

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**



**ANALISIS DE LA PROPUESTA DE INTEGRACION DE  
MEXICO CON CENTROAMERICA Y  
RECOMENDACIÓN PARA LA UBICACIÓN DE LA  
JEFATURA REGIONAL PARA LA NAVIERA MAERSK  
LINE**

**Tesis de Grado**

**Previa la obtención del Título de:**

**Economista con mención en Gestión Empresarial y Finanzas**

**Presentado por**

**Nino Alexander Yépez Tapia**

**Guayaquil-Ecuador**

**2009**

## DEDICATORIA

A mis padres, Wilson y Carmen, que me apoyan en cada momento. A mi hermano Wilson Fernando que siempre ha estado a mi lado. A mi esposa Margaret Lunsford y a mi hija Isabel Lucia por ellas son la luz de mi vida.



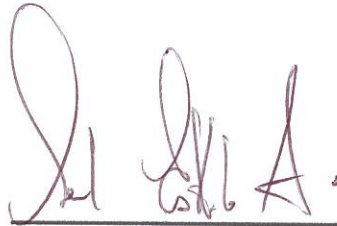
CIB-ESPOL

## AGRADECIMIENTO

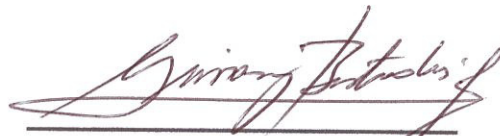
A Dios. A cada persona que he conocido en distintos lugares por que en sus enseñanzas he crecido para ser un ciudadano del mundo.



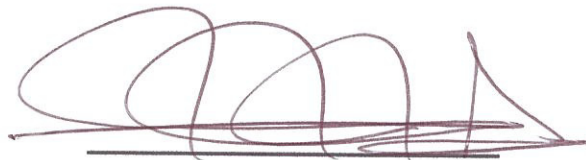
**TRIBUNAL DE GRADO**



**Ec. Leonardo Estrada  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



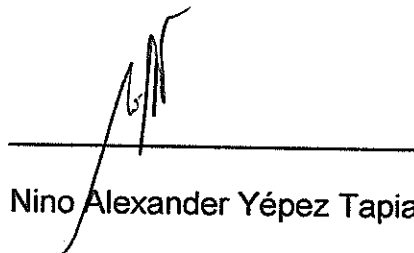
**Ec. Giovanny Bastidas  
DIRECTOR DE TESIS**



**Ec. Pedro Bando  
VOCAL**

### **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”



Nino Alexander Yépez Tapia

## INDICE GENERAL

<b>Dedicatoria.....</b>	<b>II</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>III</b>
<b>Tribunal de Graduación.....</b>	<b>IV</b>
<b>Declaración Expresa.....</b>	<b>V</b>
<b>Índice General.....</b>	<b>VI</b>
<b>Índice de Cuadros.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Capitulo 1: Síntesis Ejecutiva.....</b>	<b>9</b>
1.1 Ventajas de la Fusión.....	9
1.2 Ventajas de Mexico D.F. como sede para la Jefatura Regional.....	10
1.3 Conclusiones y Recomendación.....	12
<b>Capitulo 2: Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>Capitulo 3: Análisis de Mercado.....</b>	<b>16</b>
<b>Capitulo 4: Beneficios en las Rutas y Productos Navieros.....</b>	<b>22</b>
4.1 Sinergias.....	23
4.1.1 Ruta de Asia.....	23
4.1.1 Ruta de Europa.....	24
4.1.2 Ruta de las Américas.....	24
4.2 Clientes Clave.....	24
<b>Capitulo 5: Análisis de las Funciones.....</b>	<b>26</b>
5.1 Servicio al Cliente.....	26
5.2 Operaciones.....	26
5.3 Finanzas.....	27
<b>Capitulo 6: Ventajas de Mexico D.F. como sede de la Jefatura.....</b>	<b>28</b>

<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>31</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>34</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>36</b>

## **INDICE DE CUADROS**

### **Cuadro 1.1**

Total Market: Imports Volume in TEU

Mercado Total: Importaciones Volúmenes en TEU..... 17

### **Cuadro 1.2**

Maersk Line imports by country Volume in TEU

Maersk Line importaciones por país Volúmenes en TEU..... 17

### **Cuadro 1.3**

Maersk Line, market share by country

Maersk Line, participación de Mercado por país..... 18

### **Cuadro 1.4**

Total Market: Exports Volume in TEU

Mercado Total: Exportaciones Volúmenes en TEU..... 19

### **Cuadro 1.5**

Maersk Line exports, Volumes in TEU

Maersk Line exportaciones, Volúmenes en TEU..... 20



**ANALISIS DE LA PROPUESTA DE INTEGRACION DE MEXICO CON  
MIC<sup>1</sup> Y RECOMENDACIÓN PARA LA UBICACIÓN DE LA JEFATURA  
REGIONAL**

**Preparado para  
Torsten Malling Hartmann  
Vicepresidente  
Maersk Line Latin America**

**Preparado por  
Nino Alexander Yépez  
Director de Planeación Comercial  
Maersk Mexico SA de CV**

**Octubre 2008**

## **SINTESIS EJECUTIVA**

Este reporte analiza la propuesta de integración y fusión de México con la región actualmente conocida como MIC<sup>1</sup> (Middle America Cluster) e integrada por Belize, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Este análisis es la perspectiva de México. Este reporte también tiene como objetivo la recomendación para la localización de la oficina central y jefatura de la nueva región integrada.

### **1.1 Ventajas de la Fusión**

Nosotros apoyamos la integración de países y subregiones siempre y cuando tengan sentido en el ámbito de la reducción de costos y de la perspectiva del negocio. La propuesta que hemos analizado tiene merito en el punto de vista de reducción de costos, proponiendo USD2.6 millones en ahorros para la agencia local. Nosotros hemos identificado mas detalles y sinergias en el manejo centralizado de las rutas<sup>2</sup> navieras y hemos cuestionado los ahorros de USD6.1 millones para el grupo corporativo como producto de esta fusión.

En nuestros cálculos los ahorros para la agencia local llegan a USD1.7 por eliminar uno de los 2 equipos gerenciales, y no contamos las reducciones de personal después de la integración. Otro USD1.0 millón se ha identificado por el retorno de expatriados a sus respectivos países ya que esas posiciones serán tomadas por talento local hasta el 2010 a mas tardar. Mucho de los ahorros de USD6.1 millones para el grupo corporativo se esperan de todas formas gracias a muchas iniciativas que tomaran lugar ya sea que la fusión se lleve a cabo o no.

Economías de escala son sin lugar a dudas las ventajas más importantes. La consolidación de volúmenes de importación y exportación de los seis

países daría a esta nueva región más razones por las cuales adquirir gerentes funcionales de un nivel más experto. Estas funciones pueden ser centralizadas y esto nos da como resultado mejor manejo y estandarización de procesos.

La consolidación de los volúmenes nos da la ventaja de demandar más atención de nuestras oficinas corporativas globales. A mayor escala, mayor es la atención que recibimos para el diseño de nuevos productos navieros, para ampliar la cobertura de nuestros servicios navieros y explorar mercados potenciales.

Otra ventaja es la sinergia y el balance que se puede llegar por rutas con un manejo centralizado. El balance elimina el riesgo de dependencia en un mercado específico y complementa las temporadas de un mercado con otro. Por ejemplo la temporada de carga refrigerada a Estados Unidos en la primera mitad del año se complementa con los volúmenes de importación de Asia en la segunda mitad del año.

La fusión nos da la oportunidad de ubicar la jefatura corporativa en una ciudad con mucho más acceso a talento en el mercado de trabajos. También elimina la carga administrativa para la oficina central de Latinoamérica, con una jefatura regional menos para comunicarse y medir el desempeño.

## **1.2 Ventajas de México D.F. como sede para la Jefatura Regional**

La jefatura regional o sede puede localizarse virtualmente en cualquier ciudad dentro de los países de la región. Pero desde el punto de vista comercial y de recursos humanos Mexico D.F. surge como la elección lógica.

Comercialmente México ha alcanzado un éxito significativo con clientes nuevos y recuperados. También ha desarrollado la conversión de carga al granel a contenedores. Muchas de las transnacionales tales como Wal-Mart tienen gerencia independiente en México que requiere la atención de la alta gerencia regional. Este es un caso similar en empresas como LG, Samsung, Sony, GM, Nissan, etc.

La economía mexicana y su comercio exterior han crecido en las últimas décadas. El PIB de México es el segundo en Latinoamérica y es nueve veces mayor que el PIB combinado de los 5 países de MIC. (Véase el apéndice 4)

Con respecto a recursos humanos, México tiene acceso a una base de talento local mucho más grande que cualquier otro país en la nueva región.

México D.F. ofrece comunicaciones y transporte internacional a las mayores capitales del mundo además de otras jefaturas regionales. Los países de la nueva región también tienen vuelos directos desde/hacia México.

El Distrito Federal es considerado mucho más seguro que otras ciudades en la región. También hay que considerar la calidad de hospitales y de escuelas ya que estos hacen la ciudad mucho más atractiva para atraer talentos internacionales como expatriados.

El costo de vida en México es mayor al de otros países en la región, pero esto no tiene mucho efecto en el costo de nómina. Si la jefatura regional estaría ubicada en otro país de MIC, el talento de Mexico se vería en demanda, por lo tanto incurriríamos en costos de expatriaciones entre los países de la región haciendo el costo de nómina mucho más alto al final.

Mexico ya ha empezado con el proceso de centralización de funciones de apoyo como servicio al cliente, finanzas y apoyo a ventas. En este

momento, las antiguas oficinas en las diversas regiones de Mexico, tales como Monterrey, Tijuana, Guadalajara y Progreso funcionan como oficinas virtuales de venta. Este concepto se puede entender y usar como una centralización que puede sobrepasar fronteras.

Nosotros esperamos que el proceso de integración tome entre 1 y 3 meses dependiendo de cuanta descentralización en los países de la nueva región ya este en marcha y esperando que la decisión de proseguir con la fusión se lleve a cabo lo mas rápido posible.

### **1.3 Conclusiones y Recomendación**

Fusionar países y consolidar la gerencia tiene sus meritos en el ámbito de reducción de costos. Nosotros hemos confirmado que si hay reducciones de costo, pero mucho mas importante hemos identificado sinergias intangibles en este momento, pero que ayudaran a la estandarización de la forma que manejamos el negocio, lo que a su vez se reflejaran en incrementos en los ingresos de la agencia al corto y mediano plazo. Nosotros comentaremos en estas sinergias y en el valor de las economías a escala que se pueden alcanzar fusionando los 6 países en una nueva región

Con respecto a la localización de la jefatura regional, nosotros recomendamos a Mexico D.F. Basándonos en la perspectiva comercial y de recursos humanos que permitirán a la región disponer de los mejores talentos. Comercialmente la localización de muchas otras corporaciones internacionales hace a Mexico D.F. la opción natural para albergar al equipo de alta gerencia de la región. Económicamente el crecimiento, estabilidad y tamaño juegan un papel importante, al mismo tiempo que inclusive con costos de vida más alto, nos evitaríamos expatriaciones entre los países de la región haciendo esta decisión la más económica en el mediano y corto plazo.

# **ANALISIS DE LA PROPUESTA DE INTEGRACION DE MEXICO CON MIC<sup>1</sup> Y RECOMENDACIÓN PARA LA UBICACIÓN DE LA JEFATURA REGIONAL**

## **INTRODUCCION**

Desde el principio del 2008 Maersk Line decidió descentralizar sus oficinas regionales bajo el proceso conocido como Streamline<sup>3</sup> reduciendo la estructura burocrática para tener acciones en el mercado mucho más rápidas. Como resultado de esta iniciativa la región de Latinoamérica que comprendía todos los países desde Mexico hasta Argentina se dividió en 6 subregiones, Brasil, River Plate (Argentina, Uruguay y Paraguay), WCSA (Chile, Perú, Ecuador), MIC (Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Belize), Mexico y CAR (Panamá, Colombia, Venezuela, Costa Rica y las islas del Caribe). El criterio para la definición de las subregiones estuvo basado en denominadores comunes de cultura, localización geográfica y sinergias en el ámbito de los servicios y productos navieros que se comparten entre los países dentro de la subregión.

En este contexto MIC como subregión esta concentrado en negocios desde y hacia los Estados Unidos. La mayoría de los volúmenes son relacionados con la industria textil principalmente debido a las fábricas de maquila<sup>5</sup>. Hay muchas similitudes entre estos países especialmente en el ámbito cultural. Mexico fue creado como subregión independiente debido al potencial existente. Los negocios de Mexico están concentrados en el mercado desde y hacia El Lejano Oriente. Existe una ventaja competitiva en los productos navieros dedicados al comercio con Asia debido a economías de escala lo cual ha ubicado a Maersk Line como líder en el mercado. Una propuesta temprana era integrar a Mexico con Estados Unidos debido a que hay muchas mas sinergias, pero Mexico no hubiese recibido la atención que necesita al momento de comparar los volúmenes y servicios manejados en

Estados Unidos tal como sucedió en años anteriores cuando Mexico era parte de la región de Norteamérica.

La propuesta de la integración de Mexico y MIC esta concentrada en reducciones de costo, principalmente de la reducción de uno de los equipos de alta gerencia. Otros ahorros fueron identificados en reducción de personal después del proceso de integración. La mayoría de la reducción de costos proviene de operaciones navieras que corresponden a la cuenta corporativa.

