



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTÁNDARES LEAN EN  
PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE PRICING Y MARKETING DE EMPRESA  
NAVIERA**

Autor  
FRANCISCO JAVIER SERRANO VERGARA

INFORME DE TESIS PROFESIONAL PRESENTADA A LA ESCUELA DE  
NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA  
OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES  
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: DANIEL FERREIRA P.

Santiago, Septiembre de 2018

## **Agradecimientos**

A mi familia por educarme y enseñarme a ser quien soy.

A mi buen amigo Diego por su sincera amistad.

A Javi por ayudarme a crecer y creer.

A quienes siempre me apoyaron y no dejaron de creer en mí,

¡Gracias!

## **Reconocimientos**

Agradezco a mi profesor guía Daniel Ferreira Paredes por brindarme su apoyo en cada momento de este proceso.

Al cuerpo docente de la Universidad De Valparaíso por permitirme aprender de ellos y darme las herramientas necesarias para enfrentar el mundo.

A mis colegas de Ocean Network Express por el cariño y la paciencia que me han brindado en esta etapa.

Y en general a todas las personas que de cierta forma se cruzaron por mi camino.

## **Resumen**

El presente documento describe a través de un caso práctico con una empresa naviera ubicada en Chile, los problemas que genera una deficiente gestión entre las áreas de Pricing y comercial, y como el uso de los estándares Lean o manufactura esbelta pueden mejorar su funcionamiento y competitividad dentro de una industria sumamente agresiva. Esto a través de un plan de implementación donde se define cómo se optimizaron los flujos de trabajo y las tareas que generan valor a través de un pertinente reconocimiento de su cadena de valor y la aplicación de procedimientos como los 7 desperdicios y las 5 “S”. Analizando los resultados obtenidos 3 meses después de la ejecución del plan.

## **Abstract**

This document describes through a case study with a shipping company in Chile, the problems generated by inefficient management between the pricing and commercial areas, and how the use of Lean standards or lean manufacturing can improve its operation and competitiveness within of an extremely aggressive industry. This is done through an implementation plan that defines how workflows were optimized and the tasks they value through recognition of their value chain and the application of procedures such as 7 wastes and 5 "S" s. Analyzing the results obtained 3 months after the execution of the plan.

## Índice

Agradecimientos .....	i
Reconocimientos .....	ii
Resumen .....	iii
Abstract.....	iii
Índice .....	iv
Índice de tablas .....	vii
Índice de ilustraciones .....	viii
Introducción.....	1
Objetivos.....	3
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos .....	3
1. Capítulo I: Marco teórico y conceptual .....	4
1.1 Lean o Manufactura Esbelta.....	4
1.2 Cadena de Suministros y Administración de la Cadena de Valor .....	5
1.2.1 Actividades Primarias .....	6
1.2.2Actividades de Apoyo .....	6
1.3 Los 7 Desperdicios .....	8
1.4 Las 5 S.....	8
1.5 Transporte Marítimo Internacional .....	10
1.6 Portacontenedores .....	11
1.7 Tipos de contenedores marítimos.....	12
1.8 Industria.....	14
1.9 Análisis de la Industria y el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	19
1.10. Planeación Estratégica.....	23
1.10.1 Misión, Visión y Valores .....	24
1.10.2 Análisis FODA .....	25
1.11 Estrategias de Operaciones y Suministros.....	27
2. Capítulo II: Marco Metodológico.....	29
3. Capítulo III: Antecedentes del Trabajo .....	30
3.1 Ocean Network Express .....	30

