ANALISIS DE LA PROPUESTA DE INTEGRACION DE MEXICO CON MIC[1] 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[1] (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[2] 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 sinergía 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 trasnacionales 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[1] 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[3] 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[5]. 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.

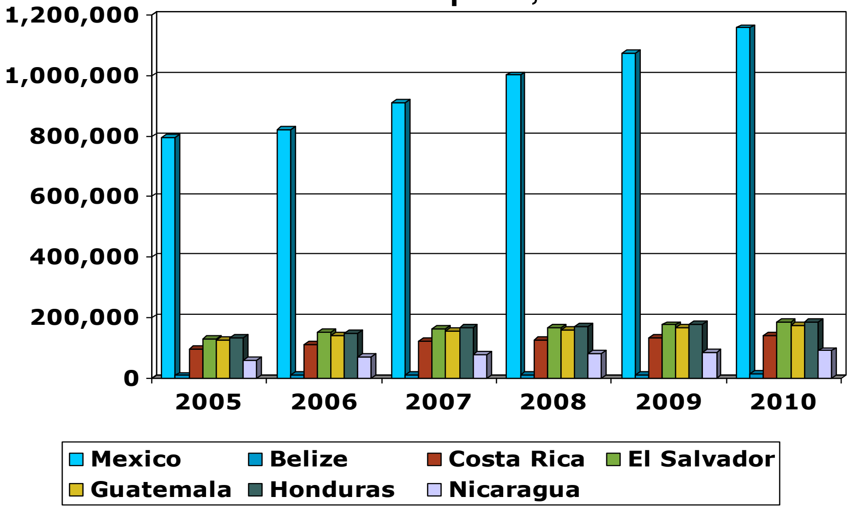
Mexico tiene acceso a una base de talento mucho más importante que cualquier otro país en MIC. Mexico D.F. y otras ciudades importantes en Mexico tienen campus para varias universidades de Estados Unidos y también reconocidas instituciones nacionales tales como el Instituto Tecnológico y de Estudios 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 puedes 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 ano 2008 el mercado de importaciones desde Asia a Mexico esta esperado a alcanzar un millón de TEU[4].

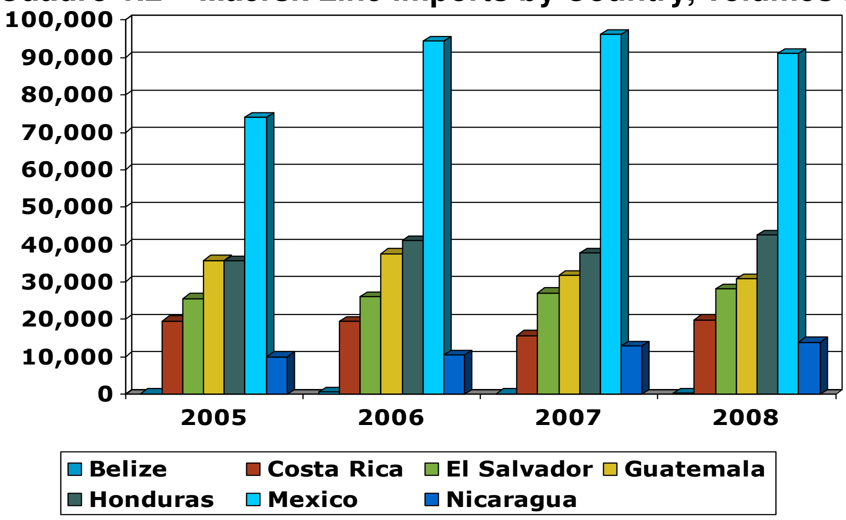
Cuadro 1.1 – Total Market: Imports, Volumes in TEU



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.