El total de ahorros de la agencia son USD2.6 millones principalmente en reducciones de personal. Ver apéndice 5. El total de ahorros corporativos (Line Savings) es USD6.1 millones relacionados principalmente con reducción de patios de contenedores y con la operación intermodal. Ver apéndice 6. El total de ahorros propuestos fue de USD8.7 millones.

Esta propuesta de ahorros de USD8.7 millones no puede ser validada por Mexico. La reducción del equipo de alta gerencia es el único ahorro real de la propuesta, no se puede evaluar en este momento reducciones de personal. Mexico cuenta con un plan de sucesión con candidatos identificados como lideres potenciales. Este plan de sucesión asegura que entre 2009 y 2010 varios de los expatriados con posiciones en mediana y alta gerencia pueden ser reemplazados, por lo tanto reduciendo significativamente costos de personal en caso de que exista o no una integración de las subregiones. Los ahorros en la cuenta corporativa son iniciativas que no tienen ninguna relación con la integración de las subregiones, es decir, esas reducciones de costo se llevaran a cabo de todas maneras.

Las sinergias que se han identificado son más subjetivas y relacionadas a la administración de los productos navieros en la región. El poder de

negociación es mayor cuando se consolidan volúmenes de carga de las Regiones MIC y Mexico. Este poder de negociación es usado al momento de diseñar nuevos productos o de requerir mejoras e implementaciones en los productos de la región. Otra nota positiva y de medición subjetiva es la importancia de la nueva subregión en Latinoamérica, es decir con volúmenes similares a las otras subregiones tiene similar atención y poder de decisión. Más información y detalles pueden ser encontrados en la sección Beneficios de Ruta.

Uno de los hallazgos mas importantes de este análisis es la necesidad de talento local para disminuir la dependencia en expatriados. Al mismo tiempo debe asegurarse un flujo constante de recursos humanos de alta calidad. Este factor tiene una influencia muy importante en la decisión para la ubicación de la jefatura regional.

Mexico tiene acceso a una base de talento mucho más importante que cualquier otro país en MIC. Mexico D.F. y otras ciudades importantes en Mexico tienen campus para varias universidades de Estados Unidos y también reconocidas instituciones nacionales tales como el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores ITESM, Universidad Autónoma de Mexico UNAM, Instituto Tecnológico Autónomo de Mexico ITAM, Universidad Iberoamericana, entre otras. La industria mexicana se ha desarrollado de una manera importante a niveles de economías desarrolladas, lo que indica que varios especialistas y gerentes pueden ser encontrados en varias ciudades en Mexico.

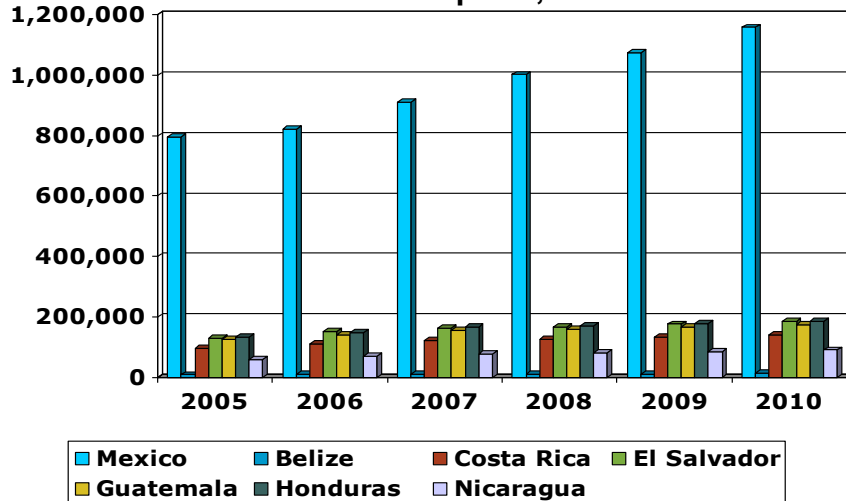


## **ANALISIS DE MERCADO**

Históricamente, la parte norte de Centroamérica y Mexico han mantenido relaciones comerciales casi exclusivamente con los Estados Unidos, e inclusive ahora los Estados Unidos se mantiene como su mayor socio comercial. La crisis financiera y su efecto en la economía estadounidense afecta intensamente otras economías en la región, pero en términos de exportación de carga contenedorizada el impacto es mas severo en países de Centroamérica que en Mexico debido a que la carga mexicana se exporta a Estados Unidos en camiones cruzando la frontera.

Mexico es la segunda economía más grande en America Latina, y también ostenta la posición como el poder económico dominante de Centroamérica. Para la industria de carga contenedorizada Mexico es muy atractivo debido al inmenso flujo de carga que el país importa desde el Lejano Oriente de manera anual. Esto es un contraste total a los países en Centroamérica, especialmente a los involucrados en este análisis. El poder de compra de los consumidores en Mexico, la presencia de importantes tiendas de consumo masivo, de la industria automotriz y de la industria de electrónicos hace inminente la importación de una amplia gama de productos del Lejano Oriente. El volumen de bienes de importación de Asia es significativo en Mexico y es solo comparable con países occidentales mucho mas desarrollados. Estos volúmenes fuertes de importación son extremadamente importantes para las compañías navieras operando en Centroamérica ya que el mercado del Lejano Oriente a Mexico provee los volúmenes (y consecuentemente el ingreso económico) requeridos para implementar productos con naves de gran calado, facilitándose las economías de escala. El liderazgo de Mexico en volúmenes del mercado desde Asia a Centroamérica se puede apreciar en el cuadro 1.1. En el año 2008 el mercado de importaciones desde Asia a Mexico esta esperado a alcanzar un millón de TEU<sup>4</sup>.

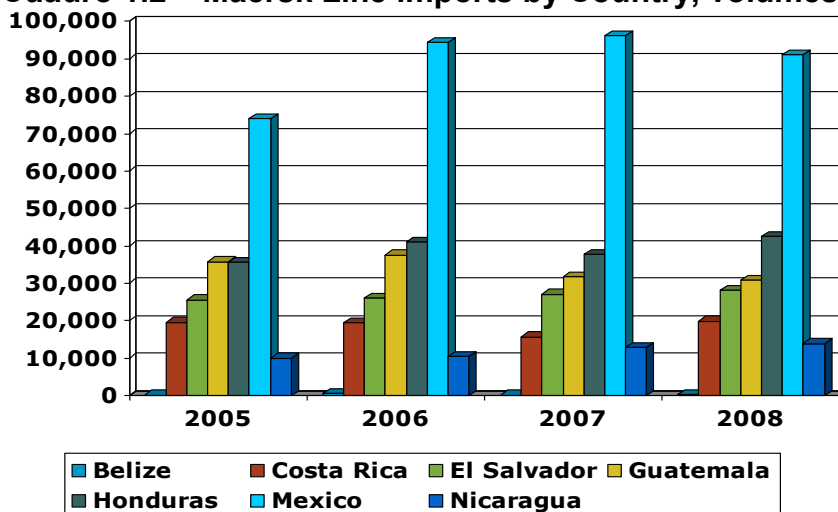
**Cuadro 1.1 – Total Market: Imports, Volumes in TEU**



Source: Global Trade Navigator (GTN), JOC numbers used for MEX as not included in GTN data

El segundo importador más grande en la región es Honduras con un mercado total proyectado a 171.000 TEU. Con la presencia de un mercado de importación tan grande, no es sorpresa que el volumen de importación de Mexico representa el 52% del total de los volúmenes de importación totales de Maersk Line en los países en este análisis (Mexico, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Belize). La diferencia en volúmenes de importación de Mexico con los otros países en Centroamérica es claramente expuesta en el cuadro 1.2.

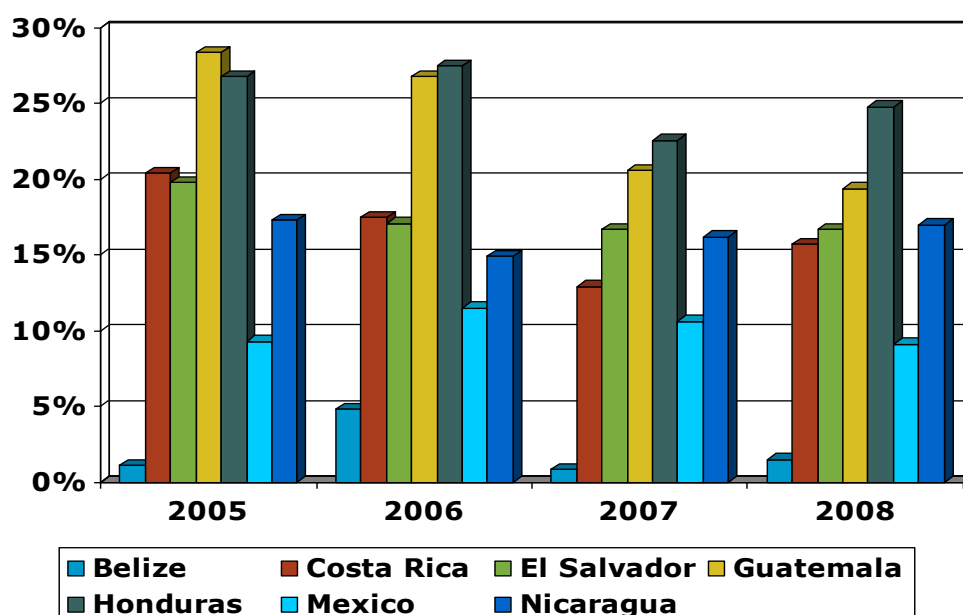
**Cuadro 1.2 – Maersk Line imports by Country, volumes in TEU**



Source: RKMS2, Full Year 2008 volumes as per Freight List Estimate

A pesar de los importantes volúmenes de importación a Mexico, Maersk Line representa solo el 10% del total del mercado de total de importación en el año 2008. Esto es efectivamente bajo en comparación a la participación del mercado de Maersk Line en los otros países de Centroamérica. El segundo y el tercer importadores mas importantes, Honduras y Guatemala, han proyectado su participación en el mercado de importación de Asia en el 2008 a 24% y 17% respectivamente (Cuadro 1.3). Maersk Line en estos países tiene una presencia en el mercado mucho mas establecida, con menos oportunidades de crecimiento. Mexico ofrece una economía en crecimiento mucho más grande, que con el debido enfoque de la gerencia, ofrece oportunidades de crecer su participación de mercado y ganancias económicas. Como ejemplo, en el año 2009 el mercado Mexicano esta proyectando el mayor crecimiento en volúmenes desde Asia debido al liderazgo en costos, producido por las economías a escala alcanzadas.

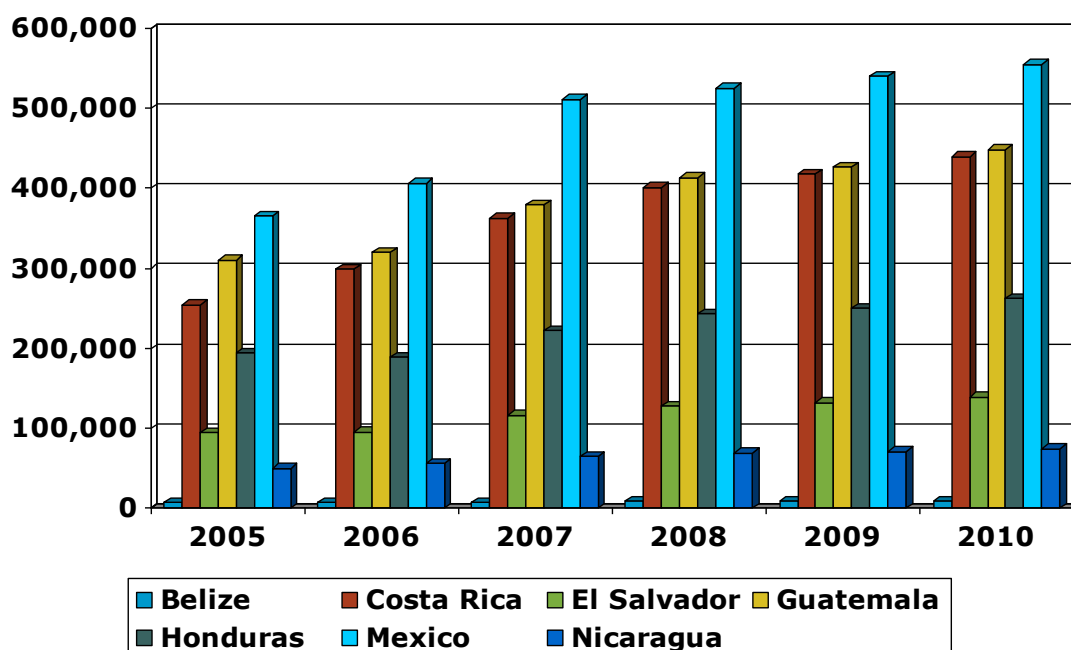
**Cuadro 1.3 Maersk Line Import Market Share by Country**



Source: ML volumes RKMS2, Total Market Volumes GTN Global Trade Navigator, JOC used for MEX total mkt volumes

