempo	(Depende d	el monto de	(Depende del monto del embarque) aprox.	rox. U\$S 65 (5)	(
Total costos/tiempos			Costo total(sin	.⊣ Ω	tiempo total: 12 días (mínimo ndirectos): U\$S3,010 = (mínimo osto total: U\$S3,075 = (mínimo

Incluido en la cotización Laredo (Texas)-New Orleans (Lousiana)-Puerto Haina, Rep.Dom. A cargo del importador /Contrato gloal/1.5 0/00 a 3.0 0/00 No esta incluida en cotización (FOB-Puerto Haina, República Dominicana) Estimación por C/10,000U\$\$\$ (\$\$1.5\$ anual) por c/día: U\$\$\$\$2.0833 = Caso \$\$\$}\$\$\$ (2) (4) (5)

ESTUDIO DE CASO 6

Destino: Puerto Haina (Rep. Dom.) (vía New Orleans, Lu)

Matriz de costos tiempos en el tránsito internacional

tiempo total: 12 días (mínimo) Costo total(sin indirectos): U\$S2,400 =(mínimo) Costo total: U\$S2,465 =(mínimo)	Total costos/tiempos
(Depende del monto del embarque) aprox. 65 U\$S (5)	Total costos indirectos/tiempo
C/10,000U\$S 25.00U\$S	Capital Inventario (4)
	Indirectos
12 días (mínimo) costo total: U\$S 2,400	Total costos directos/tiempos
- (1)	Agentes
- (3)	Manipuleo desembarque
	Almacenaje
- (5) aprox. 100	seguio
- (1) 12 días/ 2300	Transporte
- (1)	Manipuleo embarque
	Directos
Tiempo Tiempo Tiempo Tiempo Tiempo Tiempo Parcial completo regular arrend. conf.no conf.event.	de costo
Ferroviario Aéreo Marítimo	Modos

⁽¹⁾ Incluido en la cotización Laredo (Texas)-New Orleans (Lousiana)-Puerto Haina,
freight")
(2) A cargo del importador /Contrato gloal/1.5 0/00 a 3.0 0/00
(3) No esta incluida en cotización (FOB-Puerto Haina, República Dominicana)
(4) Estimación por C/10,000U\$\$ (S/7.5% anual) por c/día: U\$\$ 2.0833 =
(5) Caso 6 Rep.Dom. (sólo "ocean

Destino: San Juan (PR)

Matriz de costos y tiempos en el país importador

Modos	Carretero parcial completo	Tiempo	Ferroviario parcial completo	Tiempo
Componentes de costos	parorar compress		paretar comprete	
<u>Directos</u>				
Manipuleo desembarque	(3)	Depende posición 0/7 hrs.	-	
Almacenaje	-	-	-	
Transporte	104	1 hora	-	
Seguro	(1)	-	-	
Manipuleo local importador	(4)	3/4 hora	-	
Desunitarización	(2)	-	-	
Documentación	-	-	-	
Aduanero	(US + Arb) (0 + 2,133)		-	
Bancario	_		-	
Agentes	-		-	
Total costos directos/tiempos	2,237	6/3 hora		
<u>Indirectos</u>				
Administrativos	72/	/(2 h x	4 en paralelo)	
Capital Inventario	-			
Total costos indirectos/tiempo	72	(2 h x	4 en paralelo)	
Total costos/tiempos	2,309	8/15hrs.		

⁽¹⁾ No hay ningún seguro para el tránsito terrestre. Existe una cobertura global de las operaciones en PR.

⁽²⁾ Incluido en "manipuleo local del importador".
(3) Incluido en factura naviera (suplementos al Ocean Freight).
(4) Incluido en Indirectos "administrativos" (se usa personal del almacén).

Destino: San Juan (PR)

Matriz de costos y tiempos en el país importador

Modos Componentes	Carretero parcial completo	Tiempo	Ferroviario parcial completo	Tiempo
de costos				
<u>Directos</u>				
Manipuleo desembarque	(3)	Depende posición 0/7 hrs.	-	
Almacenaje	-	-	-	
Transporte	185	3 horas	-	
Seguro	(1)	-	-	
Manipuleo local importador	(4)	3/4 hora	-	
Desunitarización	(2)	-	-	
Documentación	-	-	-	
Aduanero	(US + Arb) (398 + 625)	1 hora (max)	-	
Bancario	(398 + 625)	(max)	-	: :
Agentes	-		-	
Total costos directos/tiempos	2,208	8/15 horas		
<u>Indirectos</u>				
Administrativos	72/	/(2 h x	4 en paralelo)	
Capital Inventario	-			
Total costos indirectos/tiempo	72	(2 h x	4 en paralelo)	*
Total costos/tiempos	2,280	10/17 horas		

⁽¹⁾ No hay ningún seguro para el tránsito terrestre. Existe una cobertura global de las operaciones en PR.

⁽²⁾ Incluido en "manipuleo en local del importador"
(3) Incluido en Factura Naviera (suplementos al Ocean Freight)
(4) Incluido en Indirectos "Administrativos" (se usa personal del almacén)

ESTUDIO DE CASO 3 Destino: San Juan (PR)

Matriz de costos y tiempos en el país importador

Modos	Carretero parcial completo	Tiempo	Ferroviario parcial completo	Tiempo
Componentes de costos				
Directos				
Manipuleo desembarque	(3)	Depende posición	-	
Almacenaje	-		-	
Transporte	185	3 horas	-	
Seguro	(1)		-	
Manipuleo local importador	(4)	3/4 hora	-	
Desunitarización	(2)		-	
Documentación	- -		-	
Aduanero	(US + Arb) (478 + 1 168)	1 hora (max)	-	
Bancario	_	(max)	-	
Agentes	-		-	
Total costos directos/tiempos	1,831	8/15 horas		
<u>Indirectos</u>				
Administrativos	72/	/(2 h x	4 en paralelo)	
Capital Inventario	-			
Total costos indirectos/tiempo	72	(2 h x	4 en paralelo)	
Total costos/tiempos	1,309	16/17hrs		

⁽¹⁾ No hay ningún seguro para el tránsito terrestre. Existe una cobertura global de las operaciones en PR.

⁽²⁾ Incluido en "manipuleo en local del importador".
(3) Incluido en factura naviera (suplementos al Ocean Freight).
(4) Incluido en Indirectos Administrativos (se usa personal del almacén)

Destino: San Juan (PR)

Matriz de costos y tiempos en el país importador

Modos	Carretero parcial completo	Tiempo	Ferroviario parcial completo	Tiempo
Componentes de costos				
<u>Directos</u>				
Manipuleo desembarque	(3)	Depende posición 0/7 hrs.	-	
Almacenaje	-	-	-	
Transporte	120	1 hora	-	
Seguro	(1)	-	-	
Manipuleo local importador	(4)	3/4 hora	-	
Desunitarización	(2)	-	-	
Documentación	-	-	-	
Aduanero	(US + Arb) (0 + 2133)	1 hora (max)	-	
Bancario	<u>-</u>		-	
Agentes	-		-	
Total costos directos/tiempos	2,253	6/3 hora		
<u>Indirectos</u>				
Administrativos	72/	/(2 h x	4 en paralelo)	
Capital Inventario	-			
Total costos indirectos/tiempo	72	(2 h x	4 en paralelo)	
Total costos/tiempos	2,325	8/15hrs.		

⁽¹⁾ No hay ningún seguro para el tránsito terrestre. Existe una cobertura global de las operaciones en PR.

⁽²⁾ Incluido en "manipuleo en local del importador".
(3) Incluido en Factura Naviera (suplementos al Ocean Freight).
(4) Incluido en Indirectos "Administrativos" (se usa personal del almacén)

Destino: Puerto Haina (Rep. Dom.)

Modos	Carretero parcial completo	Tiempo	Ferroviario	Tiempo
Componentes de costos	parcial completo		parcial completo	
<u>Directos</u>				
Manipuleo desembarque	(5)	Depende posición 0/7 hrs.	-	
Almacenaje	(Aut Port+Sind) 23 + 40	3 días	-	
Transporte	77	1 hora	-	
Seguro	(1)	-	-	
Manipuleo local importador	(4)	3/4 hora	-	
Desunitarización	(2)	-		
Documentación	.(3)	-	-	
Aduanero	26,806	(6)	-	
Bancario	(3)	-	-	
Agentes	602	(6)	-	
Total costos directos/tiempos	27,548	3 1/2 días		
<u>Indirectos</u>				
Administrativos	50 (max)	(3 h x	4 en paralelo)	
Capital Inventario	16	(s/3	días en Tasa)	
Total costos indirectos/tiempo	66	(3 h x	4 en paralelo)	
Total costos/tiempos	27,614	3 1/2 días		

⁽¹⁾ No hay ningún seguro para el tránsito terrestre

⁽²⁾ Incluido en "manipuleo en local del importador"

⁽³⁾ Incluido en "Agentes"
(4) Incluidos en Indirectos "Administrativos" (se usa personal del almacén)
(5) Incluido en factura naviera (suplementos al "Ocean Freight").
(6) Incluido en almacenaje

Destino: Puerto Haina (Rep. Dom.)

Matriz de costos y tiempos en el país importador (1U\$S = RD\$ 12.50)

Modos	Carretero parcial completo	Tiempo	Ferroviario parcial completo	Tiempo
Componentes de costos	parcial completo		parcial completo	
<u>Directos</u>				
Manipuleo desembarque	(Aut Port) 30	Depende posición 0/7 hrs.	-	
Almacenaje	(Aut Port+Sind) 148+0	21 días	-	
Transporte	120	1 hora	-	
Seguro	(1)	-	-	
Manipuleo local importador	(4)	3/4 hora	-	
Desunitarización	(2)	-		
Documentación	(3)	-	-	
Aduanero	23,837	(6)	-	
Bancario	(3)	_	-	
Agentes	776	(6)	-	
Total costos directos/tiempos	24,911	21 1/2 días		
<u>Indirectos</u>				
Administrativos	50 (max)	(3 h x	4 en paralelo)	
Capital Inventario	112	(s/3	días en Tasa)	
Total costos indirectos/tiempo	162	(3 h x	4 en paralelo)	·
Total costos/tiempos	25,073	21 1/2 días		

⁽¹⁾ No hay ningún seguro para el tránsito terrestre(2) Incluido en "manipuleo en local del importador"

⁽³⁾ Incluido en "Agentes"

 ⁽⁴⁾ Incluidos en Indirectos "Administrativos" (se usa personal del almacén)
 (5) Incluido en factura naviera (suplementos al "Ocean Freight").
 (6) Incluido en almacenaje

Advertencias

- (1) Para toda comparación de costos de cadenas de transporte alternativas, recuérdese que para importadores en un mismo destino varía tanto el "mix" de producto en los embarques (estufas, lavadoras y refrigeradores) como la unidad en que se unitarizó la carga (CTR 40'STD, CTR 45'HC, TRL 45" PIGGY BACK).
- (2) Para el cálculo de "Precio Entregado Derechos Pagados" se incluyó: "total de costos directos en país del exportador" + "total de costos en el tránsito internacional" + "total de costos en el país del importador" (NOTA: se asumió que el total de costos indirectos en el país del exportador están incluidos en la factura FOB-frontera y en otros casos en la lista de precios de venta FOB-EX factory cuando el exportador tramita el transporte doméstico a cuenta del importador).

2.1.2 Recomendaciones estratégicas

En el marco de la perspectiva que obtuvo el consultor durante la investigación de campo en Puerto Rico y República Dominicana, limitada por las restricciones de tiempo y por las oportunidades de obtención de información, en particular de actores externos, ha parecido conveniente, que en esta segunda y última etapa del estudio, también se formulen recomendaciones Estratégicas de utilidad para las operaciones logísticas de la Empresa en relación a sus exportaciones al Caribe.

(1) Recomendaciones para facilitar el desaduanamiento de embarques

Para incrementar la competitividad del producto, la Empresa y los importadores deben afinar aún más el proceso de comunicación mutuo que permita mejorar la oportunidad en tiempo y en lugar en que el producto llega al mercado.