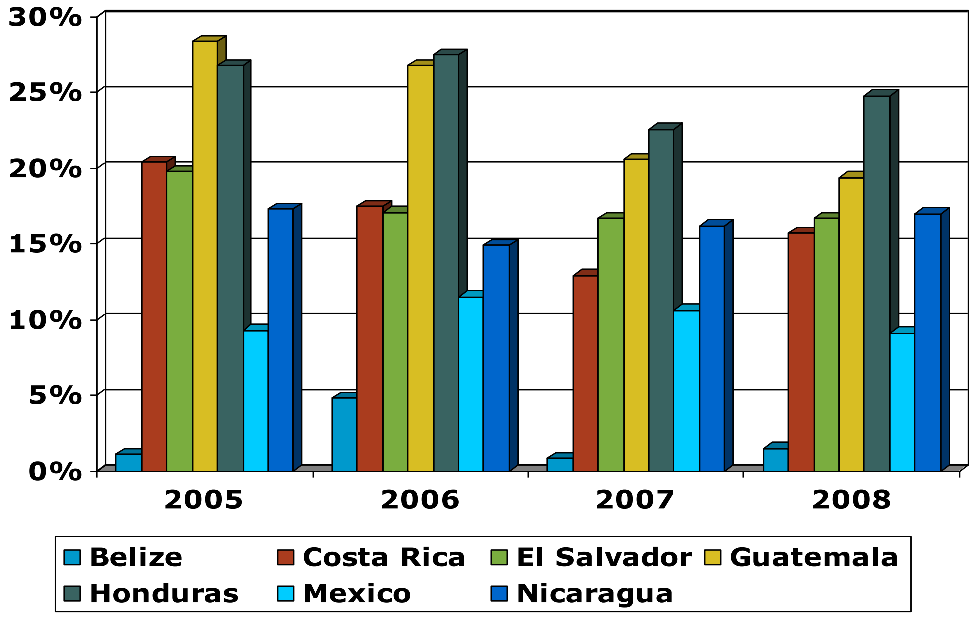
Cuadro 1.2 – Maersk Line imports by Country, volumes in TEU



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 ano 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 ano 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.

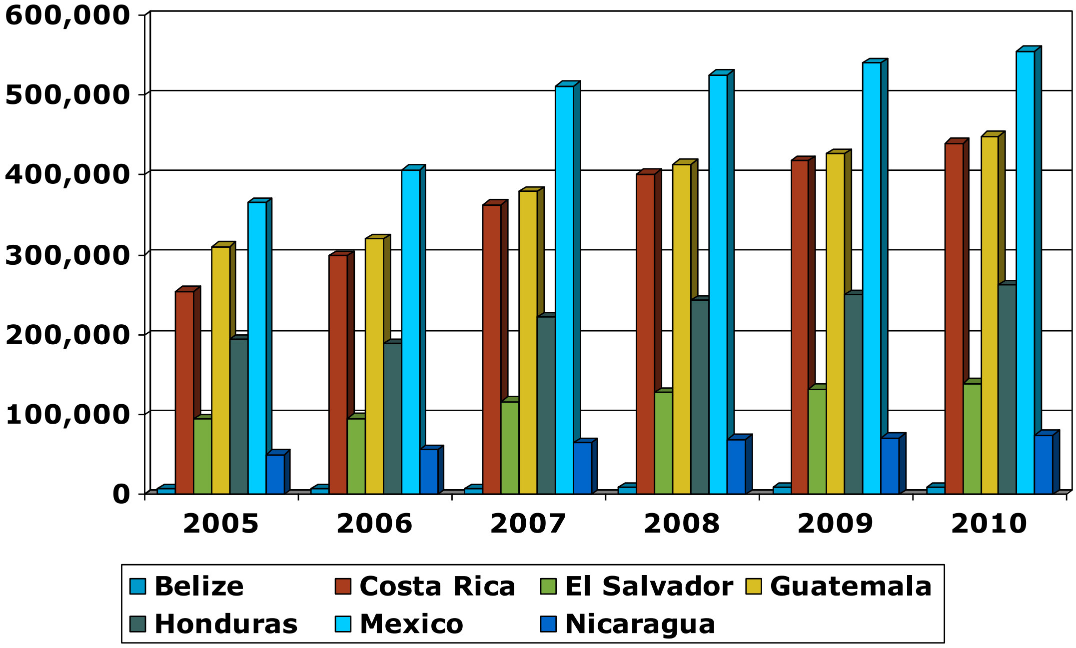
Cuadro 1.3 Maersk Line Import Market Share by Country