3.2 Misión y Visión.....	33
3.3 Valores Fundamentales .....	33
3.4 Organigrama.....	34
3.5 Servicios, buques y contenedores.....	37
3.6 Instalaciones.....	40
3.7 Labores Realizadas y Planteamiento de los Problemas.....	41
3.8 Cinco fuerzas de Porter .....	48
3.8.1 Amenaza de nuevos competidores .....	49
3.8.2 Poder de negociación de los proveedores.....	49
3.8.3 Poder de negociación de los clientes.....	50
3.8.4 Amenaza de productos sustitutos .....	51
3.8.5 Intensidad de la rivalidad .....	51
3.9 Análisis FODA.....	52
3.9.1 Fortalezas .....	53
3.9.2 Debilidades.....	55
3.9.3 Oportunidades .....	57
3.9.4 Amenazas .....	58
4. Capítulo IV: Propuesta del plan de implementación de estándares Lean.....	59
4.1 Identificación del esquema de cadena de valor en ONE Chile .....	59
4.1.1 Actividades Primarias .....	59
4.1.2 Actividades De Apoyo .....	64
4.2 Optimización del flujo de actividades por medio de los 7 desperdicios .....	66
4.2.1 Sobreproducción: Sobredemanda de cotizaciones .....	66
4.2.2 Tiempos de espera: Optimización de solicitudes comerciales. ....	68
4.2.3 Transporte innecesario: Implementación de tarifarios .....	70
4.2.4 Exceso de procesamiento: Confirmación de Costos y rutas con casa matriz.....	71
4.2.5 Exceso de inventario: Optimización en las proyecciones de contenedores.....	72
4.2.6 Movimientos innecesarios: Evitar reenvío de correos con recordatorios y reuniones excesivas de trabajo.....	72
4.2.7 Defectos: Errores al ofertar tarifas erróneas al cliente o rutas equivocadas. ....	73
4.3 Implementación de las 5S .....	74
4.3.1 Seiri - Clasificación: Establecer clasificación para requerimientos del área comercial. ..	75
4.3.2 Seiton - Alinear: Estandarizar reglas de recepción de correos electrónicos.....	76

4.3.3 Seiso - Brillar o limpiar: Eliminar copia directa de los correos de clientes. ....	78
4.3.4 Seiketsu - Estandarizar: Aplicar mismo método de clasificación a todos los requerimientos. ....	78
4.3.5 Shitsuke - Sostener: Reforzamiento de tareas. ....	78
5. Capítulo V: Resultados .....	80
5.1. Primera etapa.....	80
5.1. Segunda etapa.....	83
5.1. Tercera etapa .....	84
6. Conclusión .....	87
7. Bibliografía.....	88
8. Anexos .....	90
8.1 Anexo N° 1: Módulo de simulación sistema Opus “Pricing Simulation” .....	90
8.2 Anexo N° 2: Lineamientos de cotización.....	91
8.3 Anexo N° 3: Formato de lineamientos de cotización.....	92
8.4 Anexo N° 4: Tarifario de contribuciones mínimas por mercancía.....	93
8.5 Anexo N° 5: Tarifario “Guideline” .....	94
8.6 Anexo N° 6: Seguimiento de cotizaciones .....	95
8.7 Anexo N° 7: Entrevistas.....	96

## Índice de tablas

Tabla 1: Resultado entrevistas (ONE) .....	47
Tabla 2: Cinco Fuerzas de Porter (ONE) .....	48
Tabla 3: Análisis FODA (ONE) .....	53
Tabla 4: Resultados de la propuesta de cadena de valor ONE .....	80
Tabla 5: Resultados implementación 5 S en ONE .....	83

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Capacidad combinada mercado naviero.....	15
Ilustración 2: Cuota de capacidad operativa mercado naviero.....	16
Ilustración 3: Cantidad de contenedores embarcados a nivel mundial.....	17
Ilustración 4: Comercio mundial de contenedores.....	18
Ilustración 5: Proyección crecimiento del mercado naviero.....	19
Ilustración 6: Ciclo de diseño estratégico.....	24
Ilustración 7: Matriz FODA.....	26
Ilustración 8: Administración de operaciones.....	28
Ilustración 9: Cadena de valor de Michael Porter.....	7
Ilustración 10: Presencia mundial Ocean Network Express.....	31
Ilustración 11: Participación en el mercado naviero.....	31
Ilustración 12: Organigrama empresa ONE.....	35
Ilustración 13: Organigrama departamento de Marketing.....	37
Ilustración 14: Servicio Asia Latin America Express 1.....	38
Ilustración 15: Servicio Asia Latin America Express 2.....	38
Ilustración 16: Servicio Asia Latin America Express 3.....	39
Ilustración 17: Buques de transporte ONE.....	39
Ilustración 18: Contenedores ONE.....	40
Ilustración 19: Diagrama de flujos del Departamento de Pricing.....	43
Ilustración 20: Flujo propuesto departamento de Pricing.....	44
Ilustración 21: Etiquetado de correos por país.....	69
Ilustración 22: Proceso de las 5 S.....	75
Ilustración 23: Etiquetado de correos por país resumido.....	76
Ilustración 24: Bandeja de correos electrónicos organizada.....	77
Ilustración 25: Ejemplo flujo de trabajo Kanban.....	77
Ilustración 26: TEUs y contribuciones por servicio.....	85
Ilustración 27: TEUs y contribuciones de los 3 servicios ALX.....	85
Ilustración 28: Homo del servicio AXL3.....	86
Ilustración 29: “Pricing Simulation”.....	90