Sin duda uno de los factores más relevantes en la confiabilidad de la oportunidad en tiempo, lo constituyen los procedimientos de desaduanamiento en el país del importador. Adoptar el puerto donde la revisión aduanal sea más expedita, integrar a tiempo la documentación para manifestaciones a Aduanas (y/o Arbitrios, en PR), evitar omisiones en la declaración de embarque, integrar o no un "mix" adecuado de producto en cada embarque, etc., integran el "know-how" logístico a incorporar en las prácticas de la Empresa.

Las tablas 21 y 22 presentan las recomendaciones a la Empresa para facilitar el desaduanamiento en Puerto Rico (incluyendo la Agencia de Arbitrios) y en República Dominicana.

(2) Recomendaciones para reducir el costo del flete unitario por producto

Los importadores más dinámicos en Puerto Rico y República Dominicana centran su preocupación en la disminución del costo del flete unitario por producto (Tabla 23). Están convencidos que la penetración de la Empresa en el mercado, apuntalada por la calidad probada de sus productos, sólo podría acentuarse si los costos de la distribución física internacional se controlan y disminuyen. La fuerte competencia de productos provenientes de USA, Brasil Colombia y Venezuela obligan a explorar en detalle fronteras para disminuir costos logísticos.

Para bajar estos es necesario atender simultáneamente tres áreas:

a. disminución de fletes cotizados por las navieras

Como los importadores más dinámicos en PR y República Dominicana están haciendo embarques con Sea Land, es recomendable que la Empresa haga negociaciones con la naviera ya sea en la situación actual (el importador se

hace cargo del flete en adición a la factura FOB Laredo), o buscando una operación comercial FOB-Puerto San Juan PR o FOB-Puerto Río Haina, República Dominicana, con el propósito de establecer algún tipo de acuerdo o contrato de volumen que disminuya los fletes. El volumen actual de contenedores exportados por la Empresa que maneja Sea Land hacen muy factible esta última propuesta.

Las operaciones de otros importadores con otras navieras, en particular con Trailer Marine Transport (TMT) en Puerto Rico, probablemente también se vean beneficiadas en el costo de fletes por la estrategia anterior. En la renovación reciente de los contratos globales de dos corporaciones que usan TMT se ha verificado una disminución de fletes a partir de Laredo, Tx., para ser más competitivos frente a Sea Land.

Las operaciones con ZIM'S Containers y Navemar sobre República Dominicana pueden también monitorearse con las cotizaciones de Sea Land, pero debe siempre respetarse al importador que las prefiere, particularmente por el impacto en el desaduanamiento.

Por otro lado, nótese que en todos los casos conviene continuar con la práctica de que el importador seleccione y contrate el seguro de su preferencia, por las implicaciones que tienen en el proceso de reclamaciones.

b. Optimizar la carga de producto en el espacio disponible en el contenedor/caja trailer

Los costos unitarios de flete por producto disminuyen en la medida en que se optimice la carga de unidades de producto en el espacio disponible en contenedor/caja trailer. Obviamente a más producto menor costo unitario, dado que los fletes se cotizan por contenedor.

Es conveniente establecer un programa de exportaciones al Caribe con base en previsiones de los importadores que se traduzca en el diseño adecuado de unidades de carga para los embarques.

Debe recomendarse al importador que sus pedidos serán atendidos con una serie de embarques que optimicen el espacio disponible en contenedor/caja trailer.

Es necesario evitar envíos que dejen espacio libre en el contenedor/caja trailer donde pudieran haberse introducido más unidades de producto. Los importadores más dinámicos están dispuestos a ampliar sus compras para no desperdiciar espacio en contenedores/cajas trailers; basta sólo una comunicación oportuna señalando cuantas unidades más del mismo producto o de otro podrían ser introducidos.

Sería muy adecuado revisar la "matrix-load" de la Empresa según unidades de carga y tipos de producto a la luz de nuevos empaques, así como también proponer mix de diversos "productos estrella" que aprovechen mejor el

espacio disponible. En todos los casos esa información actualizada debe estar en manos de los importadores.

También podría este ejercicio apoyarse en SEA LOAD, un software de ayuda a la estiba en contenedores elaborado por SEA LAND que se facilita sin cargo a los clientes de la talla de la Empresa.

c. Mejorar los empaques no sólo en vistas de proteger al producto sino también con el propósito de optimizar la utilización del espacio disponible en contenedores/caja trailers

Empaques diseñados para optimizar la utilización de espacio disponible en contenedores/caja trailers permiten no sólo proteger mejor al producto, sino también evitar acondicionamientos extras para que la carga esté bien consolidada al interior del contenedor (caja trailer), y también bajar los costos unitarios por producto del flete.

Apilar mejor, aceptar producto colocado en posición horizontal, incorporar pestañas adicionales para manejos alternativos, traen notables ahorros en los costos logísticos, porque como se mencionó no sólo permiten acomodar mejor el producto en las unidades de carga transporte, sino también porque facilitan las manipulaciones, todo con un costo marginal de empaque poco relevante frente a los beneficios alcanzados.

(3) Recomendaciones para mejorar el diseño del empaque del producto

Además de las manipulaciones en almacén y en la carga del contenedor (caja trailer) en las instalaciones de la Empresa, el empaque debe soportar adecuadamente la siguiente serie de manipulaciones:

- (1) Descarga y carga para la revisión eventual de US Customs si el envío se hace a través de USA continental (incluso con el status inbond, en el caso de embarques a República Dominicana).
- (2) Descarga y carga para la revisión eventual de la Agencia de Arbitrios y/o del CET (US Customs Enforcement Team) y/o del TAG (the Adherence Group) en la llegada de embarques a Puerto Rico.
- (3) Descarga y carga para la revisión aduanal obligatoria cuando el embarque llega a República Dominicana.
- (4) Descarga y carga en los almacenes del importador.
- (5) Descarga y carga en los almacenes del distribuidor minorista.
- (6) Descarga en domicilio del consumidor final.

- 1. Desaduanar en Laredo, Texas, evitando el pago de un in-bond inecesario para el tránsito por USA continental; en este caso sólo se paga el 6.6% al valor a Arbitrios de Puerto Rico al llegar la mercancía a la Isla.
- 2. No introducir en los envíos ningún tipo de publicidad comercial (catálogos, almanaques) sin declararlos en la factura ("sin valor comercial") y en el bill of lading.
- 3. Evitar el envío de partes a ensamblar de un producto en empaque separado del empaque del producto mismo (ejemplo: antigüa práctica de enviar por separado los rodillos de las lavadoras).
- Evitar el envío 4. de partes (repuestos, refacciones) de dentro los empagues producto. Todas las partes deben etiquetas de identificación, especialmente cuando en un mismo empaque se agrupen diferente tipo de partes. Cuando un empaque de partes se consolida en un contenedor con producto debe especificarse en la factura comercial, así como en el bill of lading, señalando específicamente qué partes se incluyen en cada uno de los empagues de partes incluidos en el contenedor. En general, es más conveniente enviar las partes por paquetería aérea, usando un contrato global corporativo que esté disponible con una compañía específica.
- 5. Agilizar la producción y el envío de documentación original; adelantar por fax copia de la documentación así como el número de los trailers o de los contenedores en que se realizó el embarque y nombre de la embarcación que los transporta.

TABLA 21 RECOMENDACIONES A LA EMPRESA PARA FACILITAR EL DESADUANAMIENTO DE EMBARQUES A PUERTO RICO

Fuente: Investigación Directa, Abril 1993

Los importadores afirman que aún puede mejorarse el envase considerando:

- Un mejor diseño que envuelva completamente al producto (incluso por abajo) y permita manipularlo mejor (incluso de costado) mediante pestañas y montacargas.
- Una mejor calidad del cartón utilizado.
- Un diseño más adecuado para aprovechar mejor el espacio disponible (en contenedores/caja trailers).
- Un mejor engrapado y flejado.

Los importadores están dispuestos a pagar más considerando costos adicionales de un mejor envase. Comparan frecuentemente los envases de los productos de la Empresa con los de proveedores del Brasil, señalando la calidad del cartón, el excelente diseño que envuelve completamente al producto, la manera en que se fijan las partes desmontables (como los quemadores del horno en las estufas), así como la leyenda sobre el cartón frecuentemente en varios idiomas y con claras indicaciones sobre el manejo y estiba.

(4) Recomendaciones para una mejor comunicación entre las Coordinaciones de Exportación de la Empresa y los Departamentos de Tráfico de los importadores

Con la misma filosofía en que la Empresa e importadores invierten organizando exposiciones y eventos de lanzamiento de líneas de productos, sería conveniente hacer inversiones mínimas muy redituables que facilitaran la comunicación entre las Coordinaciones de Exportación de La Empresa y los Departamentos de Tráfico de los importadores asegurando un mejor seguimiento de los embarques.

Entre ellas se recomiendan:

- Instalar en la Empresa terminales de los transportistas marítimos (como SEA-TRAC de Sea Land) que permitieran hacer reservaciones ("bookings") adecuadas y un buen seguimiento ("tracking") de contenedores/caja trailers.
- Programar sistemáticamente una conferencia mensual telefónica para intercambiar novedades sobre envío y recepción de embarques, problemas con transportistas, cambios en procedimientos administrativos en aduanas, etc. que sería preparada con antelación tanto por las Coordinaciones de Exportación como por los Departamentos de Tráfico de los importadores; el propósito es crear un nuevo espacio para superar la vieja práctica de sólo ponerse en contacto cuando hay problemas que resolver.

Con base en la hospitalidad de los Departamentos de Tráfico de los importadores se recomienda programar un viaje anual con una estancia de 5 días de los Coordinadores de exportaciones de la Empresa en los Departamentos de Tráfico de los importadores en oportunidad de la llegada de un embarque; un mejor conocimiento sobre la coyuntura de las tramitaciones aduanales, del desempeño de las terminales portuarias, de las operaciones en almacenes, de los procedimientos administrativos de organización del tráfico, etc... son una base sólida para el diseño innovador de mejoras en las cadenas de transporte y las prácticas logísticas, así como un "background" para comprender mejor los problemas con los embarques que tienen los importadores (dos mil dólares anuales se iustificarán ampliamente con los beneficios obtenidos...).

- Evitar el mix de productos en un contenedor incluso la variedad de colores de un mismo modelo.
- Evitar que una factura comercial y el bill of lading agrupe a más de tres contenedores.
- No introducir ningún tipo de publicidad comercial (catálogos, almanaques) sin declararlos en la factura y en la carta de porte (bill of lading).
- 4. Enviar por mensajería acelerada la documentación original cuidando que esté disponible para el agente aduanal del importador antes que el embarque llegue al país (sólo hay 5 días de plazo para la manifestación a la aduana, luego se pagan multas) Adelantar por fax copias de toda la documentación; anticipar números de contenedores y nombre de embarcación.
- 5. Analizar la posibilidad de hacer embarques de producto sin ensamblar (reduce aranceles a pagar).
- 6. Apoyar con celeridad toda solicitud del importador sobre lista de precios, catálogos e información complementaria, para documentar el valor comercial del producto y facilitar la valoración de Aduanas.
- 7. Respetar estrictamente la solicitud del importador sobre la "margen" del puerto de Haina sobre la que desea arribe la mercancía (Recordatorio: sólo SEA-LAND opera en la margen occidental, todas las otras navieras operan sobre la margen oriental); las relaciones del importador y su agente aduanal con los representantes de la Autoridad Portuaria y de Aduanas en las diferentes "margenes" pueden ahorrar semanas al proceso de desaduanar los embarques.
- 8. Evitar el envío de partes (repuestos, refacciones) consolidadas con producto en un mismo contenedor. En términos generales, es más conveniente enviar las partes por paquetería aérea, usando un contrato global corporativo que esté disponible con una compañía específica; en este caso también, debe evitarse que el envío sea muy grande y de valor comercial significativo. Una estrategia alternativa para el envío de partes radicaría en el envío de ítems extras en un programa de embarque de producto a ensamblar en República Dominicana.