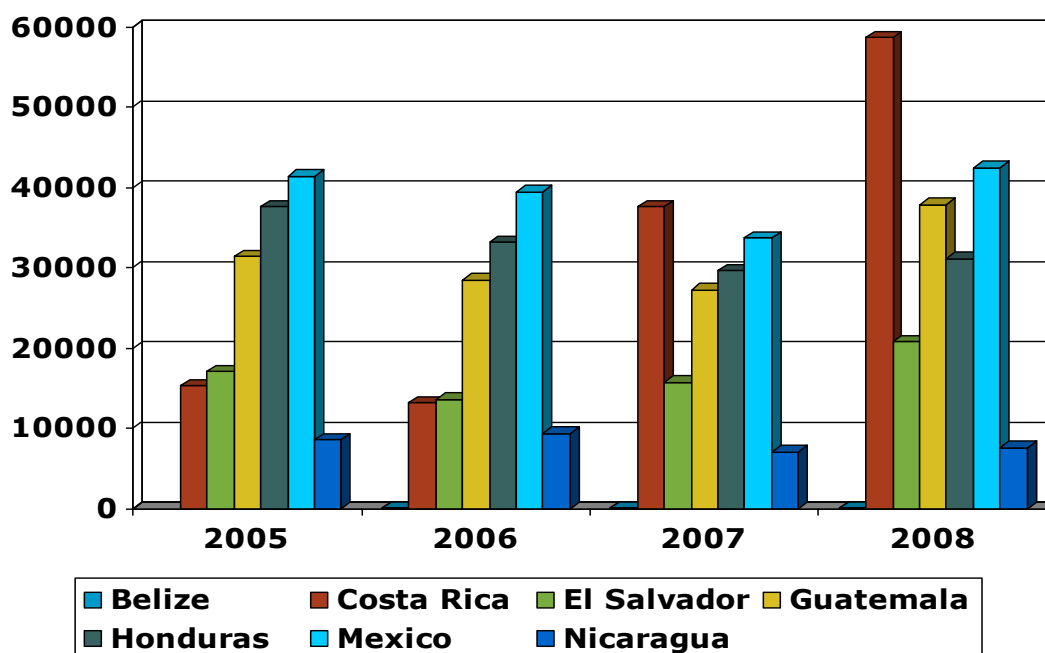
En el lado de las exportaciones vemos una historia bien similar. Mientras el mercado total de exportaciones es muy cercano en tamaño (Cuadro 1.4), las oportunidades de crecimiento se encuentran en Mexico. Mexico ocupa el segundo lugar en exportaciones en el 2008 con 42.000 TEU (Cuadro 5) este pronóstico no toma en cuenta el desarrollo en volumen de exportación de carga que usualmente se transporta en barcos al granel y que se convierte a contenedores durante el último trimestre. Al final de cuentas el crecimiento en volúmenes de exportación de Mexico desde el 2007 al 2008 se proyecta en 26%. A pesar del crecimiento significativo, Maersk Mexico solo representa 8% del mercado total de exportaciones en el 2008. Esto comparado con el 16% de participación del mercado de exportación de El Salvador.

**Cuadro 1.4 Total Market Exports, Volumes in TEU**



Source: Global Trade Navigator (GTN), JOC numbers used for MEX as not included in GTN data

**Cuadro 1.5 Maersk Line Exports, Volumes in TEU's**



Source: RKMS2, Full Year 2008 volumes as per Freight List Estimates

Es importante denotar que los mercados de exportación de Honduras, Guatemala, El Salvador y Nicaragua están predominantemente influenciados por la industria de la maquila<sup>5</sup>. Es de conocimiento público que la industria de la maquila en Centroamérica ha perdido mercado frente a las factorías asiáticas por años, la tendencia esta obviamente continuando y se verá mucho mas acelerada debido a la crisis financiera afectando la economía Estadounidense. En contraste, las exportaciones marítimas en contenedores de Mexico no están dominadas por la industria de la maquila. Las exportaciones de Mexico son más diversificadas, los volúmenes son exportados a otros países en Latinoamérica y el mundo.

En relación a los esfuerzos conjuntos de exportación de Maersk de Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Mexico para el 2008, se observa un incremento del 27% sobre el 2007. Costa Rica siendo el líder de exportaciones refrigeradas, principalmente a Europa con un servicio directo dedicado a la conversión de bananas en barcos al granel a

contenedores refrigerados con el apoyo de clientes importantes tal como Dole, del Monte y JP Fresh.

Guatemala es el segundo exportador de carga refrigerada a Norteamérica con el 14% del total del mercado de refrigerados, seguido de Mexico con el 9% mayormente concentrado a Asia (principalmente Japón). En el caso de la carga seca (estándar) Maersk Mexico es el líder con el 28% del total del volumen generando 30% del Operating Yield OY en exportaciones a Asia, lo que es considerado como el viaje de regreso, es decir sin ninguna inversión adicional y apoyado con la llegada directa de Lázaro Cárdenas a los puertos principales en el Lejano Oriente. Maersk Mexico esta seguido por Maersk Honduras con volúmenes en la ruta de exportación a Estados Unidos con 27% del mercado de carga seca y generando 21% del Operating Yield OY. (Ver detalles en el apéndice 2 & 3)

En el caso de las importaciones, Maersk Mexico ha hecho posible un incremento del 41% en el mercado total de carga seca. Esto puede ser atribuido casi en su totalidad a las importaciones de Asia y genera el 48% del Operating Yield OY combinado de los países en este análisis. En segundo lugar esta Maersk Honduras con el 19% de los volúmenes y principalmente desde hacia con el 15% del Operating Yield OY.

Incluso sin un servicio directo de importación desde Europa, Mexico ha generado el 49% del total de importaciones en este mercado usando la ruta no dominante del servicio de exportaciones del Caribe a Europa (Detalles en el apéndice 2 & 3).

## **BENEFICIOS EN LAS RUTAS Y PRODUCTOS NAVIEROS**

Sinergias pueden ser encontradas siempre entre países y regiones con la misma cultura y características geográficas, y mucho más si comparten los mismos sistemas, servicios y productos navieros. La administración de los productos y su optimización se pueden beneficiar de la centralización. La administración centralizada facilita el manejo de actividades que permiten la maximización de utilidades, tales como optimización de carga a bordo de la nave, el manejo de recaladas de los servicios, es decir, recaladas extra cuando hay exceso de carga y la omisión de la recalada cuando no hay suficiente carga, permitiendo el ahorro eliminando en parte el costo fijo. El asunto de importancia principal es que regiones y países deben ser integradas y como manejar la centralización.

Las principales rutas operando en Mexico y Centroamérica son las que envuelven los mercados de Asia (C1), Norteamérica (C2), Europa (C3) y la Intrarregional (U2). Una subregión con una mezcla de rutas suena muy bien con Mexico concentrado en C1, MIC concentrado en C2 y C3 como un mercado en desarrollo para toda la subregión. La realidad es que los países en la subregión deben ser integrados de acuerdo a las similitudes y sinergias reales, pero lo más importante es el enfoque que se necesita para apoyar los proyectos donde el corporativo de Maersk Line tiene sus inversiones más fuertes para el mediano y largo plazo.

La oficina corporativa encargada de la administración de las rutas y de los productos que Maersk Line dispone alrededor del mundo se enfoca en las inversiones concentradas en las rutas C1 y C3 manteniendo U2 como un producto transaccional que soporta a las rutas principales. La inversión en C2 se esta aminorando debido a la crisis financiera que afecta al mercado estadounidense, los resultados decepcionan y además los pronósticos de la

industria textil están disminuyendo debido al cierre de las plantas de maquila que al mismo tiempo producen que las zonas libres colapsen, etc.

Desde la perspectiva de la administración de las rutas hay sinergias consolidando MIC y Mexico. Mexico tiene potencial de crecimiento en la ruta C1 donde Maersk Line ha invertido cientos de millones de dólares y tiene la capacidad de reducir el desbalance comercial<sup>6</sup> que es natural en este mercado (mas importaciones que exportaciones). Al mismo tiempo la falta de crecimiento real en MIC tiene que ser combatida y potencialmente manejada bajo la centralización. La dependencia en la industria textil debe ser diversificada con oportunidades de exportación a Europa (C3) y a Estados Unidos (C2) e incrementar el enfoque a la importación de bienes de consumo de Asia (C1) también vale la pena mencionar que crecimiento en importaciones de Asia debe estar acompañada de desarrollo de el mercado de exportación en el Backhaul<sup>7</sup> ya que el exceso de equipo de importación (contenedores vacíos después de entregar las importaciones) es costoso, igual que el reposicionamiento a Asia para mantener el flujo de carga de importación.

## **4.1 Sinergias**

**4.1.1 Ruta de Asia (C1)** – El manejo centralizado del plan de negocio permitirá a Maersk Line alcanzar utilidades mas altas y a mejorar la optimización de carga (Cargo Mix<sup>8</sup>). En la pierna menos dominante (Backhaul) se debe compartir las experiencias y buenas prácticas que vienen de convertir carga al granel en contenedores y de bienes específicos para la exportación a Asia ya que se puede incrementar la utilización de las naves ya que la pierna menos dominante tiene espacio para acomodar contenedores e incrementar el ingreso como contribución para el pago de activos (barcos) inclusive en el momento en que la pierna dominante esta al 100% de utilización en la temporada alta de importaciones asiáticas. La



coordinación de los servicios alimentadores que se operan regionalmente tales como el WCCA<sup>9</sup> permitirá que los volúmenes de Asia mantengan estos servicios con utilidades altas.

**4.1.2 Ruta de Europa (C3)** – El manejo y administración centralizada de los espacios en las naves alimentadoras del servicio a Europa asegura que podemos aprovechar del mercado de refrigerados y otros bienes transportados en contenedores secos. Esto también apoya a los servicios de Latinoamérica a Europa para embarcar volúmenes durante las temporadas bajas o cuando los servicios lo necesiten.

**4.1.3 Ruta de las Américas (U2)** – Considerando varios países administrados centralmente, la maximización de la utilización entre puertos locales de la subregión es una ganancia rápida. El incentivo es que la contribución marginal generada se quedaría completamente en la subregión, es decir, la contribución generada por las exportaciones y por las importaciones se queda en la subregión en lugar de dividirlo entre distintas subregiones. Cambios rápidos y ajustes ad-hoc pueden ser manejados localmente para maximizar las utilidades.

## **4.2 Clientes Clave**

La mayoría están en la industria de los electrónicos, bienes de consumo, automotriz y localizados en Mexico con volumen importantes en la ruta de Asia (C1). Partes electrónicas provenientes de Asia llegan a las plantas procesadoras de maquila, principalmente en el norte de Mexico, el producto terminado se exporta a Estados Unidos en camión y otra parte considerable se exporta a Centro y Sur America. La sinergia encontrada requiere una negociación por bloque, es decir, carga desde Asia y carga dedicada a Centro y Sur America en la misma negociación enfocándose en el uso de equipo y reposición mucho más rápido e incrementando utilidades.

Estas sinergias identificadas permitirán a países de Centroamérica reducir su dependencia en el mercado Estadounidense (C2) con pronósticos reducidos de venta de exportación de textiles. También se puede considerar que estas sinergias apoyan las inversiones de Maersk Line en otros mercados para generar mayor contribución en volúmenes en puertos de la subregión.

## **ANALISIS DE LAS FUNCIONES DE SERVICIO AL CLIENTE, OPERACIONES Y FINANZAS**

Este documento analiza la propuesta de la gerencia de los países del MIC en cuanto a la integración fusión de la subregión MIC con Mexico. En los capítulos anteriores nos hemos referido al análisis de mercado y a las sinergias potenciales en término de la administración y manejo de los servicios y productos de Maersk Line. Ahora el análisis se concentra en los específicos referentes a las funciones de Operaciones y Servicio al Cliente.

### **5.1 Servicio al Cliente**

En Mexico ya se ha centralizado las funciones de servicio al cliente en Mexico D.F. y oficinas tales como Tijuana, Monterrey y Guadalajara son oficinas virtuales. Por lo tanto los agentes de Servicio al Cliente manejan en promedio 70 TPDOC<sup>10</sup> por empleado a tiempo completo. La comunicación es manejada con Telefonía IP<sup>11</sup> rutiando las llamadas a teléfonos celulares y softphones<sup>11</sup>. La telefonía IP permite la comunicación gratuita entre los países de la subregión.

Nosotros nos comprometemos en fomentar el incremento en productividad en la función de Servicio al Cliente, que en su mayoría será basado en economías de escala facilitando los beneficios de centralizar las funciones donde se ubique la jefatura de la subregión.

### **5.2 Operaciones**

Al referirnos a la función de intermodal<sup>12</sup> no encontramos ningún beneficio al fusionar las subregiones de Mexico y MIC. Casi no existe ningún punto de intermodal entre Mexico y Guatemala. Esto es en contraste con Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador donde la operación intermodal se efectúa en el principio como sin-fronteras, mercadería de un país se

embarca en otro usando contenedores y camiones como medio de transporte interno. Por lo tanto un centro de planeación intermodal en MIC será requerido al mismo momento que uno para Mexico inclusive en evento de la fusión de las subregiones.

### **5.3 Finanzas**

Esta función sin lugar a dudas tiene el potencial de reducción de costos relacionados con reducción de personal. Mucho de las reducciones de costo identificadas en la propuesta de MIC son parte de iniciativas globales, de tal forma que no pueden ser consideradas específicas a esta propuesta.

La administración del tesoro se transferirá a las oficinas corporativas en Dinamarca para ser efectivas a principio de 2009, por lo tanto la fusión no tiene ningún efecto. Muchas de las actividades de contabilidad serán transferidas al Global Shared Service Center GSC<sup>13</sup>. La migración debería ser mas simple desde una localidad en una subregión combinada que hecha desde 2 distintas subregiones.