Ilustración 30: Lineamientos de cotización .....	91
Ilustración 31: Formato de lineamientos de cotización .....	92
Ilustración 32: Tariff CM min per commodity .....	93
Ilustración 33: “Tarifario Guideline” .....	94
Ilustración 34: Seguimiento de cotizaciones .....	95

## **Introducción**

Actualmente, el rubro del transporte marítimo de contenedores es uno de los más competitivos que existe a nivel global, donde el continuo crecimiento de la industria en el último siglo conllevó a la sobre oferta de buques portacontenedores respecto a un mercado con poca demanda. El modelo de negocios que alguna vez prometió y cumplió los objetivos comerciales de las compañías (entregando gran crecimiento y progreso a ellas), se encuentra en decadencia por la ambición y hambre de crecer (Mundo Marítimo, 2016).

En este problemático escenario, donde las líneas navieras buscan subsistir mediante alianzas y fusiones, siguen enfocándose en obtener una mejor competitividad en el mercado. Sin embargo, las empresas ya establecidas en la industria tienen mayor ventaja frente a las empresas nuevas teniendo un funcionamiento óptimo en sus operaciones. En cambio, una empresa recién iniciada, mediante una fusión, no contará inmediatamente con procedimientos muy eficientes, por lo que abordar herramientas de mejora como Lean o Kaizen pueden ser esenciales para mejorarlos.

Dicho lo anterior, la herramienta Lean o Manufactura Esbelta puede ser una excelente opción por implementar en la empresa sin efectuar grandes inversiones y con resultados en cortos periodos de tiempo. Se defiende la implementación de esta herramienta en los procesos de servicios, indicando que el objetivo básico del modelo de gestión Lean es la persecución implacable de los desperdicios, junto a la necesaria flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda (Cuatrecasas, 2014). Ciertamente, un modelo de gestión que busca eliminar las actividades que no generan valor alguno al servicio entregado se traduce en una reducción de costos y tiempos que permitirían mejorar la competitividad en la industria naviera.

Por lo tanto, la Manufactura Esbelta implementaría una filosofía de mejora continua, permitiendo a las líneas navieras eliminar los desperdicios, mejorar los procesos y reducir sus costos para aumentar la satisfacción de los clientes, generando valor y una buena imagen.

Si bien, los beneficios se han demostrado en distintas empresas alrededor del mundo, no es algo que las empresas navieras en Chile hayan explorado e implementado en sus departamentos de marketing. Por lo tanto, el presente trabajo trata sobre la confección de un plan de implementación de los estándares Lean en la empresa Ocean Network Express S.A. (en adelante ONE), enfocada en los procesos de su departamento de Marketing, específicamente área de Pricing, con el fin de mejorar su funcionamiento a un bajo costo, con resultados a corto plazo y creando valor para el cliente.

En la primera parte del documento se presentan los antecedentes de ONE (la empresa estudiada), a través de las labores que el autor realiza y áreas en las que se desenvuelve. Además, se presentará los servicios que ofrece, sus instalaciones y como han variado en el tiempo, describiendo (junto con ello) las problemáticas que se presentaban entre las áreas de marketing y ventas, que al final del día terminan por motivar esta investigación.