TABLA 22 RECOMENDACIONES A LA EMPRESA PARA FACILITAR EL DESADUANAMIENTO DE EMBARQUES A REPUBLICA DOMINICANA

Fuente: Investigación Directa, Abril 1993

- 1. Establecer un contrato global con Sea-Land preferenciando sus servicios en exportaciones al Caribe en el caso importadores que no tengan contratos con otra naviera, incluso con ventas EX-W y FOB-middle of the Bridge/Laredo, para bajar costos de fletes. La Empresa con el volumen actual de embarques ya puede disponer de una terminal de computadora de Sea Land para "bookings" y "trackings".
- 2. Recomendar a los importadores que los envíos sean de un sólo tipo de producto y/o de un mix adecuado que optimice la ocupación del contenedor reduciendo costos unitarios.
- 3. Rediseñar empaques para una optimización de la ocupación del contenedor reduciendo costos unitarios.
- 4. Rediseñar el empaque con el objetivo de proteger mejor al producto considerando que se realizan no menos de 5 operaciones de carga y descarga desde la planta hasta llegar al consumidor final.

TABLA 23 RECOMENDACIONES ESTRATEGICAS PARA POLITICAS LOGISTICAS DE EXPORTACION DE LA EMPRESA FORMULADAS EXPLICITAMENTE POR IMPORTADORES EN PUERTO RICO Y REPUBLICA DOMINICANA

Fuente: Elaboración propia con base en investigación directa, Abril 1993

2.2 Exportar al Caribe: Consolidar la experiencia para ganar mercado

2.2.1 Mercado de electrodomésticos

Sólo considerando estufas de gas, máquinas de lavar ropa y refrigeradores, las oportunidades comerciales para exportadores a Puerto Rico y República Dominicana se derivan de un mercado, medido en recientes ventas, de no menos de 170 mil, 100 mil y 145 mil unidades anuales respectivamente, (véanse tablas 24 y 25).

El mercado es atendido por numerosos proveedores de USA, Brasil, Venezuela y México de América Latina, e Italia de Europa. (véase en Tabla 26 la presencia de marcas y país de origen de estufas de gas en el mercado portorriqueño).

Evidentemente la competitividad de un producto no sólo se establece por las características y precio, sino especialmente por la oportunidad en tiempo y lugar con que se coloca el producto en el mercado, y en esto la logística de distribución física internacional juega un papel esencial.

2.2.2 Un panorama de los importadores de productos de la Empresa en Puerto Rico y República Dominicana

La Empresa ha consolidado una cartera de importadores en Puerto Rico y República Dominicana (véanse Tabla 27 y 28).

Puerto Rico

En Puerto Rico, la Empresa conserva clientes para sus lavadoras a rodillo desde hace varios años; se trata de filiales de grandes corporaciones americanas. Por otro lado, desde hace casi un año ha desarrollado un nuevo importador, Mueblerías Alvarez (MA) (Tablas 29 y 30) que se caracteriza por su dinamismo emprendedor, quien atiende el mercado de estufas de gas y refrigeradores.

MA es una empresa de carácter familiar fundada hace 40 años por Longino Alvarez, oportunidad en que el negocio se concentraba en muebles de madera. Longino formó a sus hijos para el ambiente empresarial: Venancio es contador, Fernando, ingeniero industrial, Lourdes gerente administrativo y Longino (h), arquitecto. MA tiene tiendas en Utuado, Arecibo y Río Piedras (San Juan). Se creó una filial (FLAGSI) que vende a 400 mueblerías en la isla, financiando a 30/60 y 90 días; a principios de abril, 1993 FLAGSI tenía cuentas por cobrar por un millón doscientos mil dólares. MA/FLAGSI tiene cinco vendedores regionales que hacen un reporte diario por fax de sus

operaciones v previsiones de ventas; para cada pedido se analiza el crédito del cliente, se envía la mercancía y se realiza la facturación. MA tiene una red local de computadoras que facilita las operaciones que se administran desde Utuado, una pintoresca y tranquila ciudad "en la isla" en las montañas karsticas que horada el río Camuy a casi 2 horas de carretera desde San Juan; próximamente habrá terminales de cómputo en las diferentes tiendas y en un futuro no lejano en las principales mueblerías clientes. Las ventas a mueblerías detallistas se hacen con precios que se negocian cada vez para producto puesto en almacenes de estos. MA posee una flota propia de camiones (4 de 22 pies y 4 de 14 pies) para distribuir, y un almacén central propio en Utuado donde recientemente se acondicionaron andenes de carga y descarga para facilitar operaciones. Venancio Alvarez, Gerente, tiene una excelente obsesión por la contabilidad analítica que le permite monitorear y controlar los costos logísticos, en particular fletes unitarios, así como una convicción de que el servicio al cliente es realmente el filo de la navaja de la competitividad (constantemente señala la importancia del empague, de los manuales de servicio técnico y del stock necesario de partes, de la necesidad de innovar en el empague); ha negociado los mejores fletes de transportistas marítimos e "inland" que no ha conseguido ningún otro cliente de la Empresa. Recientemente en un prestigioso hotel de Condado en San Juan, conjuntamente con la Empresa, MA ha lanzado la nueva línea de productos. entre los que destacan las estufas LEISER. MA aspira con justicia a ser distribuidor exclusivo de la línea de refrigeradores y estufas de la Empresa. posición que defenderá como comerciante de ley que sabe valorar sus actividades pioneras en el mercado de Puerto Rico.

República Dominicana

La Empresa estudiada está presente desde hace tiempo en el mercado dominicano con productos que maquilaba para una marca local. Un cambio en la estrategia de ventas desde hace unos meses se orienta a consolidar un cliente tradicional (Curazao Trading Co, con operaciones en varias islas del Caribe) y desarrollar uno nuevo (Refrigeración Antillana) en particular para la línea de estufas de gas.

Refrigeración Antillana (RA) surge de José Sánchez Comercial, empresa fundada en 1958, que conserva su carácter familiar porque las acciones siguen en propiedad de los tres hijos, entre ellos José (h), actualmente Presidente de la corporación. Los negocios de la familia Sánchez abarcan no sólo la importación y distribución de electrodomésticos, sino también operaciones en áreas financieras y empresas inmobiliarias del mercado turístico. RA es el socio principal de las asociaciones más importantes de empresas muebleras y de distribución de electrodomésticos en República Dominicana; INVERMUEBLE en Santo Domingo e INMUEBLECA en el Cibao (la región alrededor de Santiago de los Caballeros), agrupan a más de 300 tiendas (Tabla 31). RA, INVERMUEBLE e INMUEBLECA, con el apoyo de la Empresa patrocinan cursos para desarrollar la fuerza de ventas y próximamente realizarán una exposición con el lanzamiento de la nueva línea

Segmento	Mercado (en unidades)	
Estufas de Gas	50,000	
Máquinas de Lavar Ropa automáticas y no automáticas	54,000	
Refrigeradores (incl. "frigobar")	65,000	

TABLA 24 MERCADO DE ELECTRODOMESTICOS EN PUERTO RICO

Fuente: Con base en investigación en "Maritime Register Puerto Rico", Datos 1991

Segmento	Mercado (en unidades)
Estufas de Gas	120,000
Máquinas de Lavar Ropa automáticas y no automáticas	45,000
Refrigeradores (incl. "frigobar")	80,000

TABLA 25 MERCADO DE ELECTRODOMESTICOS EN REPUBLICA DOMINICANA

Fuente: Con base en investigación en INVERMUEBLE e

INMUEBLECA, Abril 1993

para República Dominicana. RA tiene tiendas en Santo Domingo, San Pedro de Macorís, Hato Mayor, El Ceibo y en Higuey, histórica ciudad con el Santuario de Nuestra Señora de Altagracia, donde se iniciaron los negocios de la familia Sánchez. Los almacenes de RA están en Santo Domingo; la flota de camiones de distribución, ya luce el emblema de la Empresa del estudio. RA está realizando una fuerte campaña publicitaria para introducir los modelos de la Empresa en el mercado dominicano.

2.2.3 Estructura arancelaria para importaciones

(véase tabla 32)

a. Puerto Rico

Los embarques a Puerto Rico están sujetos a los aranceles de US Customs (4.20% para lavadoras, 2.70% para refrigeradores, ad valorem) y al "excise tax" de la Agencia de Arbitrios/ Departamento de Hacienda del Gobierno de Puerto Rico.

b. República Dominicana

Los aranceles de la Aduana de 102% para los electrodomésticos se aplican no al valor de la factura comercial sino según una valoración aduanal que periódicamente se actualiza y difunde; la valoración es juzgada por los importadores como arbitraria (es diferente para productos similares de diferente país de origen, para igual producto con colores diferentes, etc.) y frecuentemente apelada con base en información comercial (lista de precios del exportador a importadores en otros países, lista de precios al consumidor final en país de origen del exportador, catálogos, etc.).

2.2.4 Observaciones de los importadores

En esta sección se resumen aspectos relevantes de las experiencias de los importadores en la recepción de embarques de la Empresa, así como algunas sugerencias explícitamente señaladas en las entrevistas. (véanse tablas 33 a la 38).

Marca de Estufa	País de Origen
CONTINENTAL	Brasil
SEMER	Brasil
DACO	Brasil
GENERAL	Brasil
ESMALTEC	Brasil
SUPERMATIC	Venezuela
GOLD CHEFF	Venezuela
REGINA	Venezuela
MABE	México
ACROSS	México
MAGIC CHEFF	USA
DIXIE	USA
ADMIRAL	USA
PREMIER	USA
BRAUN	USA
WHIRPOOL	USA
TAPPAN	USA
KELVINATOR	USA
GE	USA
WESTINGHOUSE	USA
SUNREY	USA

TABLA 26 MARCAS Y PAIS DE ORIGEN DE ESTUFAS VENDIDAS EN PUERTO RICO

Fuente: Investigación Directa, Abril 1993

Empresa		
Mueblerías Alvarez		
General Electric Appliances Caribbean		
White/Westinghouse Puerto Rico Corp		

TABLA 27 IMPORTADORES DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA EN PUERTO RICO

Empresa

REFRIGERACION
ANTILLANA

CURACAO
TRADING
COMPANY

TABLA 28 IMPORTADORES DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA EN REPUBLICA DOMINICANA

Tiendas Propias (ventas al detalle)			
Utuado Arecibo Río Piedras			
Tiendas de Terceros (ventas mayoristas)			
400 tiendas en todo PR			

TABLA 29 TIENDAS PARA LA DISTRIBUCION DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA ESTUDIADA MEDIANTE MUEBLERIAS ALVAREZ EN PUERTO RICO

Fuente: Investigación Directa en Mueblerías Alvarez, Abril 1993

		Precio (U\$S)		
	Modelo	Original	Crédito	Cash
Estufas				
CM50 C1764 C1758 C1768	20' 30' 30' 30' 30'	359 419 519 489 599	299 359 439 409 509	199 219 289 269 329
Refrigeradore	S			
1052 FB 110 EX	3.7	259 492	219 369	179 299

TABLA 30 PRECIO DE VENTA AL PUBLICO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA EN MUEBLERIAS ALVAREZ

Fuente: Investigación Directa en Mueblerías Alvarez, Tienda Utuado, PR, Abril 1993

Tiendas Propias (ventas al detalle)		
Santo Domingo San Pedro de Macoris Hato mayor El Ceibo		
Tiendas de Terceros (ventas mayoristas)		
300 tiendas en todo Rep. Dom. (a través de INVERMUEBLE e INMUEBLECA)		

TABLA 31 TIENDAS PARA LA DISTRIBUCION DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA MEDIANTE REFRIGERACION ANTILLANA EN REPUBLICA DOMINICANA

Fuente: Investigación Directa en Refrigeración Antillana, Abril 1993

	1.	Arancel de la Aduana de USA por tipo de producto y según procedencia de origen en % ad- valorem, según factura comercial.
Puerto Rico	2.	Impuesto local al comercio (Arbitrios de Puerto Rico) para toda mercancía que entre a la isla (a excepción de alimentos sin procesar) de un 6.6% ad valorem, según factura comercial.
República Dominicana		Arancel de la Aduana de República Dominicana por tipo de producto y según procedencia de origen en % advalorem según valores establecidos por la autoridad aduanera con base a una estimación propia del valor de la mercancía.