La centralización de la función de cobranzas hará mas difícil la relación que se mantienen con el ejecutivo de ventas y no se puede trabajar con la cooperación con lo que se trabaja ahora, nuestros representantes de cobranzas visitan los clientes regularmente. Nosotros sugerimos que en lugar de tener la función centralizada se tenga una estandarización de los procesos a través de la subregión manteniendo uno o dos representantes de cobranzas por país con procesos de reportes centralizados. Esto sugiere la preparación de un procedimiento de operación estándar.

## **VENTAJAS DE MEXICO DISTRITO FEDERAL COMO SEDE DE LA JEFATURA REGIONAL**

Desde una perspectiva practica, la sede de la jefatura regional puede ubicarse en cualquier ciudad dentro de la región, pero desde la perspectiva comercial y de recursos humanos, consideramos Mexico Distrito Federal como la elección lógica.

Comercialmente, Mexico ha alcanzado éxito significativo, y con mucho potencial adicional. Muchos de los clientes grandes locales incluyen volúmenes que han sido convertidos a contenedores de cargas originalmente transportadas en barcos al granel; clientes de cargas industrializadas tales como Mabe, Modelo, PMI; tiendas de bienes de consumo como Soriana, Elektra, Liverpool. Adicionalmente, compañías como Walmart tienen gerencia y operación independiente en Mexico que necesitan la atención de la alta gerencia de la región, algo similar ocurre con Costco. Otras cuentas claves como LG, Samsung, Sony, GM, Volkswagen, Nissan, etc. Tienen una presencia importante en Mexico.

La economía mexicana y su comercio internacional han crecido rápidamente en las últimas décadas. Mexico es la segunda economía más grande en Latinoamérica en términos de PIB<sup>14</sup>. El PIB de Mexico es 9 veces más grande que el combinado de Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador (ver apéndice 4). Además, Mexico es estable políticamente hablando cuando es comparado con los otros países en Centroamérica.

Con respecto a Recursos Humanos, nosotros creemos que Mexico tiene acceso a una base de talento local mucho más grande que cualquier otro de los países de Centroamérica. Mexico D.F. y otras ciudades industrializadas y grandes en Mexico tienen campus de varias universidades Estadounidenses asimismo también son sede de universidades Mexicanas

de alto reconocimiento tales como Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores ITESM, Universidad Autónoma de Mexico UNAM, Instituto Tecnológico Autónomo de Mexico ITAM, Universidad Iberoamericana, entre otras. Adicionalmente, la industria mexicana ha desarrollado a un nivel internacional en las últimas décadas, de tal forma que gerentes y especialistas en diversos campos pueden ser encontrados en varios lugares en Mexico.

Mexico D.F. ofrece conexión directa a todas las ciudades más importantes en los países del MIC. También ofrece conexiones directas desde la oficina regional de Latinoamérica en Sao Paulo-Brasil y a las jefaturas de otras subregiones como Santiago- Chile, Ciudad de Panamá-Panamá, Buenos Aires-Argentina.

Mexico es considerado relativamente seguro y no es peligroso para extranjeros en comparación a Guatemala u otras ciudades en la subregión. Esto combinado con mejores instituciones de salud y escuelas constituye una propuesta mas atractiva para expatriados (que muy probablemente todavía serán requeridos a cierto nivel en el mediano y largo plazo).

El costo de vida en Mexico es aproximadamente 5% más alto que en Guatemala, pero esto no representa un impacto significativo en costos de personal. La disponibilidad de talento local en Mexico significa que si la jefatura regional estuviera localizada en otra ciudad en otro país en la subregión existe la probabilidad muy alta de que los lideres serán reclutados de Mexico y serán expatriados en la región para posiciones clave, haciendo la propuesta mucho mas cara al final.

Mexico ya ha centralizado sus funciones de servicio al cliente, apoyo a ventas y contabilidad y finanzas. Manteniendo oficinas virtuales en Tijuana,

Guadalajara y Monterrey, esto puede ser considerado similar a centralizar a través de las fronteras como en países del MIC.

El equipo de la jefatura regional (alta gerencia) deberán ser seleccionados basados en el principio de “la mejor persona para el trabajo” considerando que los nuevos roles necesitan un liderazgo mucho mas fuerte y habilidades en integración y comunicación al mismo tiempo en selección y manejo de personal en distintos países a nivel funcional.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Este reporte sobre la propuesta realizada por gerencia de MIC se enfoca en analizar los ahorros en la reducción de costos presentados, las posibles sinergias y en recomendar la sede de la jefatura de la región. Nosotros hemos profundizado en el análisis de mercado, la situación real de las tendencias en términos de volúmenes en contenedores de exportación e importación de los países pertenecientes a MIC y a Mexico. También se ha detallado en ubicar las sinergias que se encuentran en la centralización de los procesos, principalmente en la administración de las rutas y los beneficios, aunque intangibles, son los verdaderos beneficios de la integración y fusión de MIC y Mexico en una nueva región. La recomendación de la ubicación de la jefatura regional obedece a principios comerciales y de disponibilidad de recursos humanos.

### **Conclusiones**

1. La gerencia de MIC ha presentado una propuesta por ahorros de USD8.7 millones que en realidad no sería producto directo de la fusión de MIC con Mexico. Las reducciones de costos relacionados con la Línea, o corporativos de USD6.1 millones se darán de igual manera ya que corresponden a diversas iniciativas globales en la compañía o no son parte exclusiva de la fusión. Los ahorros de USD2.6 millones en reducción de personal son netamente por la eliminación de un equipo de gerencia. No hay a este punto evidencia de la reducción de personal después de la fusión, eso será analizado separadamente. Este análisis por parte de Mexico considera un plan de sucesión que al final de cuentas produce USD1.0 millones en ahorros para el año 2010 debido a la reducción de expatriados.



2. El análisis de mercado presentado en este reporte pone en perspectiva la importancia de Mexico en relación a las tendencias del mercado mundial. Al mismo tiempo considera aspectos intrínsecos de la relación comercial de Centroamérica con Estados Unidos que se ven afectados por la crisis financiera y por una industria textil que ha decaído y que mantienen una tendencia negativa. Con la recomendación de diversificación de mercados y enfoque en productos navieros donde se concentra la mayor inversión de Maersk Line, tales como el mercado de importación y exportación de Asia que esta concentrada en Mexico.
  
3. Las sinergias que se han identificado en este análisis son en el manejo centralizado de los productos navieros que recalán en los países de MIC y Mexico. A la fecha se cuentan con 4 sistemas navieros con tonaje que varia con naves desde 1000 TEU hasta 6500 TEU (las naves mas grandes en Latinoamérica). Esta administración centralizada es un beneficio, aunque intangible, es el producto mas real de la fusión. Las economías a escala y el nivel de negociación que se alcanza con la combinación de volumen de MIC y Mexico garantizaran que nuestras propuestas sean escuchadas y atendidas.

### **Recomendación**

Este análisis da como resultado la recomendación para la ubicación de la sede o jefatura regional. Como ha sido mencionado, se podría ubicar la jefatura regional en cualquier ciudad entre MIC y Mexico. Pero este análisis toma dos conceptos principales, el comercial y el de recursos humanos.

Mexico es una economía desarrollada cuando comparada con la mayoría de los países en Latinoamérica. Siendo la segunda economía en la región y dada su ubicación cercana a los Estados Unidos es comercialmente uno de

los centros en la región. Transnacionales tienen sus oficinas centrales para Latinoamérica en Mexico, la industrialización del país y su estabilidad económica y política consolidan la decisión de mantener la jefatura de la región donde comercialmente hay mucho más acceso a las relaciones que se necesitan a nivel corporativo. Indicadores económicos tales como PIB y los volúmenes de exportación e importación respaldan esta decisión, al mismo tiempo que garantizan que las inversiones de Maersk Line están enfocadas de acuerdo a donde las tendencias a mediano y largo plazo apuntan crecimiento, es decir, la importación y exportación a Asia y a países de Centro y Suramérica.

El segundo punto principal a nivel de recursos humanos, se refiere a la disponibilidad de talento local que se encuentra en Mexico D.F. En este momento el equipo de alta gerencia de MIC y de Mexico esta altamente ocupado por expatriados. En Mexico la disponibilidad de talento asegura un plan de sucesión a todos los niveles de la organización. Otro ángulo en la disponibilidad de talento local es eliminar la necesidad de expatriar entre los países de la región, es decir, si la gerencia esta ubicada en Guatemala, la necesidad de talento mexicano haría que los costos de expatriados regionales se eleven, ya que siempre se encontrara la necesidad de talento nuevo o de talento desarrollado que en la mayoría de casos proviene de Mexico.

Nuestra recomendación final es de ubicar la sede, la jefatura regional y el equipo de alta gerencia de la región en Mexico Distrito Federal.

## REFERENCIAS

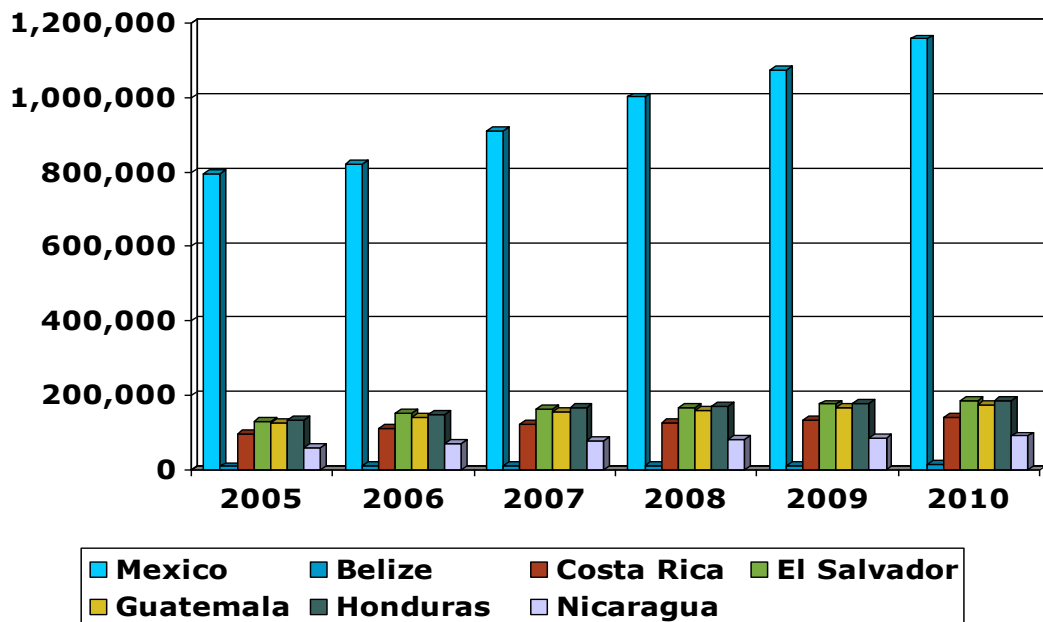
1. **MIC.** Abreviación de Middle America, el nombre de una región de Latinoamérica constituida por Belize, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Su jefatura regional esta ubicada en la ciudad de Guatemala.
2. **ROUTE.** Ingles para Ruta. Es el conjunto geográfico de países y regiones que Maersk Line cubre con productos navieros.
3. **STREAMLINE.** Proceso de reingeniería de procesos en Maersk Line. Empezó en el primer trimestre de 2008. La idea central es reducir capas en el manejo de la compañía y acercar más la compañía a los clientes por medio de poder de decisión de la fuerza de ventas.
4. **TEU.** Twenty Feet equivalent Unit. Unidad que expresa contenedores de 20 pies.
5. **MAQUILA.** Neologismo que se aplica a un cierto tipo de industria caracterizado por utilizar insumos y tecnología en gran parte importados, emplear mano de obra local y destinar su producción a la exportación.
6. **TRADE IMBALANCE.** Usualmente los países tienen un desbalance entre los volúmenes de exportación e importación. A esta diferencia se la denomina Trade Imbalance.
7. **BACKHAUL.** La pierna menos dominante. Los servicios navieros están diseñados con preferencia en una dirección. Por Ejemplo Los servicios que conectan Asia y Latinoamérica, su pierna dominante es el viaje con dirección a oriente desde Asia a Latinoamérica y la pierna menos dominante es el viaje con dirección a occidente desde Latinoamérica a Asia.
8. **CARGO MIX.** Composición de carga. Se espera que nuestros barcos estén usados por carga que se mueve en volúmenes grandes y durante todo el año y carga que se mueve en temporada alta. La carga de todo el año tiene descuentos, la carga durante la temporada

alta paga Premium. Una composición ideal mantiene los barcos llenos con carga base (de todo el año) y disfruta de volúmenes durante la temporada alta que pagan más.