En la segunda parte, se detallan las medidas tomadas considerando el análisis situacional y los modelos empleados para la definición de problemas; principalmente a través de las 5 fuerzas de Porter y un análisis FODA. Estas herramientas se explican con el detalle necesario para entender qué era relevante examinar y qué era necesario eliminar, para posteriormente proponer un plan de implementación que pueda ser ejecutado dentro de la empresa lo antes posible.

Las metodologías utilizadas corresponden al marco de la filosofía Lean, a través de las herramientas denominadas las 5 S y los 7 desperdicios, en conjunto con la cadena de valor pertinente.

Finalmente, se analizan los resultados obtenidos durante el periodo de permanencia dentro de la organización transcurrido 3 meses a la propuesta del plan de implementación.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan de implementación basado en los estándares Lean para la empresa naviera Ocean Network Express, en el flujo de trabajo entre áreas comercial y Pricing que permita ofrecer tiempos de respuesta más rápidos, confiables y transferidos a la reducción de costos.

### **Objetivos específicos**

- Elaboración de marco teórico y conceptual que sirva como base referencial y contextual para la confección del plan.
- Crear y aplicar marco metodológico que permita detectar los principales problemas del área estudiada.
- Realizar diagnóstico al proceso de cotización de tarifas, desde el punto de vista técnico y operativo, para detectar los desperdicios que no crean valor.
- Analizar industria naviera a través de las 5 fuerzas de Porter y análisis FODA contextualizando la situación de la empresa.
- Identificar esquema de cadena de valor del flujo de trabajo estudiado proponiendo mejoras en base a la filosofía Lean.
- Detectar y eliminar procesos que no crean valor a través de los 7 desperdicios y las 5 S.
- Evaluar resultados al finalizar 3 meses desde su ejecución. Se analizan los efectos del plan en los distintitos puntos propuestos.

## **1. Capítulo I: Marco teórico y conceptual**

En este capítulo se plantearán las teorías relacionadas con las mejoras que se planean implementar en el presente estudio para luego otorgar una explicación general de la industria del transporte marítimo revisando su importancia en la economía global, cuáles son los principales conceptos y el mercado actual. Se dará un énfasis especial al transporte de contenedores, siendo el negocio primordial de la empresa estudiada en este trabajo entregando un contexto general del rubro. Junto con esto se irán revisando ciertas teorías complementarias para un mejor análisis a la industria y la empresa.

### **1.1 Lean o Manufactura Esbelta**

La filosofía Lean (o manufactura esbelta) es un enfoque de fabricación proveniente del sistema de producción de Toyota, impulsada por Taichii Ohno y Sigeo Shingo (Emerald Insight, 2005), la que se enfoca en la eliminación de todo tipo de actividad que no añade valor y en el mejoramiento de los flujos (Schroeder, Meyer Goldstein, & Rungtusanatham, 2011). El mismo autor también sostiene que la manufactura esbelta “*elimina sistemáticamente el desperdicio en todos los procesos de producción al proporcionar exactamente lo que el cliente requiere y nada más*” haciendo mención al concepto “justo a tiempo” que según Villaseñor significa “*producir el artículo indicado en el momento requerido y en la cantidad exacta. Todo lo demás es desperdicio*” (2007). Esta misma aseveración es afirmada por Schroeder, Meyer Goldstein, & Rungtusanatham; insinuando que la manufactura esbelta aplica este mismo concepto y los amplía para el reconocimiento del valor que se provee a los clientes (2011). En síntesis, podemos definir Lean como el mejoramiento continuo de los sistemas de producción a través de la identificación y eliminación de procesos innecesarios que no entregan valor al cliente.

La manufactura esbelta ha permitido a muchas empresas productivas y de servicios en el mundo a optimizar sus resultados a través de la mejora continua y reducción de desperdicios (McKinsey, 2017). Es por esto que es importante optar por la implementación

de estas prácticas en la empresa ONE, buscando poder mejorar algunos procedimientos dentro de ella sin invertir grandes sumas de dinero.