TABLA 32 ESTRUCTURA ARANCELARIA PARA IMPORTACIONES EN PUERTO RICO Y REPUBLICA DOMINICANA

Fuente: Investigación Directa, Abril 1993

PUERTO RICO	
. US Customs	8 a 16 hrs. (L a V)
. Arbitrios	8 a 16 hrs. (L a V)
REPUBLICA DOMINICANA	
Aduanas	8 a 14 hrs. (L a V)

NOTA: No existen períodos extras ni servicios extraordinarios

(extemporáneos)

TABLA 33 HORARIO DE ATENCION DE SERVICIOS DE ADUANA EN PUERTO RICO Y REPUBLICA DOMINICANA

Fuente: Investigación Directa, Abril 1993

MUEBLERIAS ALVAREZ

- 1. Para los embarques no se aprovecha en su totalidad la capacidad de los contenedores. Desearían recibir avisos de la Empresa con sugerencias de compras adicionales a sus pedidos, para aprovechar capacidad ociosa en el contenedor y disminuir flete unitario; sugieren que la Empresa proponga "mix" de productos, que optimicen el uso del contenedor y hacer pedidos cíclicos.
- 2. Los empaques son incompletos; faltan laterales (daños al producto) y piso (accidentes de cortaduras en manos enguantadas de operarios manipulando), y con cartón de mala calidad. Sugieren se cambie tanto el diseño del empaque, con base en el utilizado en productos de procedencia del Brasil, como la calidad del cartón. El empaque debe resistir a las manipulaciones en la planta en México, Mueblerías Alvarez (2), en las tiendas de las mueblerías clientes(2) y en la casa del cliente final.
- 3. Realizar siempre los embarques, en contenedor (no en caja trailer) utilizando los servicios de Sea Land. Sugieren que la Empresa recomiende esta naviera a los importadores que no tengan contratos con otras, para así negociar con Sea Land descuentos en fletes, que pagarán aquéllos, mejorando aún la competitividad del producto en el mercado.

TABLA 34 ALGUNOS PROBLEMAS EN LOS EMBARQUES DE "LA EMPRESA" DESTINADOS A MUEBLERIAS ALVAREZ, Puerto Rico

Fuente: Investigación Directa en MA, Utuado Puerto Rico, Abril 1993

GENERAL ELECTRIC APPLIANCES CARIBBEAN

- 1. Cuando se consolidan en un contenedor producto (lavadoras) y partes, en general hay problemas con la verificación de la Agencia de Arbitrios. Sugieren que las partes con adecuada manifestación de embarque e identificación con etiqueta en caja unidad sigan enviándose por paquetería aérea (Emery).
- 2. El flete de Nuevo Laredo a San Juan por TMT fue considerado caro. Como GE en USA tiene un contrato con TMT se hizo una extensión para los envíos desde México. Sea Land nunca les cotizó argumentando que el tráfico que tendrían desde NL no es grande (30 contenedores por año).
- 3. Se esperaba una reducción en la factura del agente aduanal en Laredo (V. Cavazos) al otorgársele un poder para desaduanar y evitar el pago de una tramitación in-bond en USA innecesaria. De todas formas señalan, siempre conviene que el desaduanamiento se haga en frontera México-USA.
- 4. Recomiendan ser más cuidadosos al elaborar la documentación para evitar errores con el destinatario de los embarques, y para no difundir información comercial entre competidores.
- 5. La documentación original para hacer pagos a la Agencia de Arbitrios llega siempre tarde.

TABLA 35 ALGUNOS PROBLEMAS EN LOS EMBARQUES DE "LA EMPRESA" DESTINADOS A GENERAL ELECTRIC APPLIANCES CARIBBEAN, Puerto Rico

Fuente: Investigación Directa en GE, Puerto Rico, Abril 1993

WHITE/WESTING HOUSE

- 1. La documentación original del embarque llega después del arribo de éste.
- 2. Sólo en un embarque faltó una lavadora de rodillos (TMT argumentó que el sello del trailer estaba violado).
- 3. Se registraban problemas con la Agencia de Arbitrios del Departamento de Hacienda del PR cuando los rodillos venían empacados fuera del empaque principal de la lavadora.
- 4. La estiba del contenedor no siempre es la mejor para descargarla con el "finger" (el lado con que debe tomarse por él queda al costado y deben emplearse 2 personas para sacar el producto y girarlo a mano para que el montacarga pueda tomarlo; como en el almacén hay sólo 3 empleados se detiene el proceso de carga/descarga de otros trailers).
- 5. En una oportunidad un embarque destinado a W/W fue documentado por error de la Empresa a GE, difundiendo información comercial.
- 6. Es difícil comunicarse por teléfono con la Empresa, el decalaje horario reduce el período de comunicación y las líneas en México están frecuentemente ocupadas.

TABLA 36 ALGUNOS PROBLEMAS EN LOS EMBARQUES DE "LA EMPRESA" DESTINADOS A WHITE/WESTINGHOUSE, Puerto Rico

Fuente: Investigación Directa, en W/W, Puerto Rico, Abril 1993

REFRIGERACION ANTILLANA

- La documentación original de los embarques no llega oportunamente (antes de la llegada del barco, y a lo más dentro de los 5 días posteriores, de gracia legales) para hacer la manifestación a Aduanas (costos adicionales de fianza y/o atenciones personales).
- Todo "mix" de producto en un contenedor (incluso de diferentes colores de un mismo producto) implica mayores tiempos para obtener desaduanamiento
- 3. Como los aranceles de importación se aplican sobre una valoración aduanera y no sobre la factura comercial, para productos cuyo valor EX-FACTORY sean mayores que la valoración aduanera (línea de refrigeradores), Refrigeración Antillana debe encontrar un broker comercial o una trading company para que los productos de la Empresa sean competitivos en el mercado dominicano. Por otro lado, como los productos de origen USA son considerados por la Aduana como de lujo, se descalifican las operaciones con intermediación comercial en USA (anterior experiencia con Dade Foreign Services/Miami).
- 4. El empaque actual de las estufas es bueno. Anteriormente sobre cinco contenedores se registraban 3 o 4 estufas con el vidrio del horno roto; actualmente, sobre 10 contenedores, sólo hubo una rotura; también el enflejado es mejor ahora. La estiba de estufas en los contenedores es mejor ahora que antes y es muy cómoda para trabajar.
- 5. Para facilitar la tramitación aduanal deben evitarse embarques con "mix" de productos, así como "bill of lading" que involucren más de 3 contenedores.
- 6. Las operaciones portuarias y las gestiones aduanales en la margen oriental del puerto de Río Haina son ineficientes y muy lentas, por lo que RA imperativamente debe recibir embarques exclusivamente por Sea Land (única naviera con terminal propia en la margen occidental).

TABLA 37 ALGUNOS PROBLEMAS EN LOS EMBARQUES DE "LA EMPRESA" DESTINADOS A REFRIGERACION ANTILLANA, República Dominicana

Fuente: Investigación Directa en RA, República Dominicana, Abril 1993

CURACAO TRADING COMPANY

- 1. La documentación original para la manifestación a la Aduana nunca está disponible cuando llega el embarque causando mayores costos.
- 2. Como las relaciones y el historial de atenciones personales facilitan el desaduanamiento, CTC imperativamente requiere que los embarques se hagan sobre la margen oriental del Puerto de Río Haina (cualquier naviera a excepción de Sea Land).
- 3. El empaque y la estiba del producto en los contenedores actualmente es impecable, y se superaron los problemas anteriores.
- 4. Ha habido confusiones en la elaboración de documentación comercial y en la información sobre fechas de salidas de embarques que ha generado trastornos en el proceso de seguimiento de estos y de preparación del expediente para Aduanas.

TABLA 38 ALGUNOS PROBLEMAS EN LOS EMBARQUES DE "LA EMPRESA" DESTINADOS A Curazao TRADING COMPANY, República Dominicana

Fuente: Investigación Directa en CTC, República

Dominicana, Abril 1993

2.3 Prácticas logísticas de los importadores

2.3.1 Selección de la naviera

Existen dos familias de cadenas de transporte alternativas para realizar embarques (Tabla 39) desde México a Puerto Rico (Tablas 40 y 41) y República Dominicana, (Tablas 42 y 43) según se pase por la frontera México-USA y se realice un tránsito por USA continental para embarcar en puertos estadounidenses en el Golfo, o vía un puerto mexicano del Golfo se embarque directamente a las islas.

En el primer caso los envíos se facturan FOB-en medio del puente fronterizo entre Nuevo Laredo (Tamaulipas, México) y Laredo (Texas, USA) y según se utilicen los servicios de Sea Land o de Trailer Marine Transport (Crowley Marine Co), los embarques se harán en New Orleans o en Lake Charles, después de recorrer un tramo terrestre en general usando servicios del ferrocarril.

En el segundo caso los envíos se hacen FOB-puerto de Veracruz y Tampico, y se utilizan los servicios de NAVEMAR/ZIM'S CONTAINER.

Los importadores seleccionan la naviera según criterios que en general no minimizan el costo unitario de flete por producto para sus embarques, sino que pretendidamente minimizan los costos logísticos totales de las operaciones de la empresa.

a. Contratos Globales establecidos por corporativos logísticos de las matrices

Los importadores en Puerto Rico filiales de grandes corporaciones norteamericanas (GE Appliances Caribbean, White/Westinghouse) están obligados a utilizar los servicios de navieras que fueron contratados por el corporativo logístico de la matriz (Trailer Marine Transport/Crowley Transport Co). El origen Nuevo Laredo fue incorporado a un contrato existente y se estableció un precio para esas operaciones. Este en general es mayor del que obtienen importadores más pequeños sin esos compromisos.

Es interesante señalar que una de las grandes corporaciones mencionadas renegoció recientemente su contrato con la naviera obteniendo fletes más bajos que su competidora que usa los mismos servicios. Obviamente el ejecutivo de cuenta está atendiendo este problema para evitar traspiés comerciales.

b. Minimización de costos en la cadena de transporte

Realizadas las importaciones pioneras y con un puñado de experiencias en el diseño y seguimiento de la cadena de transporte, los importadores más

dinámicos (también, más independientes) han forzado a mejorar las cotizaciones de las navieras aprovechando la competencia entre éstas y formulando previsiones para un programa anual de embarques.

Mueblerías Alvarez (PR) y Refrigeración Antillana (República Dominicana) han obtenido excelentes cotizaciones de Sea Land (que están impulsando una baja a las cotizaciones de Trailer Marine Transport, principal competidor).

Ambos importadores se benefician de los bajos fletes relativos entre el altiplano mexicano y la frontera México-USA, dominados por la recuperación de fletes de vacío, frente a los más altos entre el altiplano y Tampico/Altamira y Veracruz, donde la oferta no está tan dominada por la recuperación de retornos vacíos. También ambos se benefician de la sofisticación tecnológica de los controles de carga en tránsito y el rendimiento de las terminales portuarias operadas por una naviera de la envergadura de Sea Land.

c. Facilitación de las operaciones de desaduanamiento

En el caso de República Dominicana los procedimientos para liberar de aduanas los embarques son lentos y particularmente engorrosos. Los agentes aduanales de los importadores tienen relaciones particulares que facilitan esos trámites. Como los funcionarios de Aduanas y de la Autoridad Portuaria son diferentes en las márgenes occidental (donde opera sólo la naviera Sea Land) y oriental (donde operan todas las otras navieras) en el Puerto de Río Haina, la duración de los trámites puede ser considerablemente distinta según la existencia o no de las relaciones mencionadas.