- 9. WCCA.** West Coast Central America service. Servicio que cubre el área geográfica de la costa del Pacífico desde Balboa, Panamá hasta Los Ángeles, EEUU. El servicio tiene 4 naves con capacidad de 1000 TEUs cada una. Los puertos que cubre son, Balboa-Panamá, Caldera-Costa Rica, Corinto-Nicaragua, Acajutla-El Salvador, Puerto Quetzal-Guatemala, Lázaro Cárdenas-México, Manzanillo-México, Ensenada-México y Los Ángeles-EEUU.
- 10. TPDOC.** Es el conocimiento de embarque. El documento es la evidencia del contrato de transporte internacional, es el documento de recibo de carga y el título de propiedad de la carga.
- 11. SOFTPHONE.** Telefonía CISCO, net2phone. Telefonía vía Internet.
- 12. INTERMODAL.** Servicio de transporte internacional que comprende transporte oceánico y terrestre,
- 13. GSC.** Global Shared Center.
- 14. PIB.** Producto Interno Bruto

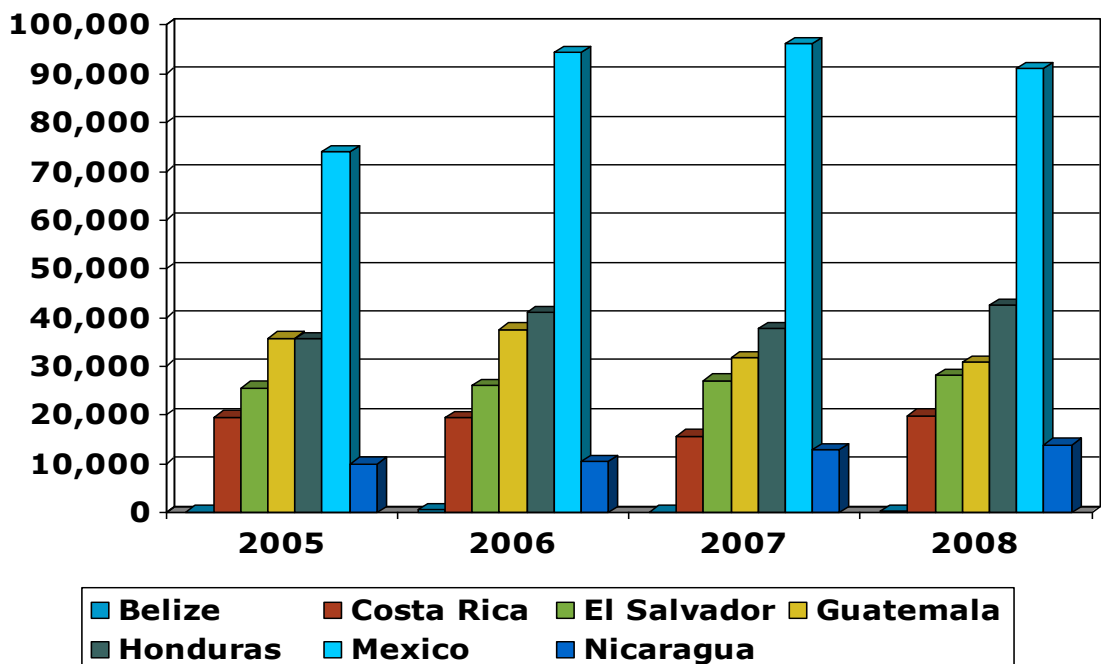
**Appendix 1**

**Chart 1.1 – Total Market: Imports, Volumes in TEU**



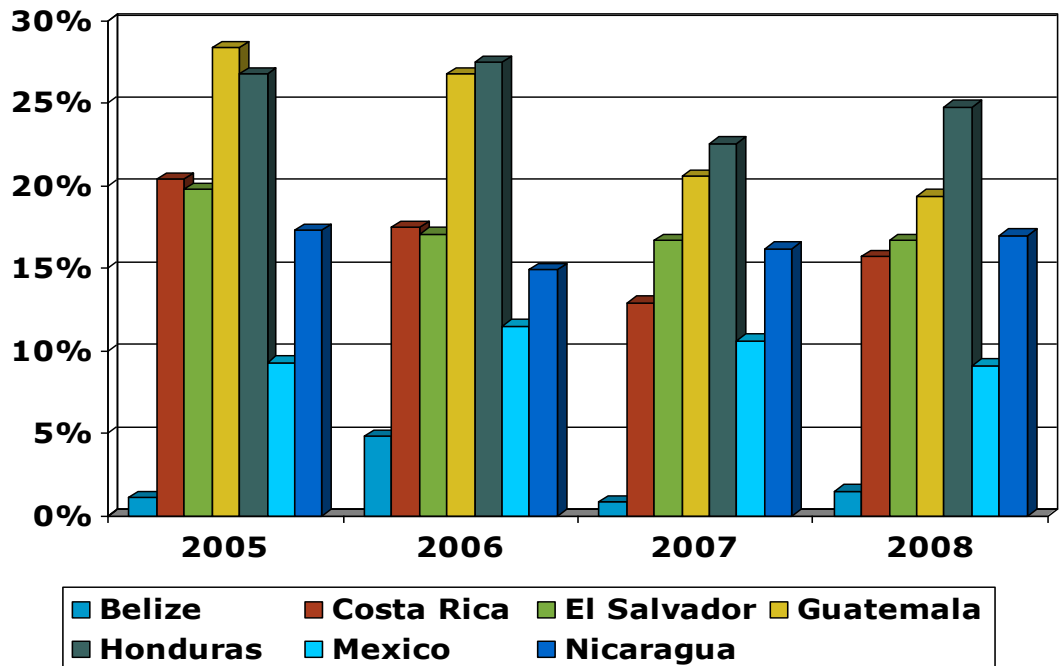
Source: Global Trade Navigator (GTN), JOC numbers used for MEX as not included in GTN data

**Chart 1.2 – Maersk Line imports by Country, volumes in TEU**



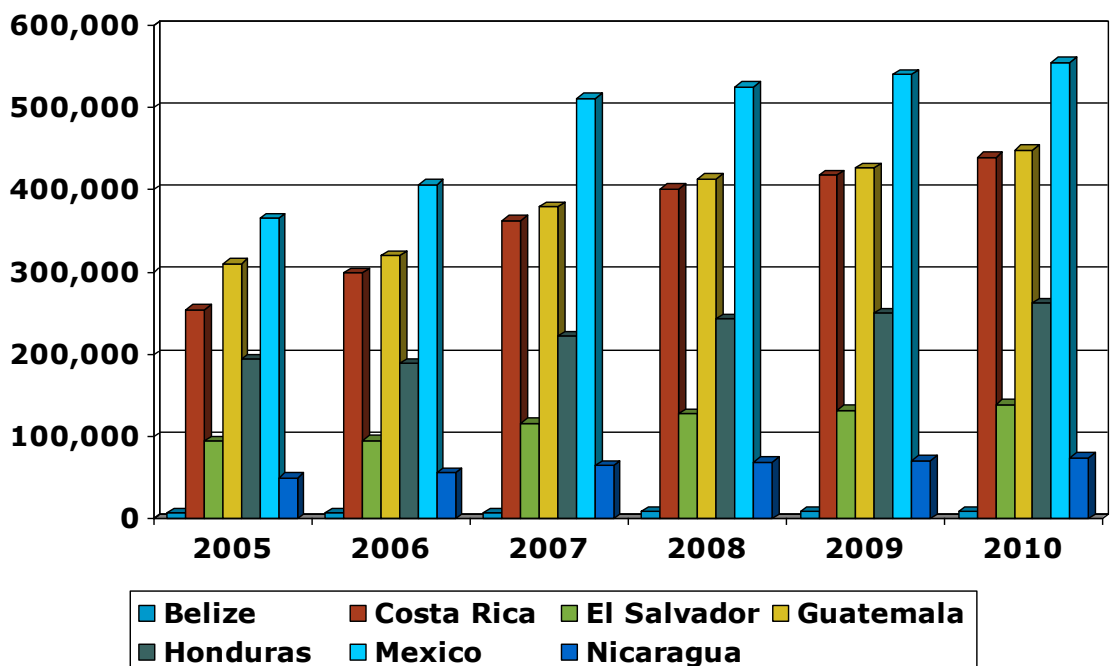
Source: RKMS2, Full Year 2008 volumes as per Freight List Estimate

**Chart 1.3 Maersk Line Import Market Share by Country**



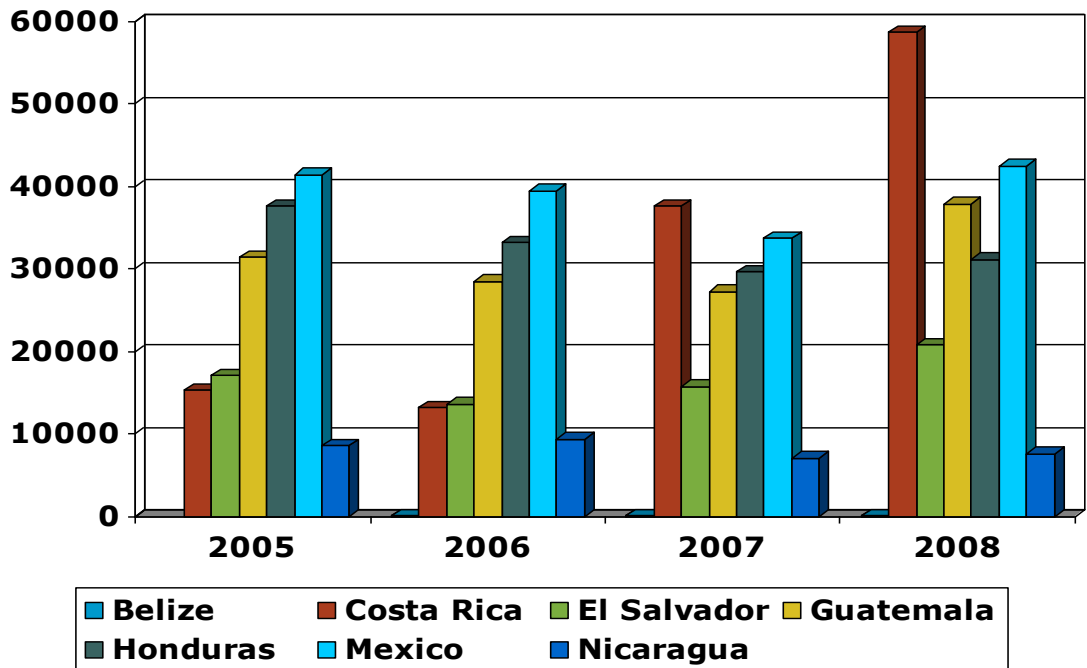
Source: ML volumes RKMS2, Total Market Volumes GTN Global Trade Navigator, JOC used for MEX total mkt volumes

**Chart 1.4 Total Market Exports, Volumes in TEU**



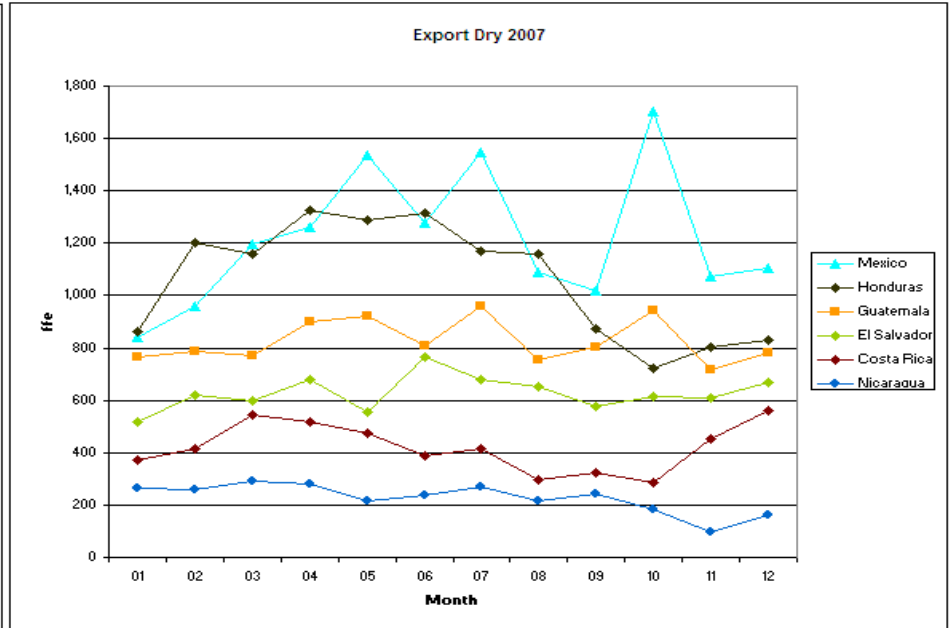
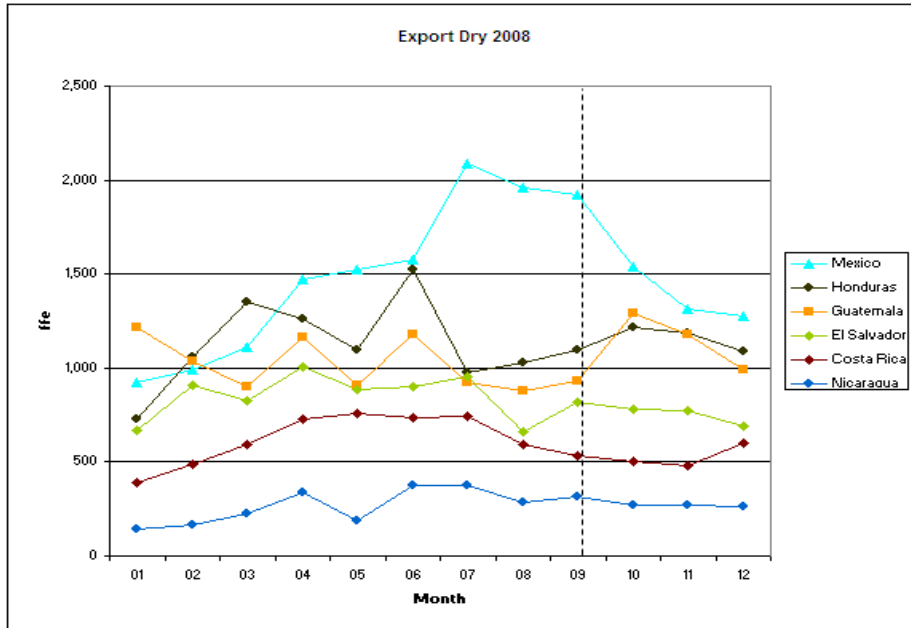
Source: Global Trade Navigator (GTN), JOC numbers used for MEX as not included in GTN data