La filosofía Lean se basa en 5 principios que pretenden entregar valor a los clientes de manera eficiente (Schroeder, Meyer Goldstein, & Rungtusanatham, 2011). Estos son:

- Valor: Identificar lo que crea valor en el producto o servicio desde la perspectiva del cliente.
- Flujo de Valor: Detectar y mejorar el flujo de valor del proceso productivo para cada producto o servicio, eliminando las tareas o etapas que no agregan valor.
- Flujo: Asegurar que el flujo del proceso sea simple, uniforme y libre de errores, evitando con ello el desperdicio.
- Pull: Producir solo lo que el cliente requiere lo que implicaría en dejar de producir en base a estimaciones, sino que solamente cuando el cliente jale una orden.
- Perfección: Esforzarse por la excelencia y alcanzar la perfección de los procesos anteriores buscando el mejoramiento continuamente de forma eficiente.

Estos cinco principios buscan el mejoramiento a través de esfuerzos continuos y de la capacidad de los trabajadores para eliminar los desperdicios (Schroeder, Meyer Goldstein, & Rungtusanatham, 2011).

## **1.2 Cadena de Suministros y Administración de la Cadena de Valor**

En la industria presente, la obtención de valor es un factor clave a la hora de mejorar la posición de una compañía ante la percepción del cliente. Es por esto que la cadena de suministros y la cadena de valor pueden considerarse de manera similar, pero esta última se distingue por darle énfasis al cliente final del producto o servicio. Esto es indicado de manera más detallada por Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), mencionando que la cadena de suministro “se enfoca en la secuencia para obtener materia primas y subensambles a lo largo del proceso de manufactura de manera económica”; y la administración de la cadena de valor “tiene un significado más amplio e incluye analizar cada paso del proceso, desde la gestión de las materias primas hasta el servicio del usuario final para proporcionarle el mayor valor al menor costo”. Lo anterior da a entender que la cadena de suministros apunta al proceso interno del flujo de obtención de recursos de

manera efectiva; y que la administración de cadena de valor se enfoca en la obtención de valor interna y externa de la empresa, adicionando esta última al cliente. La cadena de valor también se define como “una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que los clientes valoran” (Hill & Jones, 2011)

El proceso de transformación involucra varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto o servicio, los cuales Michael Porter señala de la siguiente manera (Tarzizán M., 2013):

### **1.2.1 Actividades Primarias**

Son las que intervienen directamente en el proceso de generación de valor de la empresa. Están asociadas a los procesos de fabricación de producto o servicio que se entregan, incluyendo su venta y post venta.

Entre las actividades primarias más frecuentes están:

- **Logística Interna:** actividades asociadas al ingreso y ubicación de insumos y materias primas antes de comenzar el proceso de producción del bien o servicio dado por la compañía.
- **Operaciones:** actividades relacionadas con el proceso de transformación de insumos en productos o servicios finales. Mientras más se abaraten costos en esta actividad, mayor valor generará.
- **Logística Externa:** son las actividades asociadas con el traslado, acumulo y almacenaje de las unidades producidas a la bodega de productos terminados y la organización y planificación del despacho de productos y servicios hasta el punto de recepción del cliente.
- **Marketing y Ventas:** se relacionan con el proceso de comercialización de los productos o servicios ofrecidos, generando una percepción de valor de estos.
- **Servicios:** se relacionan con el manejo de las relaciones con el cliente en momentos posteriores a la venta mejorando su experiencia (post venta).

### **1.2.2 Actividades de Apoyo**

Son aquellas que sustentan y permiten el correcto funcionamiento de las actividades primarias. Estas son:



### **1.3 Los 7 Desperdicios**

Como se menciona anteriormente en el informe, el objetivo principal de la manufactura esbelta es identificar y eliminar el desperdicio. Vale decir, eliminar todo aquello que no agrega valor y por lo cual el cliente no está dispuesto a pagar (Villaseñor, 2007). La filosofía Lean busca pugnar los defectos o factores que alteren el correcto funcionamiento de la producción; en cambio el enfoque tradicional consiste en considerar cierta cantidad de errores como normales y aceptables.