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

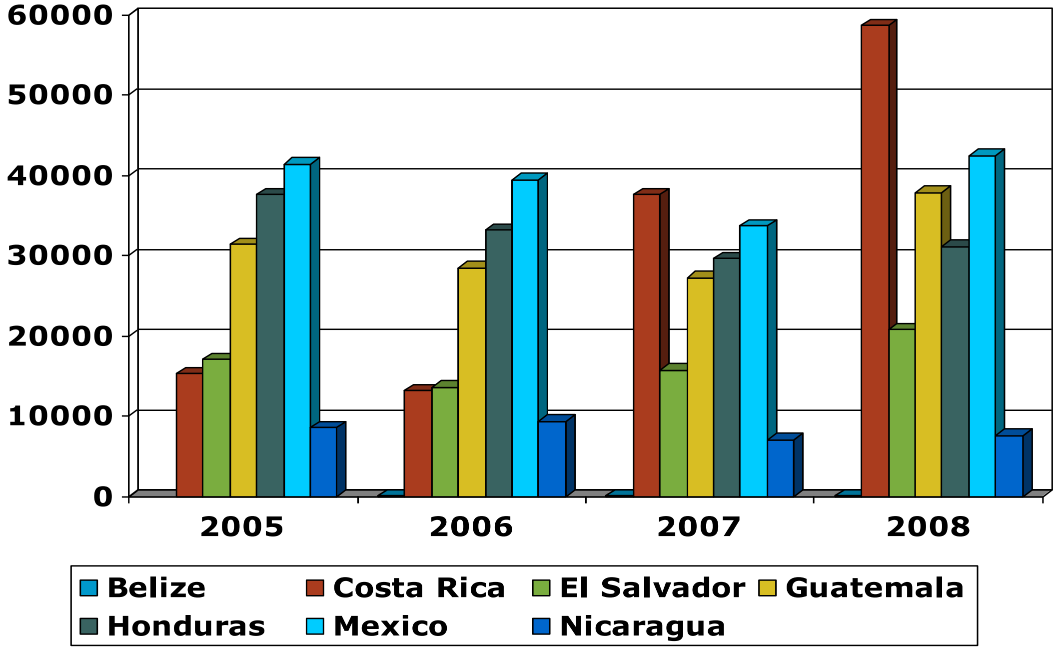
En el lado de las exportaciones vemos una historia bien similar. Mientras el mercado total de exportaciones es muy cercano en tamaño (Cuadro 1.4), las oportunidades de crecimiento se encuentran en Mexico. Mexico ocupa el segundo lugar en exportaciones en el 2008 con 42.000 TEU (Cuadro 5) este pronóstico 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[5]. 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 el la ruta C1 donde Maersk Line ha invertido cientos de millones de dólares y tiene la capacidad de reducir el desbalance comercial[6] 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[7] 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 utilizaciones mas altas y a mejorar la optimización de carga (Cargo Mix[8]). 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[9] permitirá que los volúmenes de Asia mantengan estos servicios con utilizaciones 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 trasportados 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 el 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[10] por empleado a tiempo completo. La comunicación es manejada con Telefonía IP[11] rutiando las llamadas a teléfonos celulares y softphones[11]. 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[12] 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[13]. 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[14]. 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 contendores 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 seria 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 ano 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 recalan en los países de MIC y Mexico. A la fecha se cuentan con 4 sistemas navieros con tonage 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. Trasnacionales 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 ano y carga que se mueve en temporada alta. La carga de todo el ano tiene descuentos, la carga durante la temporada

alta paga Premium. Una composición ideal mantiene los barcos llenos con carga base (de todo el ano) 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 Pacifico 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-Mexico, Manzanillo-Mexico, Ensenada-Mexico 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