**Chart 1.5 Maersk Line Exports, Volumes in TEU's**



Source: RKMS2, Full Year 2008 volumes as per Freight List Estimates

## Appendix 2



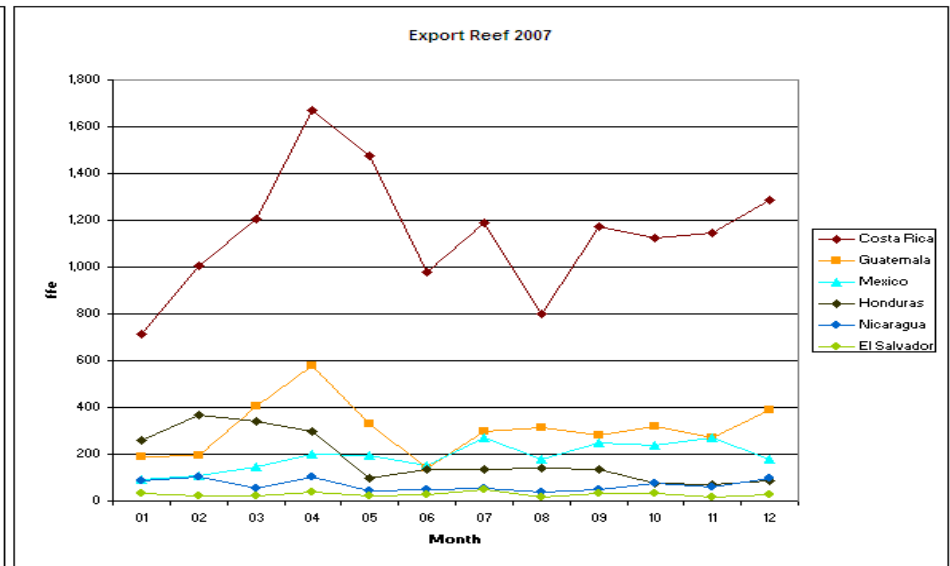
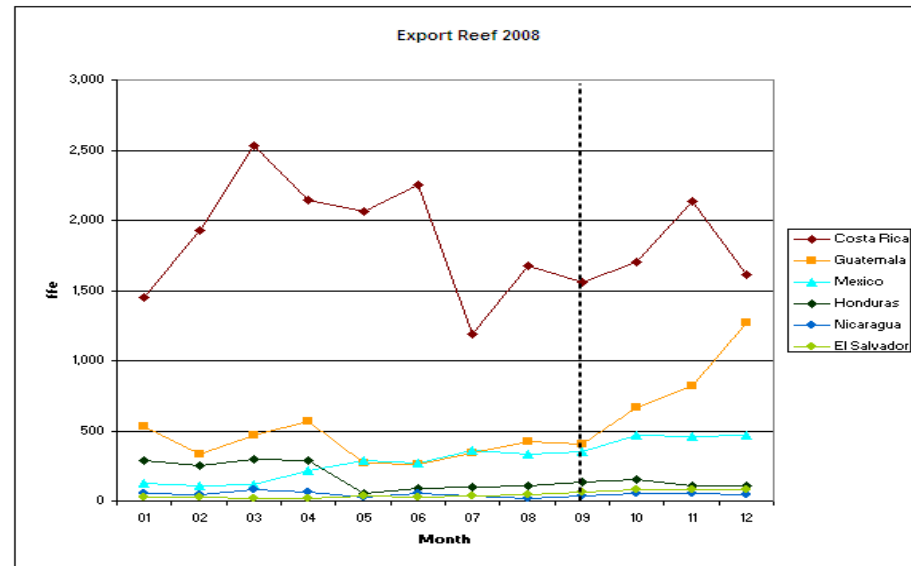
**Comments: Actual (Jan-Sep)**

Growth on dry cargo in comparison with last year: 1. CRI increase 48% 2. SVL increase 35%. 3. MEX increase 26%

Main trade are: C1 (CAM/FEA) leading by MEX 51% of ttl vol's. C2 (CAM/NAM) leading by HON 35%

C3 (CAM/EUR) leading by CRI 31%. U2 (IAM) leading by MEX 40%

Overall analyzing per quarter, MEX increase 12% from Q1 to Q2 and 11% from Q2 to Q3 on the last one mainly due to Breakbulk aggressive target, woods and metals. The rest of the Countries grew 9% from Q1 to Q2, but drop -6% from Q2 to Q3. Excluding NIC with grew of 2%.



**Comments: Actual (Jan-Sep)**

Growth on reefed cargo in comparison with last year: 1. NIC increase 48% 2. HON increase 35%. 3. CRI increase 26%

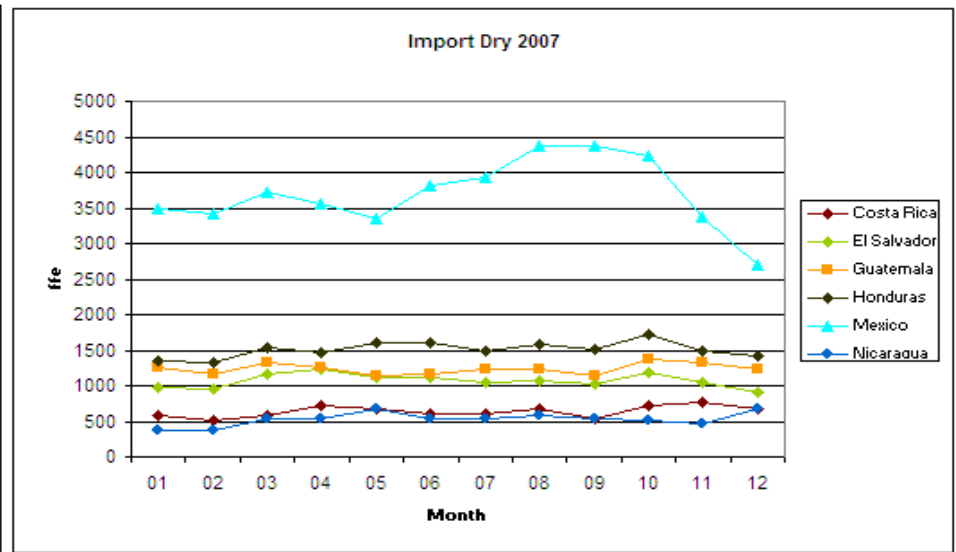
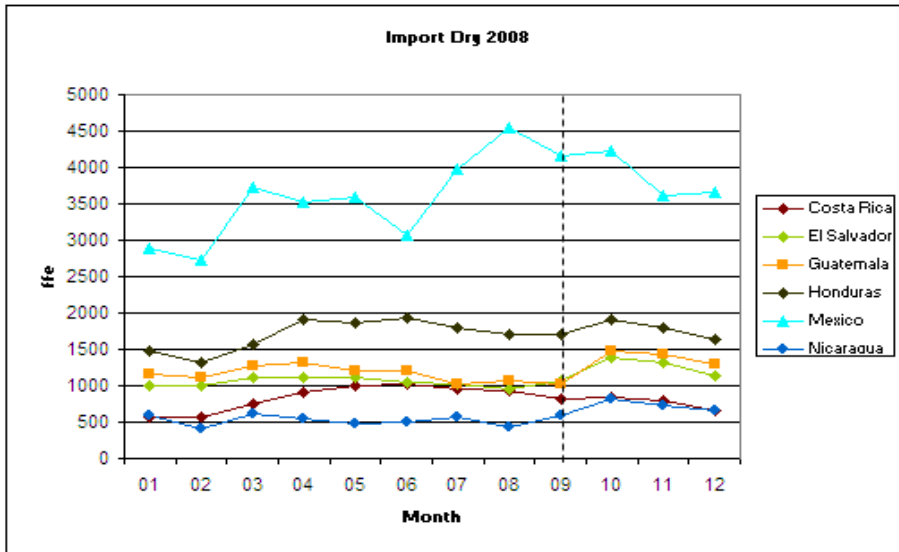
Main Trade:

Costa Rica has been leading reefer market mainly from C3 (CAM/EUR) trade with 93% of ttl vol's mainly due to full CRX serv. Second market is C2 (CAM/NAM) leading by GMA with 62% of ttl vol's. Follow by MEX leading C1 (CAM/FEA) trade with 79% of ttl vol's.

**Note:**

Source from October Freightlist Taking Actual from Jan-Sep. (---) line





**Comments: Actual (Jan-Sep)**  
 Main trade are: C1 (CAM/FEA) leading by MEX 64% of ttl vol's. C3 (CAM/EUR) leading by MEX 47%. C2 (CAM/NAM) leading by HON 36%. U2 (IAM) leading by HON 28%. Mexico is the leading mainly for the C1 (CAM/FEA) trade due to high vol's of Electronics, retailers & auto parts.

Origin Country	Export	▼
Cargo Type	(All)	▼
Route	(All)	▼
POD Cntry Code	(All)	▼
Contr Cust Conc Segm First	(All)	▼
Year	2008	▼
Quarter	(Multiple Items)	▼

Sum of FFE		
POD Cntry Code	Segment	Total
CR	KC	1,390
	Rest	20,987
CR Total		22,377
MX	KC	4,321
	Rest	11,431
MX Total		15,751
GT	KC	3,983
	Rest	8,741
GT Total		12,724
HN	KC	3,543
	Rest	8,189
HN Total		11,732
Grand Total		62,584

**Summary:**

Overall MEX is the driver on the KC segment to U2 (IAM) to BRC-ARC-CLC-PAC-GTC. Follow by GMA to C2 (CAM/NAM)  
 On the case of the Rest of the segments (Directs, forwarders, online & reefer) CRI is the driver mainly to C3 (CAM/EUR)  
 Due to high reefer vol's and full gear service (CRX)

Origin Country	(All)	▼
Dest. Country	Import	▼
Cargo Type	(All)	▼
Route	(All)	▼
POD Cntry Code	(All)	▼
Contr Cust Conc Segm First	(All)	▼
Year	2008	▼
Quarter	(Multiple Items)	▼

Sum of FFE		
POD Cntry Code	Segment	Total
MX	KC	17,874
	Rest	15,667
MX Total		33,541
HN	KC	2,351
	Rest	13,345
HN Total		15,696
GT	KC	2,851
	Rest	8,256
GT Total		10,907
Grand Total		60,144

**Summary:**

MEX is leading on the KC segment from C1 (FEA/CAM) with 67% of the KC move. (MX-GT-NI-SV-HN-CR)  
 On the rest of the segment MEX is also leading by 28% of the market.

**Appendix 3**  
**ML - Export 2008**

Origin Country	Export	▼
Cargo Type	(All)	▼
Route	(All)	▼
POD Cntry Code	(All)	▼
Year	2008	▼

		Quarter ▼			
POB Cntry Code ▼	Data ▼	01	02	03	Grand Total
CR	FFE	7,378	8,691	6,308	22,377
	Sum of OYIELD	19,930,683	20,906,532	16,185,596	57,022,811
	Sum of NYIELD	7,286,727	5,462,999	1,937,971	14,687,697
	Avg. OY/FFE	2,701	2,406	2,566	2,548
	Avg. NY/FFE	988	629	307	656
MX	FFE	3,381	5,355	7,016	15,751
	Sum of OYIELD	3,172,008	5,707,470	7,822,475	16,701,953
	Sum of NYIELD	574,393	907,057	1,060,538	2,541,988
	Avg. OY/FFE	938	1,066	1,115	1,060
	Avg. NY/FFE	170	169	151	161
GT	FFE	4,483	4,358	3,883	12,724
	Sum of OYIELD	2,099,053	2,129,961	3,409,230	7,638,244
	Sum of NYIELD	-1,508,389	-1,071,448	242,933	-2,336,904
	Avg. OY/FFE	468	489	878	600
	Avg. NY/FFE	-336	-246	63	-184
HN	FFE	3,982	4,322	3,428	11,732
	Sum of OYIELD	4,236,946	4,837,674	4,857,638	13,932,257
	Sum of NYIELD	647,424	1,077,801	1,249,518	2,974,743
	Avg. OY/FFE	1,064	1,119	1,417	1,188
	Avg. NY/FFE	163	249	365	254
SV	FFE	2,468	2,869	2,576	7,912
	Sum of OYIELD	1,869,200	2,378,969	2,837,084	7,085,253
	Sum of NYIELD	-170,566	-113,956	375,976	91,453
	Avg. OY/FFE	757	829	1,102	895
	Avg. NY/FFE	-69	-40	146	12
NI	FFE	714	1,049	1,066	2,828
	Sum of OYIELD	764,737	1,020,469	1,340,936	3,126,142
	Sum of NYIELD	-81,733	-278,713	-195,083	-555,529
	Avg. OY/FFE	1,072	973	1,258	1,106
	Avg. NY/FFE	-115	-266	-183	-196
Total FFE		22,406	26,643	24,275	73,324
Total Sum of OYIELD		32,072,626	36,981,076	36,452,958	105,506,660
Total Sum of NYIELD		6,747,857	5,983,739	4,671,853	17,403,449
Total Avg. OY/FFE		1,431	1,388	1,502	1,439
Total Avg. NY/FFE		301	225	192	237