Taichii Ohno, director de ingeniería de Toyota, define siete tipos diferentes de desperdicio que impiden a una compañía generar valor en la producción de sus bienes o servicios. Estos son (Schroeder, Meyer Goldstein, & Rungtusanatham, 2011):

- **Sobreproducción:** Producir más que la demanda de los clientes, dando como resultado inventarios, acarreos, trámites y espacios de almacenamiento innecesarios.
- **Tiempo de espera:** los operadores y las máquinas esperan que las partes o los trabajos se reciban de los proveedores o de otras operaciones; los clientes esperan.
- **Transporte innecesario:** movimientos dobles o triples de los materiales debido a una distribución física ineficiente, una falta de coordinación y/o una mala organización del lugar de trabajo.
- **Exceso de procesamientos:** diseño deficiente o mantenimiento inadecuado de los procesos, lo que implica mano de obra o tiempo de máquina adicional.
- **Exceso de inventarios:** demasiado inventario debido a lotes muy grandes, artículos obsoletos, pronósticos deficientes y/o una inadecuada planeación de la producción.
- **Movimientos innecesarios:** desplazamientos innecesarios de las personas o recorridos adicionales para obtener los materiales.
- **Defectos:** uso de los materiales, la mano de obra y la capacidad para la producción de defectos, clasificación indebida de partes o costos de las garantías con los clientes.

### **1.4 Las 5 S**

Según Villaseñor (2007) las 5 S forman parte esencial para la implementación de la manufactura esbelta ya que implican sumar esfuerzos para obtener beneficios manteniendo

un lugar de trabajo bajo condiciones favorables para la disminución o eliminación de desperdicios.

El autor indica que la importancia reside en mantener un buen ambiente de trabajo ya que permite guiar a la empresa hacia la calidad, bajos costos y entregas inmediatas.

Schroeder, Meyer Goldstein, & Rungtusanatham (2011) define las 5 S de la siguiente manera:

- Seiri (clasificar): Se decide que debe mantenerse y qué debe descartarse de modo que solo permanezca lo esencial.
- Seiton (Alinear): Se arregla lo indispensable de manera que se dé apoyo a un flujo de trabajo eficiente.
- Seiso (Brillar, barrer o limpiar): Se asegura la limpieza regresando las cosas a sus lugares de almacenamiento y eliminando las cosas que no correspondan.
- Seiketsu (Estandarizar): Se estandariza el trabajo y se adopta el Seiri-Seiton-Seiso en todas partes de modo que todos los trabajadores sepan cuáles son sus responsabilidades.
- Shitsuke (Sostener): Se mantiene el Seiri-Seiton-Seiso-Seiketsu como un hábito de trabajo y una forma de operar.

Las 5 S permite a todos los trabajadores identificarse e interactuar con ellas. Los beneficios que se pueden obtener de esto son (Villaseñor, 2007):

- Autodisciplina de los empleados, generando compromiso hacia las 5 S.
- Resalta los desperdicios en el trabajo para su posterior eliminación.
- Detecta problemas o errores como el rechazo o sobreproducción de inventarios.
- Disminuye la cantidad de movimientos inútiles y trabajos intensos.
- Resolver problemas logísticos importantes de manera simple.
- Destaca de forma simple los problemas relacionados con la calidad.
- Reducción de accidentes laborales.
- Mejora la imagen del cliente al mantener un ambiente laboral limpio y ordenado.

## **1.5 Transporte Marítimo Internacional**

Primero que todo, para entender la importancia y el porqué de este análisis, se debe entender y guiar al lector dentro del mundo marítimo. Por lo mismo debemos explicar en este trabajo el significado del transporte marítimo internacional, el cual es el principal medio de transporte en la logística internacional. La importancia entregada al transporte marítimo es gracias a su gran capacidad de carga, competitividad, flexibilidad en los tipos de carga y su extensa red de rutas marítimas permitiéndole transportar todo tipo de cargas a cualquier parte del mundo. Como referencia, alrededor del 80% del volumen del comercio internacional es realizado por el transporte marítimo. (CEPAL, 2015)

La conferencia de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés, United Nations Conference on Trade and Development, 2016) destaca la importancia de este tipo de transporte, mencionándolo como la espina dorsal de la globalización y componente fundamental de las redes de transporte transfronterizo que apoyan a las cadenas de suministro y que hacen posible el comercio internacional.