Los costos de capital en inventarios así como los cargos por estadía de la mercancía en la zona portuaria pueden ser muy diferentes si los trámites se acortan de meses a algún par de semanas (Tablas 44 y 45).

Un importador puede entonces seleccionar una naviera (NAVEMAR/ZIMS Container) con un "ocean freight" ligeramente mayor simplemente porque su agente aduanal tiene relaciones particulares que agilicen el desaduanamiento en una margen específica (oriental) del puerto.

Finalmente conviene mencionar una de las "confusiones lexicográficas" entre el español de México y del Caribe.

Tanto en Puerto Rico como en República Dominicana a un "contenedor sobre chasis" de la naviera como a una "caja trailer" se le denomina "furgón", por lo que indistintamente un importador puede señalar "envíemelo por furgón"; como en México "furgón" es un carro arrastrado por ferrocarril es imaginable la confusión...; imagínese entonces cuando se le señala la alternativa de una "caja trailer piggyback" que se traslada sobre un furgón plataforma del ferrocarril... (Tabla 46)

2.3.2 Descripción de procedimientos y operaciones vinculadas a la recepción de embarques

- I. De Puerto Rico en su "salsa"...
- 1. Recepción del Buque en San Juan, PR
 - . Trailer Marine Transport (Crowley Maritime Corporation) Sea Land y Navieras de Puerto Rico, las principales navieras que operan en el puerto de San Juan, PR, poseen terminales propias. Hace poco tiempo, también opera Trailer Bridge.
 - . Las operaciones en cada una de estas terminales se realizan de manera sumamente eficiente para atender el mercado fuertemente competitivo de abastos a la isla, particularmente con mercancías procedentes de USA continental.
 - La Autoridad Portuaria de Puerto Rico en San Juan asegura condiciones de señalamiento marítimo y remolque que permiten el atraque y partida de buques durante 24 horas.
- 2.a Descarga de contenedores sobre chasis en la terminal de Sea Land (Tablas 49, 52 y 53)
 - Sea Land opera dos grúas pórtico con rendimiento medio 24/27 contenedores hora.
 - . Mediciones in-situ realizadas durante la descarga del SS Sea Land Discovery (con 667 contenedores a bordo) permiten afirmar que se alcanzan rendimientos de un contenedor 40' cada 1'30".
 - . En general un barco que llega en la mañana se descarga durante el día, se carga en la tarde y la noche, y zarpa en la madrugada siguiente.
 - Las "gangas" están integradas por 4 obreros y un supervisor (operarios ILE). Los operadores de las grúas son empleados de Sea-Land Services.
 - Los "switches", tractocamiones que arrastran los contenedores sobre chasis, también pertenecen a Sea Land. En la Terminal Seguí el parking acepta 430 contenedores sobre chasis y el Main Terminal 1066 vacíos.
 - Sea Land dispone de una flota de 3000 chasises en su terminal en San Juan, PR.

- 2.b. Descarga de cajas trailers en la terminal de Trailer Marine Transport (Tablas 49, 50 51 y 53)
 - . Con base en una rampa triple se descargan los tres niveles de las barcazas ro-ro de la flota de TMT.
 - La duración media de descarga de una barcaza es 4/6 horas (según contenga 525 o 375 cajas trailers); un tiempo equivalente se ocupa en el proceso de carga.
 - . Dentro de la terminal, zonificada según riesgos de la mercancía y el tipo de caja trailer (seca, refrigerada, cisterna, plataforma abierta), se realiza el estacionamiento; la capacidad es de 1700 cajas trailer.
 - Se observaron las operaciones con la B/Princesa con 375 trailers midiéndose intervalos de 1'20" entre cajas trailers descargandose.
 - . El arrastre es realizado por tractocamiones de Transcaribbean Motor Carrier Ltd.
- 3. Desaduanamiento de US Customs (Tablas 47 y 48)

Los envíos de México destinados a PR son desaduanados en Laredo, Tx. en la frontera de México con USA continental.

Anteriormente, algunos embarques no fueron desaduanados en Laredo, Tx donde se tramitó un "in-bond" (costo aproximado 100 U\$) para la circulación en USA continental desde la frontera México-USA al puerto de embarque (Lake Charles para TMT, Nueva Orleans para Sea-Land). En estos casos se desaduanó en San Juan, PR; el proceso podía alargar el tiempo de liberación del embarque a 1 día.

4. Manifestación a Arbitrios/Departamento de Hacienda del Gobierno de Puerto Rico (Tablas 47 y 48)

Las mercancías procedentes de USA continental así como las del extranjero desaduanadas de US Customs son manifestadas a la Agencia de Arbitrios del Departamento de Hacienda del Gobierno de Puerto Rico.

Todas las mercancías, a excepción de alimentos sin procesar pagan el "excise tax" de 6.6% al valor comercial.

En el caso de la terminal de TMT, la Agencia de Arbitrios tiene una oficina en el mismo edificio administrativo de TMT. Los embarques por Sea Land se manifiestan en una oficina cercana también a la terminal de Navieras de Puerto Rico.

La utilización de EDI facilita la manifestación, pago de tax y liberación de la mercancía en menos de 1 hora.

Sólo un 10% de los envíos son sujetos a revisión por Arbitrios. La revisión se realiza durante el proceso de descarga en los almacenes del consignatario/importador.

Los embarques también pueden ser revisados por el CET (Customs Enforcement Team) de US Customs incluso estando desaduanados en USA continental para prevenir falsas declaraciones de embarque y para evitar el ingreso de drogas a la isla. Esta revisión puede realizarse tanto en la Terminal como en los locales del consignatario/importador.

Finalmente, al TAG (The Adherence Group) un organismo creado por las navieras que en San Juan tiene tres socios (Sea Land, TMT y Navieras de Puerto Rico) puede realizar una revisión express, que siempre se hace en la terminal, que busca que las declaraciones de embarque sean fidedignas. La revisión del TAG protege a las navieras que son corresponsales ante diferentes autoridades (en particular frente a la DEA, Drugs Enforcement Agency), de eventuales malas prácticas de los embarcadores. La selección se basa en el manifiesto de carga de la embarcación y cubre un 10% de los contenedores/cajas trailers que transporta el buque.

5. Transporte terrestre desde la terminal en el Puerto de San Juan, PR a los almacenes del importador (Tablas 54, 55 y 56)

Con base en una oferta desregulada de transportistas terrestres se realiza el acarreo del contenedor sobre chasis o la caja trailer desde la terminal a los almacenes del importador.

Las tarifas varían según el transportista utilizado y según las negociaciones específicas entre el departamento de tráfico del importador y los transportistas. De manera indicativa pueden señalarse fletes desde U\$ 100 a U\$S 120 para acarreos al área metropolitana de San Juan) y desde U\$S 185 a U\$S 235 para acarreos a Utuado, PR.

- II. ...al "merengue" de República Dominicana (Tabla 57 y 58)
- 1. Recepción del Buque en Puerto Río Haina, República Dominicana (Tablas 59 y 60)
 - Las deficientes condiciones del señalamiento marítimo en el acceso al puerto obligan a restringir las operaciones al día.
 - . Según sea la naviera el buque amarrará en la margen occidental (sólo Sea Land) o en la oriental (todas las otras navieras).
 - . Para la recepción del buque se integra una comisión administrativa bastante numerosa de funcionarios de diferentes entidades oficiales.

2. Descarga del contenedor sobre el muelle (Tabla 58)

- . En la margen occidental se utilizan las grúas a bordo de los buques para descargar el contenedor sobre el muelle y trasladarlo mediante chasis y montacargas a su apilamiento transitorio.
- . En la terminal de Sea-Land, en la margen occidental, se usa una grúa Portainer adquirida por la naviera (cesión en 20 años a la Autoridad Portuaria Dominicana) para descargar el contenedor sobre chasis acarreados por trucks hacia un área de apilamiento transitorio. Se observaron las operaciones del SSChallenger y SS Crusader, y los rendimientos de gancho fueron similares a la Terminal de San Juan, Puerto Rico.

3. Manifestación a Aduanas (Tabla 57)

- El agente aduanal completa un formulario de grandes dimensiones y lo acompaña de la documentación original del embarque.
- El plazo para realizar este trámite son 5 días a contar uno después de la llegada del buque. Oficiosamente este plazo se amplía a 10 días.
- Puede integrarse un expediente con base en fax y copias de manera oficial anexando una fianza bancaria (costo de 1.25 al 1.60% del doble del valor CIF). Extraoficialmente y con atenciones personales (menos de 100 U\$S) también puede realizarse el trámite provisional, donde la documentación será reemplazada por los originales en la medida que estén en las manos del importador.
- El expediente se recibe en las oficinas de la Dirección de Aduanas en Santo Domingo.
- La multa por manifestación fuera del período legal de gracia se calcula sobre el valor CIF: 3% para el primer período (después del 5º día y hasta el fin del mes calendario) y 5% para los períodos subsiguientes (meses calendario siguientes), hasta el sexto mes en que se declara "abandonado".

4. Verificación de Aduanas (Tabla 57, 61 y 66)

- Se procura el expediente de Aduanas y se envía al Departamento de Verificación, en donde se asigna al embarque un verificador.
- . El verificador da la orden al celador de aduanas para abrir el contenedor.

- Para la apertura del contenedor el agente aduanal debe citar frente a éste:
 - verificador de Aduanas
 - inspector de Aduanas
 - celador de Aduanas
 - Ilavero de Autoridad Portuaria
 - policía de la Autoridad Portuaria
 - guarda patio de la Autoridad Portuaria
 - representante de la naviera
 - estibadores de la Unión de Alijadores (que descargarán, abrirán los empaques y las volverán a cargar).
- En la margen oriental el agente aduanal debe procurar a los diferentes funcionarios mencionados en oficinas situadas en diferentes lugares (incluso a más de 700 m de distancia entre ellas); en la margen occidental, el edificio de Sea Land alberga en un sólo sitio las oficinas de los funcionarios.
- Es tradicional en la margen oriental que haya que hacer atenciones personales para reunir la comisión de apertura del contenedor; en la margen occidental no ocurre esa situación.
- Para evitar descargar completamente el contenedor así como abrir todos los empaques de producto, también es tradicional realizar atenciones personales al verificador de Aduanas.
- Al Sindicato de la Unión de Alijadores se le paga en la medida que sean empleados sus hombres (cantidad y tiempo) más que por contenedor revisado.
- . Si la revisión se hace en la margen occidental, empleados de Sea Land realizan el alijo del contenedor.
- 5. Valoración de Aduanas (Tablas 57 y 66)
 - . Con base en la verificación y la valoración de aduanas se realizará el pago de aranceles de importación.
 - La tradición comercial del importador, el historial de su agente aduanal y las relaciones de éste con la Aduana pueden facilitar las tramitaciones de manera tal que el desaduanamiento pueda realizarse en 2 o 3 días (Refrigeración Antillana), dos semanas

(Curazao Trading Co) o en mucho más tiempo (desde una media de 45 días hasta procesos más lentos de 6 a 9 meses).

- En general los trámites sobre la valoración aduanal se realizan en la Dirección de Aduanas en Santo Domingo y pueden ocupar varios meses si la mercancía no está en el Tabulador. Incorporar uno nuevo implica reiterados alegatos e impugnaciones. En general los agentes aduanales se apoyan en sus litigios con catálogos, listas de precios del producto en fábrica, listas de precios del producto al consumidor en país de origen y copias de facturas del exportador a importadores en otros países.
- Refrigeración Antillana ha obtenido que las estufas de gas procedentes de México (exportadas por la Empresa) estén en el Tabulador de Valuación de Aduanas, y que en la Terminal de Sea Land en la margen occidental del Puerto de Río Haina, sin necesidad de acudir a las oficinas de la Aduana en Santo Domingo puedan determinarse los aranceles a pagar. Esto ha facilitado extraordinariamente el trámite de desaduanamiento.
- 6. Liberación de Aduanas (Tablas 67, 68, 69 y 71)

Pagados en los aranceles de importación así como el denominado recargo cambiario (10% del valor CIF) se libera la mercancía de Aduanas.

