



"Centro de Investigación Científica y Tecnológica (CICYT)"

Teléfonos: 2269760 - 2269761 - Ext. 8578 - Fax: 2850493

Área de Tecnologías. Edif. No. 37, planta baja - Campus Gustavo Galindo Km 30.5 Vía Perimetral
Guayaquil-Ecuador

"Análisis de la propuesta de integración de México con MIC (Middle America Cluster) y recomendación para la ubicación de la jefatura regional"

Nino Alexander Yépez⁽¹⁾

Facultad de Economía y Negocios⁽¹⁾

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Campus Gustavo Galindo km 30.5 Vía Perimetral⁽¹⁾

ninoyt@yahoo.com(s)⁽¹⁾

* Giovanni Bastidas,⁽²⁾ Escuela Superior Politécnica del Litoral⁽²⁾ Economista,⁽²⁾ gbastida@espol.edu.ec⁽²⁾

Resumen

Desde el principio del 2008 Maersk Line decidió descentralizar sus oficinas regionales bajo el proceso conocido como Streamline que se define como acercar más la compañía a los clientes por medio de poder de decisión de la fuerza de ventas 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 México 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. La propuesta de la integración de Mexico y MIC está concentrada en reducciones de costo, principalmente de la reducción de uno de los equipos de alta gerencia; notando que 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.

Palabras Claves: Streamline, reducciones de costo, reducción de uno de los equipos de alta gerencia.

Abstract

Since the beginning of 2008 Maersk Line has decided to decentralize its regional offices under the process known as Streamline which is defined as the company gets closer to customers through the power of decision by the sales force in order to reduce the bureaucratic structure to hold shares in the market much faster. As a result of the Latin American initiative that included all countries from Mexico to Argentina was divided into six subregions Brazil, River Plate (Argentina, Uruguay and Paraguay), WCSA (Chile, Peru, Ecuador), MIC (Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Belize), Mexico and CAR (Panama, Colombia, Venezuela, Costa Rica and the Caribbean islands). The criterion for the definition of the subregions was based on common denominators of culture, location and synergies in the field of shipping products and services that are shared among countries within the subregion. The proposed integration of Mexico and MIC is focused on cost reductions, primarily from the reduction of one of the senior management team, as a fact that the Mexican business has developed in an important way for industrial economies levels, indicating a number of specialists and managers can be found in various cities in Mexico.

Keywords: Streamline, cost reductions, reduction of one of the top management teams.



"Centro de Investigación Científica y Tecnológica (CICYT)"

Teléfonos: 2269760 - 2269761 - Ext. 8578 - Fax: 2850493

Área de Tecnologías. Edif. No. 37, planta baja - Campus Gustavo Galindo Km 30.5 Vía Perimetral Guayaquil-Ecuador

1. Síntesis ejecutiva

Este reporte analiza la propuesta de integración y fusión de México con la región actualmente conocida como MIC (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.

2. Conocimiento de la empresa

Maersk Group es un grupo de ámbito mundial. Operamos en 130 países y tiene una plantilla de 115.000 empleados. Además de poseer una de las compañías de transporte marítimo más grande del mundo, estamos involucrados en una amplia gama de actividades en la energía, logística, retail y manufactura.

Durante más de 100 años, nuestros más profundos valores han regido la forma en que tratamos con nuestros empleados, clientes y sociedad en general. Nuestros empleados pueden venir de todos los rincones del mundo, y podemos trabajar en muchos campos y áreas de negocio, sin embargo, todos comparten el mismo conjunto de valores básicos.

Nuestro grupo fue fundado por Arnold Peter Møller en 1904, luego fue su hijo: Mærsk Mc-Kinney Møller quien asumió el liderazgo del grupo, que - gracias a la iniciativa, la previsión y la empresa - se ha convertido en un negocio internacional importante.

2.1. Misión

Entendimiento real de las necesidades de nuestros clientes y sus negocios. Ofrecer segundo a segundo soluciones de transporte. Ser rentables y generar crecimiento rentable y sostenible.

Continuando reducción de costes y aumento de la eficiencia.

Ofrecer a nuestros empleados. crecimiento personal y un lugar de motivación para el trabajo. Ser innovadores.