**Note:**  
**Sort by top ffe per Country**

## ML - Export Dry 2008-2007

Origin Country	Export
Cargo Type	DRY
Route	(All)
POD Cntry Code	(All)
Year	2008

POR Cntry Code	Data	Quarter			Grand Total
		01	02	03	
MX	FFE	3,034	4,576	5,976	13,586
	Sum of OYIELD	2,137,722	3,780,542	5,533,589	11,451,854
	Sum of NYIELD	-56,806	-241,539	715,529	417,184
	Avg. OY/FFE	705	826	926	843
	Avg. NY/FFE	-19	-53	120	31
HN	FFE	3,146	3,890	3,076	10,112
	Sum of OYIELD	2,745,118	3,836,155	3,765,255	10,346,528
	Sum of NYIELD	-50,971	661,692	991,411	1,602,132
	Avg. OY/FFE	872	986	1,224	1,023
	Avg. NY/FFE	-16	170	322	158
GT	FFE	3,150	3,265	2,725	9,140
	Sum of OYIELD	1,393,777	1,420,453	2,142,553	4,956,784
	Sum of NYIELD	-1,114,934	-998,738	52,678	-2,060,995
	Avg. OY/FFE	442	435	786	542
	Avg. NY/FFE	-354	-306	19	-225
SV	FFE	2,396	2,793	2,434	7,623
	Sum of OYIELD	1,742,827	2,261,173	2,612,599	6,616,599
	Sum of NYIELD	-169,614	-101,600	468,245	197,031
	Avg. OY/FFE	727	810	1,073	868
	Avg. NY/FFE	-71	-36	192	28
CR	FFE	1,470	2,224	1,870	5,564
	Sum of OYIELD	603,211	902,482	908,542	2,414,236
	Sum of NYIELD	-835,373	-1,311,056	-621,376	-2,767,804
	Avg. OY/FFE	410	406	486	434
	Avg. NY/FFE	-568	-589	-332	-497
NI	FFE	539	900	971	2,409
	Sum of OYIELD	592,999	843,935	1,176,941	2,613,875
	Sum of NYIELD	-80,222	-273,310	-193,646	-547,178
	Avg. OY/FFE	1,101	938	1,212	1,085
	Avg. NY/FFE	-149	-304	-199	-227
Total FFE	13,736	17,648	17,051	48,434	
Total Sum of OYIELD	9,215,655	13,044,740	16,139,479	38,399,874	
Total Sum of NYIELD	-2,307,920	-2,264,550	1,412,840	-3,159,629	
Total Avg. OY/FFE	671	739	947	793	
Total Avg. NY/FFE	-168	-128	83	-65	

Note:  
Sort by top ffe per Country

Origin Country	Export
Cargo Type	DRY
Route	(All)
POD Cntry Code	(All)
Year	2007

POR Cntry Code	Data	Quarter			Grand Total
		01	02	03	
MX	FFE	3,003	4,076	3,646	10,724
	Sum of OYIELD	2,118,438	2,543,578	1,801,912	6,463,928
	Sum of NYIELD	-285,920	-682,324	-607,366	-1,575,610
	Avg. OY/FFE	706	624	494	603
	Avg. NY/FFE	-95	-167	-167	-147
HN	FFE	3,222	3,934	3,205	10,361
	Sum of OYIELD	1,978,901	1,804,241	1,087,487	4,870,629
	Sum of NYIELD	-852,188	-1,349,930	-1,009,544	-3,211,661
	Avg. OY/FFE	614	459	339	470
	Avg. NY/FFE	-264	-343	-315	-310
GT	FFE	2,326	2,628	2,510	7,464
	Sum of OYIELD	1,585,895	1,313,401	994,927	3,894,224
	Sum of NYIELD	445,359	-20,385	-122,952	302,022
	Avg. OY/FFE	682	500	396	522
	Avg. NY/FFE	191	-8	-49	40
SV	FFE	1,734	2,004	1,915	5,653
	Sum of OYIELD	1,457,275	1,732,616	1,494,750	4,684,640
	Sum of NYIELD	292,912	194,333	448,887	936,131
	Avg. OY/FFE	840	865	781	829
	Avg. NY/FFE	169	97	234	166
CR	FFE	1,328	1,372	1,017	3,717
	Sum of OYIELD	815,639	585,841	452,924	1,854,405
	Sum of NYIELD	28,619	-494,718	-358,344	-824,444
	Avg. OY/FFE	614	427	446	499
	Avg. NY/FFE	22	-361	-353	-222
NI	FFE	816	731	724	2,271
	Sum of OYIELD	671,658	562,980	446,412	1,681,050
	Sum of NYIELD	-214,682	-180,748	-122,327	-517,757
	Avg. OY/FFE	824	770	617	740
	Avg. NY/FFE	-263	-247	-169	-228
Total FFE	12,429	14,745	13,016	40,190	
Total Sum of OYIELD	8,627,806	8,542,657	6,278,413	23,448,876	
Total Sum of NYIELD	-585,901	-2,533,772	-1,771,646	-4,891,319	
Total Avg. OY/FFE	694	579	482	583	
Total Avg. NY/FFE	-47	-172	-136	-122	

Note:  
Sort by top ffe per Country

## ML - Export Reef 2008-2007

Origin Country	Export
Cargo Type	REEF
Route	(All)
POD Cntry Code	(All)
Year	2008

		Quarter			
POD Cntry Code	Data	01	02	03	Grand Total
CR	FFE	5,908	6,467	4,438	16,813
	Sum of OYIELD	19,327,472	20,004,050	15,277,054	54,608,575
	Sum of NYIELD	8,122,099	6,774,055	2,559,347	17,455,501
	Avg. OY/FFE	3,271	3,093	3,442	3,248
	Avg. NY/FFE	1,375	1,047	577	1,038
GT	FFE	1,333	1,093	1,158	3,584
	Sum of OYIELD	705,275	709,508	1,266,677	2,681,461
	Sum of NYIELD	-393,454	-72,710	190,255	-275,909
	Avg. OY/FFE	529	649	1,094	748
	Avg. NY/FFE	-295	-67	164	-77
MX	FFE	347	779	1,040	2,166
	Sum of OYIELD	1,034,288	1,926,928	2,288,885	5,250,099
	Sum of NYIELD	631,199	1,148,596	345,009	2,124,804
	Avg. OY/FFE	2,985	2,474	2,201	2,424
	Avg. NY/FFE	1,822	1,474	332	981
HN	FFE	836	432	352	1,620
	Sum of OYIELD	1,491,827	1,001,519	1,092,383	3,585,729
	Sum of NYIELD	698,395	416,108	258,108	1,372,611
	Avg. OY/FFE	1,784	2,321	3,103	2,214
	Avg. NY/FFE	835	964	733	848
NI	FFE	175	149	95	419
	Sum of OYIELD	171,738	176,535	163,995	512,267
	Sum of NYIELD	-1,510	-5,403	-1,437	-8,350
	Avg. OY/FFE	981	1,185	1,735	1,224
	Avg. NY/FFE	-9	-36	-15	-20
SV	FFE	72	76	142	289
	Sum of OYIELD	126,373	117,796	224,485	468,654
	Sum of NYIELD	-952	-12,357	-92,269	-105,578
	Avg. OY/FFE	1,755	1,580	1,586	1,622
	Avg. NY/FFE	-13	-164	-652	-365
Total FFE		8,670	8,995	7,224	24,890
Total Sum of OYIELD		22,856,972	23,936,336	20,313,479	67,106,786
Total Sum of NYIELD		9,055,776	8,248,289	3,259,013	20,563,078
Total Avg. OY/FFE		2,636	2,681	2,812	2,696
Total Avg. NY/FFE		1,044	917	451	826

Note:  
Sort by top ffe per Country

Origin Country	Export
Cargo Type	REEF
Route	(All)
POD Cntry Code	(All)
Year	2007

		Quarter			
POD Cntry Code	Data	01	02	03	Grand Total
CR	FFE	2,922	4,124	3,152	10,198
	Sum of OYIELD	5,318,093	8,964,190	8,172,989	22,455,272
	Sum of NYIELD	1,598,777	3,345,981	4,362,084	9,326,842
	Avg. OY/FFE	1,820	2,174	2,593	2,202
	Avg. NY/FFE	547	811	1,390	915
GT	FFE	791	1,052	893	2,736
	Sum of OYIELD	587,638	391,860	331,950	1,311,448
	Sum of NYIELD	217,439	-34,871	-67,191	115,377
	Avg. OY/FFE	743	372	372	479
	Avg. NY/FFE	275	-33	-75	42
HN	FFE	968	529	407	1,904
	Sum of OYIELD	947,803	605,663	797,563	2,351,028
	Sum of NYIELD	470,040	311,489	338,997	1,120,526
	Avg. OY/FFE	979	1,145	1,960	1,235
	Avg. NY/FFE	486	589	833	589
MX	FFE	350	549	706	1,605
	Sum of OYIELD	1,193,834	1,762,141	1,628,624	4,584,598
	Sum of NYIELD	965,784	1,538,361	1,009,481	3,513,625
	Avg. OY/FFE	3,411	3,210	2,307	2,856
	Avg. NY/FFE	2,759	2,802	1,430	2,189
NI	FFE	240	194	149	583
	Sum of OYIELD	213,527	314,632	196,950	725,109
	Sum of NYIELD	79,892	134,458	55,011	269,362
	Avg. OY/FFE	890	1,622	1,322	1,244
	Avg. NY/FFE	333	693	369	462
SV	FFE	80	89	99	268
	Sum of OYIELD	135,798	144,488	149,458	429,745
	Sum of NYIELD	92,481	46,033	45,137	183,652
	Avg. OY/FFE	1,708	1,623	1,510	1,607
	Avg. NY/FFE	1,163	517	456	687
Total FFE		5,351	6,537	5,406	17,294
Total Sum of OYIELD		8,396,692	12,182,974	11,277,534	31,857,200
Total Sum of NYIELD		3,424,413	5,341,451	5,763,520	14,529,384
Total Avg. OY/FFE		1,569	1,864	2,086	1,842
Total Avg. NY/FFE		640	817	1,066	840

Note:  
Sort by top ffe per Country

## ML - Import 2008-2007

POR Cntry Code	(All)
Dest. Country	Import
Cargo Type	(All)
Year	2008
Route	(Multiple Items)

		Quarter			
POD Cntry Code	Data	01	02	03	Grand Total
MX	FFE	9,613	10,233	12,870	32,716
	Sum of OYIELD	18,312,401	20,635,569	29,996,607	68,944,577
	Sum of NYIELD	-3,111,339	419,873	1,214,446	-1,477,020
	Avg. OY/FFE	1,905	2,017	2,331	2,107
	Avg. NY/FFE	-324	41	94	-45
HN	FFE	4,477	5,839	5,350	15,667
	Sum of OYIELD	6,193,504	8,338,314	8,147,608	22,679,425
	Sum of NYIELD	163,864	726,697	387,784	1,278,345
	Avg. OY/FFE	1,383	1,428	1,523	1,448
	Avg. NY/FFE	37	124	72	82
GT	FFE	3,670	3,872	3,254	10,795
	Sum of OYIELD	4,503,912	5,080,446	5,663,539	15,247,898
	Sum of NYIELD	-382,458	40,737	899,373	557,652
	Avg. OY/FFE	1,227	1,312	1,740	1,412
	Avg. NY/FFE	-104	11	276	52
SV	FFE	3,088	3,198	3,059	9,345
	Sum of OYIELD	3,795,932	4,757,819	5,152,746	13,706,498
	Sum of NYIELD	-334,100	509,506	971,733	1,147,138
	Avg. OY/FFE	1,229	1,488	1,684	1,467
	Avg. NY/FFE	-108	159	318	123
CR	FFE	1,908	2,947	2,804	7,658
	Sum of OYIELD	2,368,173	5,000,773	5,360,168	12,729,114
	Sum of NYIELD	-18,406	644,375	944,309	1,570,278
	Avg. OY/FFE	1,241	1,697	1,912	1,662
	Avg. NY/FFE	-10	219	337	205
NI	FFE	1,534	1,504	1,543	4,580
	Sum of OYIELD	3,395,217	2,741,428	3,946,889	10,083,534
	Sum of NYIELD	202,228	37,791	547,662	787,682
	Avg. OY/FFE	2,214	1,823	2,559	2,202
	Avg. NY/FFE	132	25	355	172
Total FFE		24,289	27,591	28,880	80,760
Total Sum of OYIELD		38,569,139	46,554,349	58,267,558	143,391,046
Total Sum of NYIELD		-3,480,210	2,378,979	4,965,306	3,864,075
Total Avg. OY/FFE		1,588	1,687	2,018	1,776
Total Avg. NY/FFE		-143	86	172	48