7. Pagos a la Autoridad Portuaria

Antes de retirar el contenedor de la zona portuaria deben pagarse cargos a la Autoridad Portuaria según el período de tiempo que el contenedor estuvo en ella.

Para ese pago existen cargos en RD\$ por cada 100 kg del embarque (contenedor + mercancía en su interior) por cada semana de su estancia en puerto. Se usa un tabulador de cargos que aumenta cada semana. Para el cálculo del cargo total se usaba, hasta el 10. de abril de 1993, un procedimiento que recurría al No. de semanas que había estado el contenedor para identificar el cargo unitario que se multiplicaba por el No. de semanas y por cada 100 kg. Después del 10. de abril pasado se usa una combinación lineal (se suman los cargos por semana hasta alcanzar el No. de semana de estancia del contenedor y se multiplican por cada 100 kg.) que ha incrementado dramáticamente los cargos totales con grandes protestas de los importadores.

8. Transporte terrestre del Puerto de Río Haina a los Almacenes del importador (Tablas 62, 63, 64 y 70)

Con base en transportistas locales, actualmente desregulado tanto el acceso a la prestación de servicios como la tarifa, se realiza el acarreo del

contenedor sobre chasis desde la terminal portuaria a los almacenes del importador.

Las tarifas varían mucho según los transportistas (el propietario de los "cabezones") y según las negociaciones específicas con el importador. (Para acarreos entre el puerto y Santo Domingo oscilan entre RD\$ 950 y RD\$ 1300).

Unidad de Carga	Número de Unidades de Producto				
	ESTUFA 30"	REFRIG. 9.6"	LAVADORA LR 1051	LAVADORA ICE 104	
CTR 40 STD	102	76	102	114	
CTR 45 HC	156	86	171	204	
PIGGY BACK 45'	156	89	171	204	

TABLA 39 MATRIZ DE CARGA PARA PRODUCTOS DE "LA EMPRESA" EXPORTADOS AL CARIBE SEGUN ALGUNAS UNIDADES DE CARGA

Alternativa	Agencia Transp/ Naviera	Unidad de Carga	Segmento	Costo U\$S	Gasto Adua- nal U\$S	Costo Total U\$S
1	TRAFI- MAR/SEA LAND	CTR 45' HC	Méx,D.F- N Laredo N Laredo S Juan	660 2750	125	3,535
2	TMA/TMT	PIGGY BACK 45'	Méx,D.F- N Laredo N Laredo S Juan	660 4700	125	5,485

TABLA 40 PRECIO DEL FLETE DE MEXICO D.F. A FOB-SAN JUAN, PUERTO RICO PARA CADENAS DE TRANSPORTE ALTERNATIVAS

Fuente:

Investigación Directa con Importadores en

Puerto Rico, Abril 1993

Alternativa	Costo Unitario (U\$S)				
	ESTUFA REFRIG. LAVADORA LAVADORA 30" 9.6" LR 1051 ICE 104				
1	23	41	21	17	
2	35	62	32	27	

TABLA 41 COSTO UNITARIO DEL FLETE DE MEXICO, A FOB-SAN JUAN, PUERTO RICO **SEGUN** PRODUCTOS PARA CADENAS DE TRANSPORTE ALTERNATIVAS

Alternativa	Agencia Transp/ Naviera	Unidad de Carga	Segmento	Costo U\$S	Gasto Adua- nal U\$S	Costo Total U\$S
	TRAFI- MAR/SEA LAND	CTR 45' HC	Méx,D.F- N Laredo N Laredo Sto. Domingo	660 2300	125	3,085
2	NAVEMAR /ZIM'S	CTR 40	Méx,D.F- Veracruz Veracruz Sto. Domingo	815 2300	220	3,335

TABLA 42 PRECIO DEL FLETE DE MEXICO D.F. A FOB-RIO HAINA. REPUBLICA DOMINICANA PARA CADENAS DE TRANSPORTE ALTERNATIVAS

Fuente:

Investigación Directa con Importadores en

República Dominicana, Abril 1993

Alternativas	Costo Unitario (U\$S)				
	ESTUFA REFRIG. LAVADORA LAVADORA 30" 9.6" LR 1051 ICE 104				
1	20	36	33	29	
2	33	44	20	16	

TABLA 43 COSTO UNITARIO DEL FLETE DE MEXICO, A FOB-SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA SEGUN PRODUCTOS PARA CADENAS DE TRANSPORTE ALTERNATIVAS

PUERTO RICO (SAN JUAN)	
ADMINISTRATIVE SURCHARGE LICENSE TAX SECURITY SURCHARGE BUNKER	USD \$ 50.00 PER CONTAINER USD \$ 15.00 PER CONTAINER USD \$ 25.00 PER CONTAINER 13 CENTS POR C/ 100 LBS. MIN 40.00
REP. DOMINICANA (PTO. HAINA)	
BUNKER SECURITY CONTAINER USAGE	\$15.00 X C/2000 LBS.MIN.200 \$ 6.00 X C/2000 LBS.MIN.125 dry: \$15.00 por día después de los primeros 14 calendarios a partir de las 8 a.m. del día siguiente a la llegada del buque Reefer and alls: \$40 por día después de los primeros 12 calendarios a partir de las 8 a.m. del día siguiente a la llegada del buque
DOCUMENTACION DOMINICAN PORT SURCHARGE TERMINAL RECEIVING CHARGE	\$25.00 PER CONTAINER \$10.00 X C/200 LBS. según una tabla de cargos por semana (con incrementos sucesivos) aplicable cada 100 kg.

TABLA 44 GASTOS ADICIONALES A FLETES MARITIMOS PARA ENVIO DE CONTENEDORES A PUERTO RICO Y REPUBLICA DOMINICANA

Semana	Factor por	cada	100	Kg	(RD\$)
la.	0.25				
2a.	0.55				
3a.	1.15				
4a.	2.75				
5a.	6.00				
6a.	7.25				
7a.	8.50				
8a.	9.75				
9a.	11.00				
10a.	12.50				
11a.	13.75				
12a.	15.00				
13a.	16.25				
14a.	17.50				
15a.	19.50				
16a.	20.25				
17a.	21.50				
18a.	22.75				
19a.	24.00				
20a.	25.00				
21a.	26.00				
22a.	27.00				
23a.	28.00				
24a.	29.00				
25a.	30.00				
26a.	31.00				

TABLA 45 TABULADOR PARA CALCULAR CARGOS DE ALMACENAJE DE MERCANCIAS EN PUERTO RIO HAINA, República Dominicana

Investigación Directa en Autoridad Portuaria, Dominicana, Abril 1993 Fuente:

México	PR	Rep. Dominicana
Contenedor solo	Furgón	Furgón
Contenedor colocado sobre un chasis o una plataforma	Furgón	Furgón
Caja trailer	Furgón	Furgón
Tractocamión	Truck	Cabezote

Nota:

En México el término furgón alusión a un vagón de ferrocarril.

TABLA 46 LEXICOGRAFIA DE LA CONFUSION

Elaboración propia con base a investigación directa en PR y República Dominicana, Abril Fuente:

1993

- 1. Se descarga del barco o barcaza el contenedor sobre un chasis de la naviera o el trailer, y se envía a un parking dentro de la terminal.
- 2. Si el embarque está liberado de US Customs, se integra un expediente para manifestar el embarque a la Agencia de Arbitrios del Departamento de Hacienda de PR y se paga un tax del 6.6% del valor comercial de la mercancía.
- 3. Al azar se señala si el embarque será verificado por la Agencia de Arbitrios (un 10% sobre el total). También es susceptible a una revisión del CET (US Customs Enforcement Team) y otra del TAG (The Adherence Group). En el caso que el embarque sea seleccionado para su revisión por la Agencia de Arbitrios ésta se realizará en el almacén de destino del importador; si la selección la hace el CET o el TAG en general se realiza en la terminal.
- 4. El contenedor sobre chasis o el trailer son acarreados al almacén del importador. Si fue seleccionado por la Agencia de Arbitrios para su revisión, se abre en presencia del revisor que documentará la descarga en el mismo almacén.

TABLA 47 PROCEDIMIENTO PARA LIBERAR EMBARQUES EN PUERTO RICO

	Trái	fico
	Doméstico USA-PR	Foráneo
U.S. CUSTOMS		
1. Release		*
2. CET Customs Enforcement Team (droga y/o falsas declaraciones)	*	*
DEPTO. HACIENDA PR Excise Tax (Arbitrio) 6.6% al valor no importa el tipo de mercancía a excepción de alimentos	*	*
TAG The Adherence Group	*	*

TABLA 48 REVISIONES POTENCIALES DE EMBARQUES A PUERTO RICO SEGUN TIPO DE TRAFICO

APRECIACION DE LAS OPERACIONES PORTUARIAS EN SAN JUAN, PR

Terminal: Trailer Marine Transport

- . Cajas trailers 40', 45' PB, 45' HC, 48'.
- . Notable organización ro-ro para el acceso y salida de trailers, 6 carriles, con seguridad propia, despacho medio de 36 trailers por hora y una cantidad equivalente en recepción.
- Disponibilidad de una oficina de la Agencia de Arbitrios en el edificio de TMT (no lo tienen las otras navieras).
- Operaciones de carga y descarga de trailers de las barcazas mediante rampas de 3 niveles, parking de gran capacidad (1700)zonificación según riesgos de la carga especiales (secos, cisterna, servicios abiertas "reefer", plataformas con excepcional).
- . Rendimientos de rampa: un trailer cada 45 segundos.
- . Switches de terceros (Trans Caribbean Motor Carrier Ltd).

Terminal: Sea Land

- . Contenedores 20', 40', 45', 45' HC
- . Operación lift on-lift down sincronizada con dos grúas portainer
- . Doble seguridad de Sea Land y la Autoridad Portuaria
- . No hay oficina de la Agencia de Arbitrios en el edificio de Sea Land.
- . Innovación en los chasis bordes curvos levantados a la manera de un embudo- para facilitar el lift-down.
- . Múltiples parking de contenedores sobre chasis (vecino al frente de agua aprox. 460 y Seguí aprox. 430) y vacíos apilados.
- . Rendimiento de gancho: un contenedor cada 90 seg.
- . Switches propios (una división de Sea Land).

TABLA 49 APRECIACIONES SOBRE OPERACIONES PORTUARIAS EN SAN JUAN, Puerto Rico

EMBARCACION	Número de trailers	Tiempo de Descarga (horas)	Disponibilidad del Importador*
EL CONQUISTADOR EL REY LA PRINCESA LA REINA FORTALEZA MIAMI PONCE SAN JUAN	398 398 398 398 512 512 512	3/4 3/4 3/4 3/4 5/6 5/6 5/6	mismo día o, a lo más, mañana siguiente**

- * Según en qué lugar y en qué puente se encuentra el trailer
- ** Si la documentación original está en poder del importador

TABLA 50 TIEMPOS DE DESCARGA DE TRAILERS DE BARCAZA TMT EN SAN JUAN, PR.

Fuente: Investigación Directa, Abril 1993

Miller
Budweisser
Sears
Procter & Gamble
Fritoley
Pepsi Co Inc
Johnson & Johnson
Merck & Dome
General Electric
White/Westinghouse
Nissan
Ford
General Motors

TABLA 51 ALGUNAS EMPRESAS CLIENTES DE TMT EN SUS OPERACIONES EN PUERTO RICO

COSTO DEL FLETE DE ARRASTRE DE CONTENEDOR SOBRE CHASIS DE NAVIERA ORIGEN SAN JUAN, PR				
Destino	(Costo (U\$S)		
	(1)	(2)	(3)	
Area Metropolitana de San Juan	85	109*	104*	
Ponce,	-	275	274*	
Mayagüez	-	290	-	
Arecibo	150	275	-	
Utuado	185*	275	-	
Fajardo	_	130	-	
Humacao	_	130	-	

^{*} Fletes confirmados con importadores

TABLA 54 COSTO DEL FLETE TERRESTRE PARA CONTENEDORES ENTRE EL PUERTO DE SAN JUAN Y DIFERENTES LOCALIZACIONES EN PUERTO RICO

Fuente:

Investigación Directa con (1) José Hernández, Transportista en Arecibo, PR, (2) Equipos de Borinquen, San Juan, PR y (3) Olimpo Transport

Terminal	Rendimiento de Gancho (Contenedores p/hora)
San Juan, PR	24/27

TABLA 52 RENDIMIENTO DE GANCHO DE GRUA PORTAINER EN TERMINALES DE SEA-LAND SERVICES Inc.