Ser buenos ciudadanos corporativos.

2.2. Visión

Ser una empresa líder en la industria a nivel mundial, avalando nuestros valores organizacionales e impulsando la responsabilidad social desde nuestra empresa y apoyando la participación de cada uno de nuestros miembros.

3. Análisis del mercado

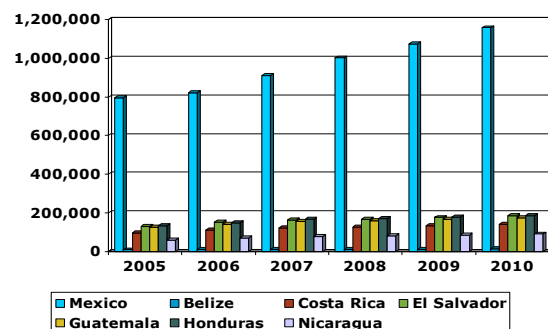
La parte norte de Centroamérica y México han mantenido relaciones comerciales casi exclusivamente con los Estados Unidos, sin embargo, la crisis financiera y su efecto en la economía estadounidense afecta intensamente otras economías en la región.

De esta manera, siendo México la segunda economía más grande en América Latina y también ostentando la posición como el poder económico dominante de Centroamérica, brinda el enfoque como soporte financiero de la empresa. El poder de compra de los consumidores en México, 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.

3.1. Importaciones

El liderazgo de México en volúmenes del mercado desde Asia a Centroamérica se puede apreciar en el cuadro 1.1. perteneciente al año 2008:

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

A pesar de los importantes volúmenes de importación a México, Maersk Line representa solo el 10% del total del mercado de total de importación en el año 2008.

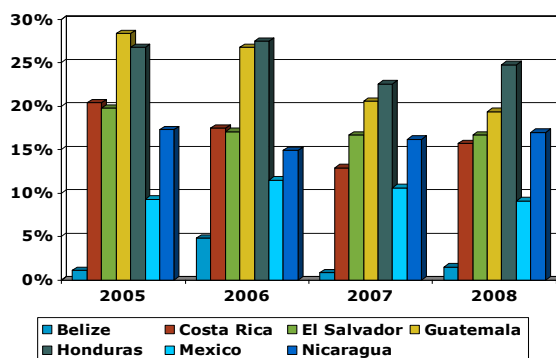
"Centro de Investigación Científica y Tecnológica (CICYT)"

Teléfonos: 2269760 - 2269761 - Ext. 8578 - Fax: 2850493

Área de Tecnologías. Edif. No. 37, planta baja - Campus Gustavo Galindo Km 30.5 Vía Perimetral Guayaquil-Ecuador

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 más 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).

Cuadro 1.3 Maersk Line Import Market Share by Country



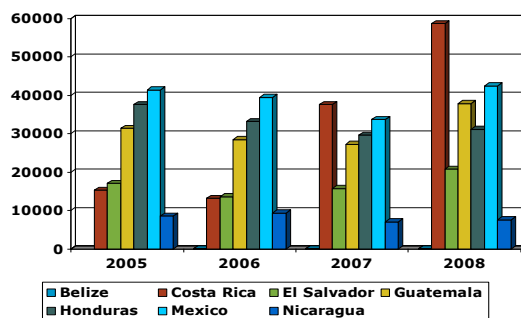
Source: ML volumes RKMS2, Total Market Volumes GTN Global Trade Navigator, JOC used for MEX total mkt volumes

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.

3.2. Exportaciones

Mexico ocupa el segundo lugar en exportaciones en el 2008 con 42.000 TEU (Cuadro 5)

Cuadro 1.5 Maersk Line Exports, Volumes in TEU's



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

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.

Las exportaciones marítimas en contenedores de Mexico no están dominadas por la industria de la maquila como lo son las de los demás países de Centroamérica que han perdido mercado frente a las factorías asiáticas por años mientras la tendencia continúa de la misma manera más aún con la crisis financiera actual de Norteamérica. Mas bien México es más diversificado los volúmenes son exportados a otros países en Latinoamérica y el mundo.

Maersk México 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.