Existen dos tipos de servicios dentro de este medio de transporte. El primero son los cargueros de línea los que recorren una ruta regular siguiendo un calendario preestablecido y con puertos de escala determinados. El segundo corresponde a los buques de tráfico irregular que operan donde quiera y cuando sea que el mercado lo ordene. Por lo tanto, no cuentan con un itinerario regular, sino que viajan a cualquier lugar que la compañía que contrató la embarcación quiere que se entregue la carga. (Pierre A., 2016)

Para ofrecer estos servicios, el transporte marítimo cuenta con distintos tipos de embarcaciones, las cuales se definen por el tipo de carga que llevan. Primero se diferencian entre buques de carga líquida y cargas a granel sólidas. Segundo, las cargas líquidas y sólidas se pueden llevar a granel o por contenedores. Si bien existe una gran variedad de embarcaciones para transportar estos tipos de cargas, en síntesis, se destacan las que participan en dos grandes sectores en la industria naviera: El transporte de carga a granel (bulk shipping) y el de carga general (liner shipping). En estos sectores, los tipos de buques principales son los buques petroleros, los buques graneleros y los portacontenedores.

Los buques petroleros son, aquellos que pueden transportar petróleo o sus derivados mediante aplicación cisterna. Los buques graneleros son los que, gracias a su diseño, son capaces de transportar sustancias a granel desde minerales hasta granos o cereales en grandes volúmenes. Y por último, los portacontenedores son aquellos diseñados de forma unicelular o con divisiones por celdas para el transporte de contenedores. Dado que la empresa ONE es una línea naviera portacontenedores, el análisis se enfocará específicamente en este tipo de embarcación y sector.

### **1.6 Portacontenedores**

Los portacontenedores, o bien conocidos como barcos de contenedores, llevan carga contenerizada en un viaje calendarizado. Las embarcaciones dedicadas al comercio de contenedores pueden cargar hasta 18.000 TEU (unidades equivalentes a 20 pies). La mayoría de los portacontenedores dependen de las grúas en el puerto de su descarga, aunque algunos tienen grúas a bordo (Pierre A., 2016). Como se menciona anteriormente, los portacontenedores están diseñados con muchas divisiones de celdas que les permiten abarcar una gran cantidad de contenedores de forma ordenada y eficiente siendo este el principal enfoque que tienen las empresas al ofrecer sus servicios a los clientes.

A través de la historia, los buques portacontenedores se han definido por la constante superación de desafíos. Con cada nueva generación de naves, que van aumentando su capacidad de carga, se fueron creando nuevas necesidades, como aumentar el calado de los puertos, grúas, infraestructura portuaria y conocimiento operacional especializado para manejarlos. Mientras mayor sea la capacidad de carga, mayor será el tamaño de las naves, lo que ha mantenido a la industria expectante. Sin embargo, en la actualidad el desafío es diferente al tradicional. Las necesidades de infraestructura y conocimiento del negocio han dado pie a una realidad distinta que ha forzado a todos los involucrados a manejar el exceso de oferta en una industria saturada de barcos y carente de carga para llenar todos los espacios disponibles. (Mundo Marítimo, 2016)

## 1.7 Tipos de contenedores marítimos

Es interesante saber y entender cómo el contenedor marcó un antes y un después en el transporte marítimo. Por lo que saber sobre él permitirá al lector evidenciar cómo evolucionó la industria gracias a él.

Al contenedor se le define como una caja metálica grande, usada en el comercio internacional que le permite ser transportada tanto en camión, ferrocarril o embarcación marítima. (Pierre A., 2016) Sus medidas comúnmente son de 20 pies (TEU) y 40 pies (2 TEU). Desde su implementación en el mundo, este medio de almacenaje ha revolucionado el comercio internacional dada sus grandes ventajas que presentó en su época, reduciendo costos y optimizando los procesos para las empresas navieras.