Fuente:

Investigación Directa, Abril 1993

Naviera	Capacidad Parking
TMT	1700 trailers
Sea Land	430 contenedores s/chasis (Terminal Seguí)
	1066 contenedores vacíos (Main Terminal)
	Flota 3000 chasis en la Terminal de San Juan

TABLA 53 CAPACIDAD DE LA TERMINAL EN SAN JUAN, PR EN TRAILERS Y CONTENEDORES SOBRE CHASIS SEGUN NAVIERAS

Fuente:

Investigación Directa en TMT y Sea Land en

San Juan, PR, Abril 1993

- . Equipos de Borinquen
- . Tito Villanova
- . Emilio Barbosa
- . Figueroa Trucking
- . Transportes Hernández
- . Francisco Vega Otero
- . Cooperativa de Camiones
- . Bestway
- . Juan Hernández
- . Camacho Transport
- . Olimpo Transport

TABLA 55 PRINCIPALES TRANSPORTISTAS EN EL ACARREO DE TRAILERS Y CONTENEDORES SOBRE CHASIS EN PUERTO RICO

Fuente:

Investigación Directa en TMT y Sea-Land en

Puerto Rico, Abril 1993

Naviera Tiempo Libre (día	
TMT	20
Navieras de PR	15
Sea Land Services	15
Trailer Bridge	5

TABLA 56 TIEMPO LIBRE SIN CARGOS PARA LA DESCARGA Y DEVOLUCION DE EQUIPO TRAILERS Y CONTENEDORES SOBRE CHASIS DISPONIBLE POR EL IMPORTADOR SEGUN NAVIERAS EN PUERTO RICO

Fuente: Investigación Directa en Sea Land, TMT,

Navieras de Puerto Rico y Trailer Bridge en

Puerto Rico, Abril, 1993

- 1. Se descarga el contenedor del buque e ingresa al recinto portuario.
- 2. Se integra un expediente con la manifestación a Aduanas en la oficina de Santo Domingo en base a documentación original (plazo 5 días de arribado el embarque) (puede integrarse un expediente provisional con copias y fax que evita multas mediante "atenciones personales").
- Se procura el expediente y se envía al Departamento de Verificación de Aduanas.
- 4. En Verificación le asignan al expediente a un "verificador". El expediente se turna a Puerto Haina (a unos 25 km de Santo Domingo).
- 5. El "verificador" da la orden al "celador de aduana" para abrir el contenedor.
- 6. Se reune físicamente la "comisión administrativa para la apertura del contenedor".
- 7. Se abre el contenedor, se alija y se hacen todas las verificaciones, en general con una revisión 100% si no hay "atenciones personales".
- 8. Se vuelve a cargar el contenedor, se precinta y se almacena. Se hacen pagos al Sindicato de Alijadores.
- 9. Se devuelve el expediente a la oficina de Aduanas en Santo Domingo.
- 10. Se inicia el proceso de Valoración Aduanal de la mercancía declarada y verificada para importación, se aplica el arancel de importación a pagar con base en ella (no sobre el valor de la factura comercial) En general, la valoración, sin antecedentes comerciales previos, es apelada por el importador argumentando el valor comercial de la mercancía con base en información del exportador: catálogos, listas de precios y facturas de exportación a otros mercados. Todo expediente de Aduana lleva la firma del Director General de Aduanas, quien realmente revisa personalmente todo expediente (fué verificado que este trámite no se delega).
- 11. Aceptada la valoración aduanal por parte del importador se pagan los aranceles de importación y los derechos a la autoridad portuaria; éstos corresponden a: a) almacenamiento del contenedor, se calculan con base en una tarifa con incrementos semanales y mediante un procedimiento que en la coyuntura del estudio fue señalado por importadores y medios de prensa como arbitrario y abusivo; b) servicios de grúa y maniobras.
- 12. Se retira el contenedor del recinto portuario y se traslada a locales del importador.
- 13. Un procediminto administrativo paralelo que incluye trámites en la Dirección de Aduanas y el Banco Central permite al importador, una vez "autorizada" la importación y "valorada" la mercancía a los efectos de pagar aranceles de importación, obtener dólares en el mercado oficial para pagar al exportador.

TABLA 57 PROCEDIMIENTO PARA DESADUANAR EMBARQUES EN REPUBLICA DOMINICANA

APRECIACION DE LAS OPERACIONES PORTUARIAS EN RIO HAINA			
Margen			
Occidental	 Terminal para contenedores operada exclusivamente por Sea-Land en coordinación con Autoridad Portuaria. Layout muy organizado de operación segura. Seguridad propia y de la Autoridad Portuaria. Edificio que reune todas las entidades participantes en el proceso de verificación de contenedores. Grua Portainer Montacargas Kalmar Almacén cubierto con anden para verificación. Acceso vial en estado lamentable 		
Oriental	 Terminal para carga general y contenerizada operada por la Autoridad Portuaria; sirve a todas las Navieras que arriban al Puerto con excepción de Sea Land. Layout muy caótico y de operación con baja productividad. Seguridad de la Autoridad Portuaria. Los contenedores se descargan con grúas a bordo. Montacargas Kalmar Almacén Fiscal en condiciones de operación bastante lamentables. Las entidades participantes en el proceso de verificación no están en un mismo edificio. Acceso vial en mejor estado que el de la margen occidental. 		

TABLA 58 APRECIACIONES SOBRE OPERACIONES PORTUARIAS EN PUERTO HAINA, República Dominicana

Margen	Navieras	
Occidental	SEA LAND SERVICES Inc	
Oriental	MITSUI IVARAN TMT MARITIMA DOMINICANA EVERGREEN ZIMS CONTAINER HAPAP LLOYD SEA BOARD ANTILLEAN MARINE HARRISON LINE CGM	

TABLA 59 COMPAÑIAS NAVIERAS OPERANDO EN PUERTO HAINA, República Dominicana

Fuente: Investigación Directa, Abril 1993

Marina de Guerra 1. Sanidad Animal 2. 3. Sanidad Vegetal 4. Médico/Salud Pública Aduana Autoridad Portuaria 6. 7. Servicios Migratorios 8. Policía Antidrogas G-2 (Servicio de 9. Inteligencia/Ejército) 10. Representante de la Naviera Representante de la Unión 11. de Alijadores

TABLA 60 INTEGRANTES DEL COMITE DE RECEPCION DE UN BARCO COMERCIAL EN EL PUERTO RIO HAINA, República Dominicana

Fuente: Investigación Directa, Abril 1993 Verificación durante el arribo del SS Sealand Challenger con 642 container el 12/04/93

- 1. Inspector de Aduana
- 2. Verificador de Aduana
- 3. Celador de Aduana
- 4. Policía Portuaria
- 5. Policía Antinarcóticos
- Guardapatio de la Autoridad Portuaria
- 7. Llavero de la Autoridad Portuaria
- 8. Agente Aduanal
- 9. Representante del Sindicato de Alijadores
- 10. Personal necesario para descargar y volver a cargar el contenido del contenedor
- 11. Representante de la Naviera

TABLA 61 COMISION ADMINISTRATIVA NECESARIA A REUNIR FISICAMENTE EN EL MOMENTO DE APERTURA DE UN CONTENEDOR EN RECINTO PORTUARIO DE PUERTO HAINA, República Dominicana

Fuente:

Investigación Directa, con agentes aduanales y navieras, Abril

COSTO DEL FLETE DE ACARREO DE CONTENEDOR SOBRE CHASIS DE NAVIERA ORIGEN PUERTO RIO HAINA, REPUBLICA DOMINICANA			
Destino	Costo (RD\$)		
	(1)	(2)	
Area Metropolitana de Sto. Domingo	1500/1800	950/1300	
Santiago de los Caballeros	-	3300/3500	
Puerto Plata	-	4500/5000	
San Pedro de Macorís		2000/2400	
La Romana		3300/3500	
San Cristóbal	-	2000/2400	

1 U\$S = 12.50 RD\$

TABLA 62 COSTO DEL FLETE TERRESTRE PARA CONTENEDORES ENTRE EL PUERTO DE RIO HAINA Y DIFERENTES LOCALIZACIONES EN REPUBLICA DOMINICANA

Fuente:

Investigación Directa con: (1) UNITRANS y (2) SANLLEY, Sto. Domingo, República Dominicana, Abril 1993

- . BASILIO Y EMILIO OVALLE
- . SILVERIO DOS SANTOS
- . TRANSPORTES Y MONTACARGAS CpA

TABLA 63 PRINCIPALES TRANSPORTISTAS EN EL ACARREO DE CONTENEDORES SOBRE CHASIS EN REPUBLICA DOMINICANA

Fuente: Investigación Directa con agentes aduanales,

Abril 1993

Naviera	Tiempo Libre (días)*
Sea Land	14
ZIMS	14
TMT**	20

- * A partir del 1o. de abril, 1993
- ** Caja Trailer

TABLA 64 TIEMPO LIBRE SIN CARGOS PARA LA DESCARGA Y DEVOLUCION DE CONTENEDORES SECOS SOBRE CHASIS Y TRAILERS DISPONIBLE POR EL IMPORTADOR SEGUN NAVIERAS EN REPUBLICA DOMINICANA

La fianza bancaria para realizar una manifestación a la Aduana sin los documentos originales de embarque tiene un costo directo de 1.25/1.60% (según bancos) del <u>doble del valor CIF</u> (valor FOB + flete + seguros) más los costos indirectos del papeleo, y de las "atenciones personales" para acelerar el trámite tanto en el banco como en la Dirección de Aduanas (estimada en unos 50 U\$ USA).

TABLA 65 COSTO DE FIANZA BANCARIA PARA MANIFESTACION A LA ADUANA DE UN EMBARQUE SI NO SE DISPONE DE LA DOCUMENTACION ORIGINAL EN EL PERIODO LEGAL (CINCO DIAS DESPUES DEL ARRIBO DEL BUQUE), EN REPUBLICA DOMINICANA

(1) PERIODO DE GRACIA

- . legal: 5 días
- . "de boca": 10 días
 - . La documentación que integra el expediente debe ser la original
 - . Legalmente con una fianza puede abrirse un expediente con copias y fax.
 - . Mediante pago no documentado (U\$S 100) puede abrirse un expediente "semiprovisinal" con copias y fax, evitando los costos de la fianza.