Incluso sin un servicio directo de importación desde Europa, México ha generado el 49% del total de importaciones en este mercado usando la ruta no dominante del servicio de exportaciones del Caribe a Europa

4. Beneficios en las rutas y productos navieros

La administración de los productos y su optimización se pueden beneficiar de la centralización que facilita el manejo de actividades permitiendo 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.



"Centro de Investigación Científica y Tecnológica (CICYT)"

Teléfonos: 2269760 - 2269761 - Ext. 8578 - Fax: 2850493

Área de Tecnologías. Edif. No. 37, planta baja - Campus Gustavo Galindo Km 30.5 Vía Perimetral
Guayaquil-Ecuador

Las rutas hay sinergias consolidando MIC y México. México 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 que es natural en este mercado.

5. Análisis de funciones de servicio al cliente, operaciones y finanzas

5.1. Servicio al cliente

En México ya se ha centralizado las funciones de servicio al cliente en México 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 conocimientos de embarque o contratos por carga; por empleado a tiempo completo.

5.2. Operaciones

Al referirnos a la función de intermodal¹² no encontramos ningún beneficio al fusionar las subregiones de México y MIC. Casi no existe ningún punto de intermodal entre México y Guatemala. Esto es en contraste con Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador donde la operación intermodal (Servicio de transporte internacional que comprende transporte oceánico y terrestre), 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.

5.3. Finanzas

La administración del tesoro se transferirá a las oficinas corporativas en Dinamarca para ser efectivas a principio de 2009, por lo tanto la fusión de los departamentos entre varios países no tiene ningún efecto. La migración debería ser más simple desde una localidad en una subregión combinada que hecha desde 2 distintas subregiones.

La centralización de la función de cobranzas hará más difícil la relación que se mantienen con el ejecutivo de ventas por lo que es necesaria una estandarización de los procesos a través de la subregión manteniendo uno o dos representantes de cobranzas por país con procesos de reportes centralizados.

6. Ventajas de México como Sede de la Jefatura Regional.

La economía mexicana y su comercio internacional han crecido rápidamente en las últimas décadas. México es la segunda economía más grande en Latinoamérica en términos de PIB siendo 9 veces más grande que el combinado de Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador. Adicional representa estabilidad en su política gubernamental.

Con respecto a recursos humanos posee acceso a gran número y calidad de talento humano. Muestra conexión directa a todas las ciudades importantes del mundo y de los países de las subregiones Maersk Line.

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.

7. Conclusiones

- La gerencia de MIC ha presentado una propuesta por ahorros de USD8.7 millones que no deriva de la fusión de MIC con México. Las reducciones de costos relacionados con la Línea, o corporativos de USD6.1 millones corresponden a diversas iniciativas globales en la compañía y 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. Este análisis por parte de México 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.
- El análisis de mercado presentado en este reporte pone en perspectiva la importancia de México 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



“Centro de Investigación Científica y Tecnológica (CICYT)”

Teléfonos: 2269760 - 2269761 - Ext. 8578 - Fax: 2850493

Área de Tecnologías. Edif. No. 37, planta baja - Campus Gustavo Galindo Km 30.5 Vía Perimetral
Guayaquil-Ecuador

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 está concentrada en México.

- Las sinergias que se han identificado en este análisis son en el manejo centralizado de los productos navieros que recalcan en los países de MIC y México. A la fecha se cuentan con 4 sistemas navieros con tonaje que varía con naves desde 1000 TEU hasta 6500 TEU (las naves más grandes en Latinoamérica). Esta administración centralizada es un beneficio, aunque intangible, es el producto más real de la fusión. Las economías a escala y el nivel de negociación que se alcanza con la combinación de volumen de MIC y México garantizaran que nuestras propuestas sean escuchadas y atendidas.

8. Recomendaciones

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 México basados en el análisis que se toma dos conceptos principales, el comercial y el de recursos humanos.

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

9. Referencias

Preparado para Torsten Malling Hartmann, Vicepresidente de Maersk Line Latin America como proyecto interno preparado y planteado por Nino Alexander Yépez, Director de Planeación Comercial de Maersk Mexico SA de CV.

Ec. Giovanni Bastidas
14 de Mayo del 2010