Note:  
Sort by top ffe per Country

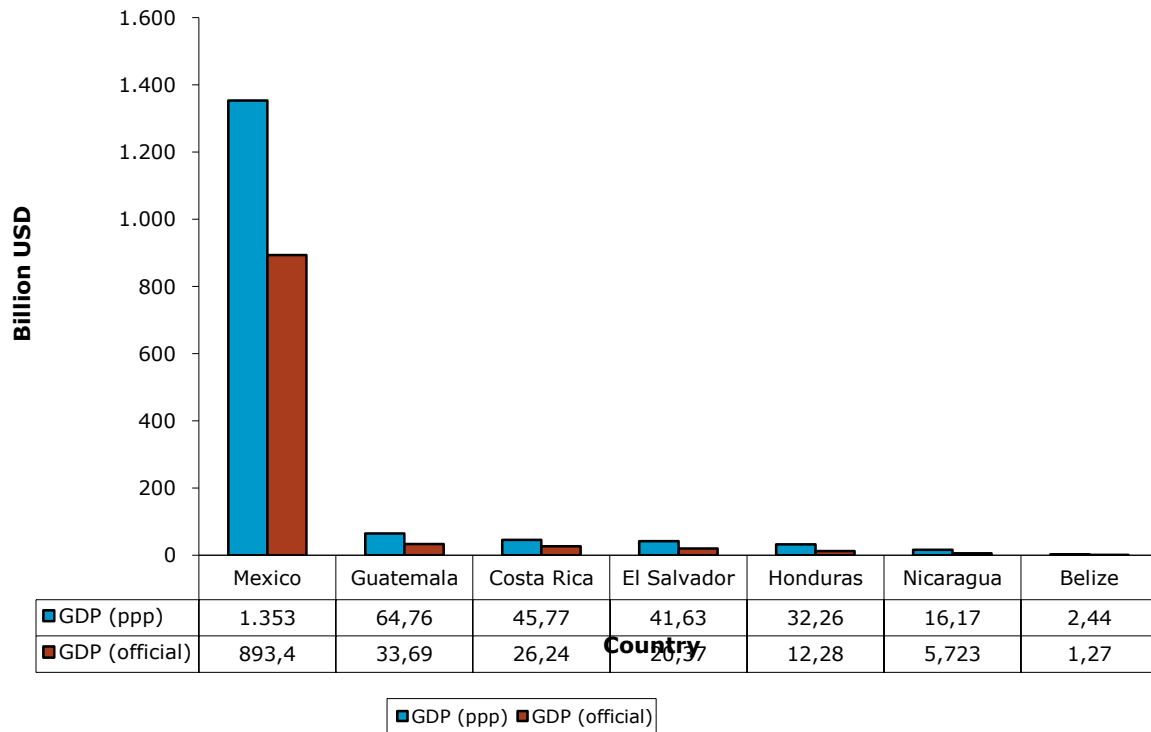
POR Cntry Code	(All)
Dest. Country	Import
Cargo Type	(All)
Year	2007
Route	(Multiple Items)

		Quarter			
POD Cntry Code	Data	01	02	03	Grand Total
MX	FFE	11,271	11,392	13,166	35,829
	Sum of OYIELD	16,135,005	18,970,964	23,124,534	58,230,503
	Sum of NYIELD	1,595,199	4,688,830	8,219,463	14,503,493
	Avg. OY/FFE	1,432	1,665	1,756	1,625
	Avg. NY/FFE	142	412	624	405
HN	FFE	4,303	4,772	4,695	13,769
	Sum of OYIELD	5,059,693	6,245,320	6,548,432	17,853,446
	Sum of NYIELD	798,283	981,213	1,721,232	3,500,728
	Avg. OY/FFE	1,176	1,309	1,395	1,297
	Avg. NY/FFE	186	206	367	254
GT	FFE	3,897	3,721	3,784	11,402
	Sum of OYIELD	3,585,885	4,753,936	4,574,560	12,914,381
	Sum of NYIELD	-1,373,942	556,759	1,131,850	314,667
	Avg. OY/FFE	920	1,278	1,209	1,133
	Avg. NY/FFE	-353	150	299	28
SV	FFE	3,067	3,426	3,187	9,680
	Sum of OYIELD	3,765,888	5,047,065	4,376,216	13,189,169
	Sum of NYIELD	284,354	1,272,826	1,655,008	3,212,188
	Avg. OY/FFE	1,228	1,473	1,373	1,362
	Avg. NY/FFE	93	371	519	332
CR	FFE	1,750	2,036	1,830	5,616
	Sum of OYIELD	2,131,130	3,050,287	2,883,458	8,064,875
	Sum of NYIELD	344,708	591,723	897,518	1,833,949
	Avg. OY/FFE	1,218	1,498	1,575	1,436
	Avg. NY/FFE	197	291	490	327
NI	FFE	1,225	1,701	1,621	4,548
	Sum of OYIELD	1,957,505	3,278,276	3,250,099	8,485,880
	Sum of NYIELD	-29,793	269,906	1,022,757	1,262,869
	Avg. OY/FFE	1,598	1,927	2,004	1,866
	Avg. NY/FFE	-24	159	631	278
Total FFE		25,512	27,048	28,284	80,844
Total Sum of OYIELD		32,635,106	41,345,849	44,757,299	118,738,254
Total Sum of NYIELD		1,618,809	8,361,257	14,647,829	24,627,895
Total Avg. OY/FFE		1,279	1,529	1,582	1,469
Total Avg. NY/FFE		63	309	518	305

Note:  
Sort by top ffe per Country

**Appedix 4**  
**Economic Indicators**

**GDP - 2007**

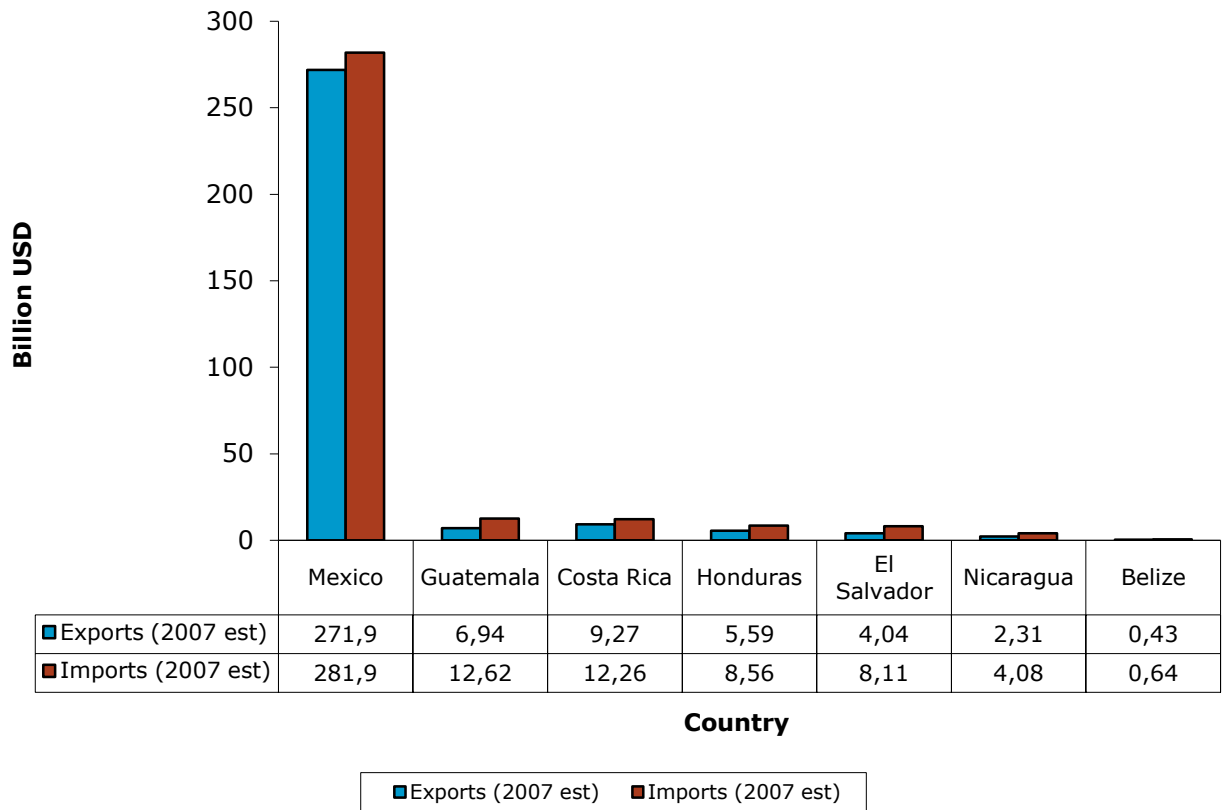


<b>GDP Growth (%)<sup>1</sup></b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Belize</b>	4	2.5
<b>Costa Rica</b>	4	3.5
<b>El Salvador</b>	3	2.6
<b>Guatemala</b>	4.5	4
<b>Honduras</b>	4	4.2
<b>Mexico</b>	2.05	1.8
<b>Nicaragua</b>	3	3.5

- Mexico’s GDP is nine times larger than the combined GDP of Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua and Belize. This is about the same ratio that the U.S. GDP has to the Mexican.
- Mexico’s GDP compared to the Guatemala’s, which is the second largest in the region, is twenty-six times larger.
- Comparing Guatemala (the largest) and Mexico (smallest) GDP growth in the region. The Mexican net growth represents twelve times more in US dollars.

<sup>1</sup> IMF estimates.

### Imports & Exports - 2007



- Mexican exports are 9.5 times larger than those of Guatemala, Costa Rica, Honduras, El Salvador, Nicaragua and Belize.
- Mexican imports are six times larger than those of the same countries.
- Mexico has the most equilibrated trade balance; imports are only three percent more than exports.
- El Salvador and Guatemala have the worst trade balance; imports are 100% and 82% more than exports, respectively.

## Appendix 5

### Ahorros por reducción de personal

	2009 Budgeted FTE				Future FTE				Potential FTE Savings
	MIC	MEX	CRI	Overall	MIC	MEX	CRI	Overall	
Sales	25.0	28.0	11.0	64.0	25.0	18.0	7.0	50.0	14.0
Customer service	42.0	19.0	15.0	76.0	45.0	15.0	8.0	68.0	8.0
Operations	43.0	28.0	18.0	89.0	50.0	20.0	7.0	77.0	12.0
Finance	30.0	20.0	14.0	64.0	40.0	10.5	4.5	55.0	9.0
PEX	3.0	2.0	1.0	6.0	3.0	1.0	-	4.0	2.0
HR	3.0	3.0	2.0	8.0	3.0	2.0	1.0	6.0	2.0
IT	2.0	2.0	1.0	5.0	2.0	2.0	1.0	5.0	-
Admin/TOP	7.0	3.0	1.0	11.0	5.0	0.5	0.5	6.0	5.0
<b>TOTALS</b>	<b>155.0</b>	<b>105.0</b>	<b>63.0</b>	<b>323.0</b>	<b>173.0</b>	<b>69.0</b>	<b>29.0</b>	<b>271.0</b>	<b>52.0</b>

\* MIC Overall Budgeted for 2009 is 168 - 14 OPS FTE to be eliminated prior to year end

\*\*IT (2), HRD (2.5), FIN (2) FTE reflect MIC CIS & LOG SLAs in both budget and future

\*\*\* Full split per expat and job grade reductions are available upon request

#### Salary & Salary Related

Expat	\$690,000
Local	\$1,524,000
Top/Mid Mgmt JG Increase	<u>-\$200,000</u>
	\$2,014,000

#### Other Employee Benefits

\$542,000

Total Staff \$2,556,000

#### Office Related \$480,000

Each office in MEX & CRI cost approx 20K USD per month we cannot cut in 2009 - above reflects 12 months of savings. Leases need review upon decision base acceptance.

#### Travel & Entertainment \$0

Expectation is during 2009 the 1.3mil USD travel budget will be fulfilled due to extensive kick off and standardization focus. 2010 should provide significant savings in this regards due to process improvements within centralization initiatives.

#### Comments on Savings:

##### Expat Reductions made up of:

MEXTOP; MEXFINMNG; CRIFINMNG; MEXCSMNG; MEXOPSMNG (both CS & OPS MNG replace w/ local at lower JG)

##### Local Reductions made up of:

SAL - Rationalization of Commercial Offices and Right Sizing Commercial Planning (MEX)  
 CUS - Correcting Productivity within CUS Group (CRI) and Centralization of Backline Activities  
 OPS - Centralization of Intermodal Activities and Setting Agencies in Marine Locations  
 FIN - Garnishing the Effects of In Place Centralized Acct, Reporting & AR Call Center  
 PEX - Setting size of Total Cluster PEX FTE according to Size of Cluster  
 HRD - Right Sizing HR FTE per Number of Total FTE in MEX & CRI  
 IT - No Changes  
 ADMIN/TOP - Reduction of MEXTOP & Movement of 1/2 of Receptionist to FIN for FRC Function



## Appendix 6

### Ahorros por en la cuenta corporativa

Cluster	Country	Action	Description	Full year
MIC/MEX/CRI Merge	MEX	Chassis rental reduction of units	Reduce Perdiem from 328 to 210 units.	221
	MEX	Gensets rental reduction of units	Reduce Perdiem from 180 to 143 units .	67
	MEX	Reduce of number of yards	1 yard for Monterrey/Guadalajara/Progreso and 2 for Mexico City to reduce repositioning and handling costs( avg of 80 ctrs at Monterrey, 80 for Guadalajara, 750 for Mexico City and 150 for Progreso)	1,034
	MEX	Reduce number of yards for Storages	1 yard for Monterrey/Guadalajara/Progreso and 2 for Mexico City to reduce repositioning and handling costs and storages( avg of 80 ctrs at Monterrey, 80 for Guadalajara, 750 for Mexico City and 150 for Progreso).	237
	MEX	Reduce number of yards for handlings	1 yard for Monterrey/Guadalajara/Progreso and 2 for Mexico City to reduce repositioning and handling costs( avg of 80 ctrs at Monterrey, 80 for Guadalajara, 750 for Mexico City and 150 for Progreso) at usd 60 per ctr.	779
	Clusterwide	All countries - fuel consumption savings	5 gallons saving per genset. Total 48,410 reefers as per Freight List at usd 4.05 per gallon	980
	Clusterwide	Intermodal long hauls centralization	All long hauls moves coordinated by a central function allowing better planning and reducing unnecessary moves (5% savings only in trucking / Rail Road costs)	2,810
			<b>Total Initiatives (in '000)</b>	<b>6,128</b>