(2) MULTAS PARA MANIFESTACION EXTEMPORANEA

- . Para el primer mes calendario: 3% valor CIF
- . Para cada uno de los meses sucesivos: 5% valor CIF

TABLA 66 MULTAS DE ADUANAS POR MANIFESTACION EXTEMPORANEA DE EMBARQUES EN REPUBLICA DOMINICANA

Importador	Agente Aduanal	Tiempo medio de desaduanamiento y despacho de un contenedor (días)*
REFRIGERACION ANTILLANA	N.A. Sanlley (1)	2 a 3
CURACAO TRADING COMPANY	F. Baez (2)	10 a 15

- (1) En la Terminal Sea Land, margen occidental de Río Haina
- (2) En la Terminal Pública de la Autoridad Portuaria margen oriental de Río Haina

TABLA 67 TIEMPO MEDIO DE DESADUANAMIENTO Y DESPACHO DE UN CONTENEDOR EN PUERTO RIO HAINA, República Dominicana

ITEMS EN FACTURA DE AGENTE ADUANAL	Refrigeración Antillana (RD\$)	Curacao Trading Company (RD\$)
Formularios Manejo y Sacada Servicio de Uña y Grúa Servicios Personales y Atenciones Acarreos Autoridad Portuaria* Otros Gastos Verificación Honorarios	30. 500 - 2,925 950 291 1,100 - 3,500	- - - - 1,500 1,855 710 990 8,000
TOTAL	9,296	13,055

^{* 1}U\$S = 12.50 RD\$

Depende de la duración de la estancia del contenedor en Puerto

TABLA 68 COSTOS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE DESADUANAMIENTO DE CONTENEDORES EN EMBARQUES DE "LA EMPRESA" A REPUBLICA DOMINICANA SEGUN DIFERENTES IMPORTADORES PARA CASO TIPO

- 1. La valoración aduanal de refrigeradores según Aduanas es inferior al valor comercial según la lista de precios de la Empresa.
- La valoración aduanal para estufas de un mismo modelo es mucho mayor al valor comercial si el producto no se presenta en color blanco (se considera lujo).
- 3. La valoración aduanal depende de la procedencia de origen de la mercancía y en la argumentación de apelaciones se contrasta con modelos del mismo tipo de producto de otras procedencias.
- 4. Los productos enviados para ensamblar en República Dominicana pagan menos aranceles de importación.
- 5. Un embarque de una gama de diferentes productos y/o de un mismo producto en diferentes presentaciones (color, etc.) es desaduanado en el triple del tiempo que hubiera sido necesario si el embarque hubiera sido de un sólo tipo de ítem.
- 6. Un bill of lading que incluya más de 3 contenedores exige bastante más tiempo que uno que incluya sólo 1 a 3, en el proceso de desaduanamiento; los procedimientos administrativos, en particular la verificación en puerto, exigirán la participación de un grupo de personas reunidas durante un tiempo importante, situación difícil de satisfacer.

TABLA 69 ALGUNAS SITUACIONES VINCULADAS A PRACTICAS ADUANERAS EN REPUBLICA DOMINICANA DE INTERES PARA LAS EXPORTACIONES DE LA EMPRESA

País	Período de Gracia*	Costo diario (U\$S)
Puerto Rico	5/15/20 (según navieras)	25
Rep. Dominicana	14	12

^{*} A contar un día después de liberado de aduanas

TABLA 70 COBROS DE LAS NAVIERAS POR DIA POR CONTENEDOR NO DEVUELTO DESPUES DEL PERIODO DE GRACIA EN PUERTO RICO Y REPUBLICA DOMINICANA

Fuente: Investigación Directa en Sea Land PR y República Dominicana, Abril 1993

SALARIOS Y COSTO DE RECURSOS HUMANOS		
	Puerto Rico (U\$)	Rep.Dominicana (RD\$)
Secretaria calificada	1,200 (mensual)	2400 (mensual)
Ayudante en tramitación	50/75 p/trámite	300/500 p/trámite
Mínimo legal	950 (aprox) (mensual)	1600 (mensual)

1 U\$S = 12.50 RD\$

TABLA 71 SALARIOS Y COSTO DE RECURSOS HUMANOS EN TRAMITACIONES DE EMBARQUES DE IMPORTACION EN PUERTO RICO Y REPUBLICA DOMINICANA

Conclusiones

El cliente ¿Siempre tiene razón?

Obviamente no hay dudas que el cliente siempre tiene razón cuando prefiere un producto: porque éste satisface las características que él espera, su precio es el que está dispuesto a pagar, y porque dispone de él en la oportunidad y lugar apropiado. La competitividad de un producto radica en esa preferencia.

En la primera parte de este estudio se afirmaba que:

"Sin embargo el cliente no siempre tiene razón cuando adopta una cadena de transporte, incluso frente a un abanico de cotizaciones alternativas que le provee el exportador, y cree que es la más adecuada para satisfacer los requerimientos de oportunidad que plantea el mercado".

Con base en lo expresado en la segunda parte del estudio, puede establecerse que, en términos generales, esa afirmación es cierta cuando:

- Se están realizando importaciones pioneras, ya sea en un nuevo mercado o con importadores que inician relaciones comerciales con el exportador.
- El importador aprovecha un contrato global pre-existente con un transportista dominante en la cadena de transporte, (como la naviera en las exportaciones de México al Caribe).

En cambio,

- Cuando el exportador ha adquirido una experiencia logística somera en la exploración de un nuevo mercado.
- Cuando el importador ha experimentado los procedimientos técnicos en las terminales portuarias así como los administrativos con aduanas.

Si se realiza una comunicación substantiva de las experiencias, así como un contraste de las dos perspectivas, la del exportador y la del importador, pueden encontrarse razonables propuestas desconcertantes, que en una primera apreciación hubieran conducido a afirmar que "el cliente no tiene razón".

UNA MEJOR DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL PARA GANAR COMPETITIVIDAD

La Empresa tiene la misión de preservar e incrementar la competitividad de los productos de su Organización mediante una adecuación logística de distribución física internacional.

Una mejor comprensión de la lógica de los transportistas y de las negociaciones preexistentes entre diferentes agentes de transporte, así como de los cargos, frecuentemente ocultos, por operaciones físicas y de documentación en puntos de despacho, transferencia y recepción, así como del flujo de negociaciones comerciales, en particular, las intermediaciones, evitaría muchos equívocos y sorpresas.

Para apoyar la dinámica de las exportaciones la Empresa debería acompañar el énfasis en la fuerza de ventas con un seguimiento de las prácticas logísticas de los importadores, desarrollando aún más la comunicación entre las Coordinaciones de Exportación y los Departamentos de tráfico de estos. Entre otras cuestiones, esto podría generar nuevas negociaciones con transportistas que atendieran varios importadores (a quienes incluso puede seguirse vendiendo FOB-frontera o puerto) que mejorarán aún más las condiciones de los fletes.

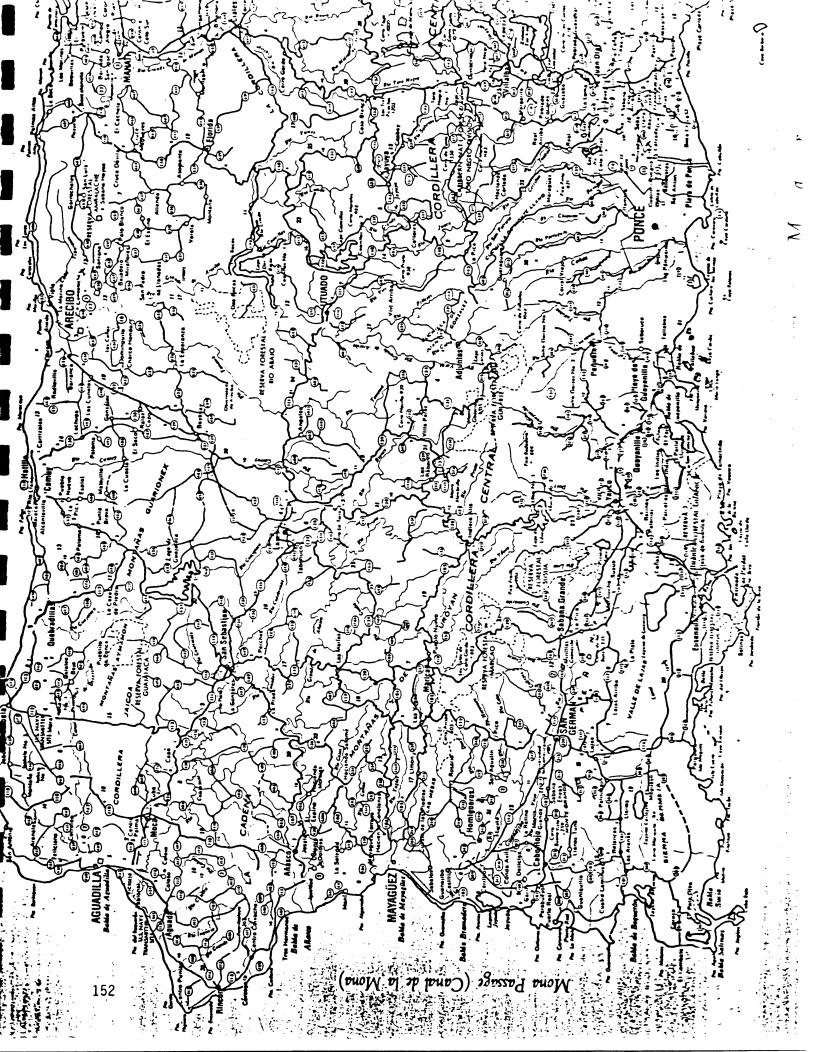
Apéndice

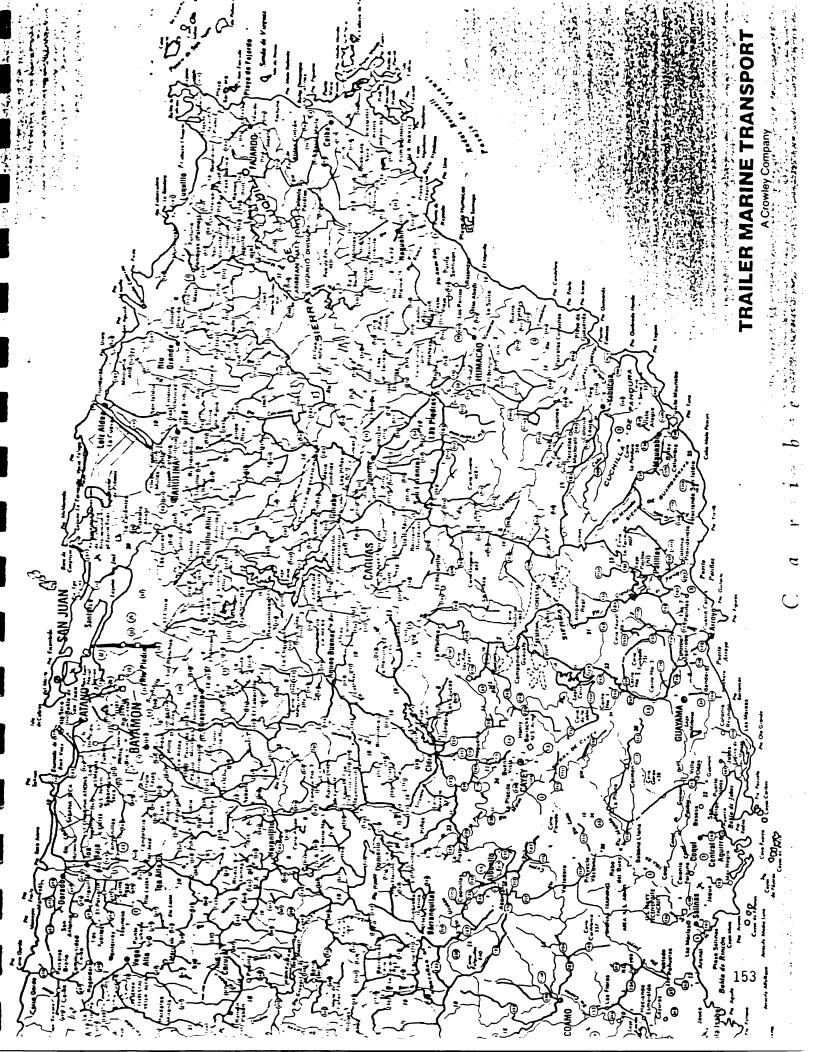
- (a) Mapa de los enlaces terrestres en México y de tránsito internacional en USA
- (b) Mapa de Puerto Rico
- (c) Mapa de República Dominicana

(a) Mapa de los enlaces terrestres en México y de tránsito internacional en USA

(b) Mapa de Puerto Rico







(c) Mapa de República Dominicana

Dominican Republic and Haiti Courtesy of TRAILER MARINE TRANSPORT A Crowley Company

155