Hoy en día, estas ventajas se mantienen y se evidencian al ver su fácil manipulación en el proceso logístico, su estructura apilable y sólida, permitiendo proteger y acarrear la carga unitarizada. Esto, gracias a que las medidas y proceso de fabricación se estandarizaron bajo las normativas ISO (International Organization for Standardization); en concreto, la ISO-668.

Otras de las ventajas del contenedor es que protegen la carga transportada de los golpes y las malas condiciones climatológicas, así como también mantener intactos los productos almacenados.

Existen distintos tipos de contenedores. Estos difieren entre sí tanto en dimensiones, material y estructura. Todas sus medidas y características están estandarizadas, lo que agiliza el transporte internacional; ya que no se incurre en la carga y descarga de la mercancía en los terminales portuarios como se hacía antiguamente. A continuación, se mostrarán las definiciones de cada contenedor según Sertrans (2016):

- ***Dry Van o contenedor seco***

Son los contenedores estándar y los más utilizados del mercado. De construcción básica, metálicos, cerrados herméticamente y sin refrigeración o ventilación. Tienen diferentes tamaños: 20', 40' o 40' High Cube. La categoría High Cube, por su parte, facilita un aumento del 13% de la capacidad cúbica interna y se destina a las cargas más pesadas

(carbón, tabaco, etc.). Es adecuado para cualquier tipo de carga seca: pallets, cajas, bolsas, máquinas, muebles, etc.

- ***Reefer o contenedor refrigerado***

Los contenedores reefer proporcionan un ambiente de temperatura controlada. Cuentan con una fuente de alimentación que se conecta a fuentes de energía durante su transporte. Esto permite transportar los productos a una temperatura constante durante todo el trayecto. Tiene la posibilidad de bajar la temperatura de -18° hasta 30°. Existen modelos de 20 y 40 pies, además de los High Cube. Este tipo de contenedores es especialmente recomendable para transportar alimentos o productos que necesitan una temperatura de conservación baja.

- ***Open Top***

De las mismas medidas que los anteriores, pero abiertos por la parte de arriba ya que tienen un techo removible de lona. Puede sobresalir la mercancía, pero en ese caso, se pagan suplementos en función de cuánta carga haya dejado de cargarse por este exceso. Estos contenedores facilitan el transporte de cargas voluminosas.

- ***Flat Rack***

Igual que los Open top, carecen de paredes laterales e incluso (en algunos casos) de paredes delanteras y posteriores. Se emplean para cargas atípicas y pagan suplementos de la misma manera que los Open Top.

- ***Open Side***

Presentan las mismas medidas que los contenedores estándar, de 20 o 40 pies, con la diferencia de que sólo tienen una abertura lateral. Esto permite transportar mercancías muy largas, cuyas dimensiones impiden que se pueda cargar por la puerta trasera.

- ***Tank o contenedor cisterna***

Utilizados para el transporte de líquidos, desde cargas peligrosas como químicos tóxicos, corrosivos, altamente combustibles, así como aceites, leche, cervezas, vino, agua mineral, etc. Tienen las mismas dimensiones que un Dry Van, pero su estructura es diferente, ya que incluyen en su interior un depósito de polietileno.

Luego de haber definido los conceptos claves, los cuales maneja la empresa tratada, también se debe considerar el entorno en el cual se desenvuelve la compañía. Los elementos más importantes para esta investigación son la industria y el mercado de las navieras.

## **1.8 Industria**

Según Hill & Jones (2010), una industria es un grupo de compañías que ofrecen tanto productos o servicios sustitutos o parecidos entre si satisfaciendo las mismas necesidades básicas de los clientes. La industria naviera de contenedores es una industria de servicios de transporte marítimo, la cual ostenta una gran importancia en el mundo como lo menciona Pierre A. (2016) a continuación:

*“La industria de envíos marítimos juega un papel clave en la ejecución del comercio mundial, ya que existen más de 50 mil buques mercantes en operación en el mundo, registrados ante más de 150 naciones y operados por más de un millón de marineros de virtualmente todas las nacionalidades. Las operaciones de buques mercantes generan ganancias por un estimado anual que sobrepasa los 380 mil millones de dólares en fletes dentro de la economía global, y transportan más de 7.7 mil millones de toneladas de cargas.”*

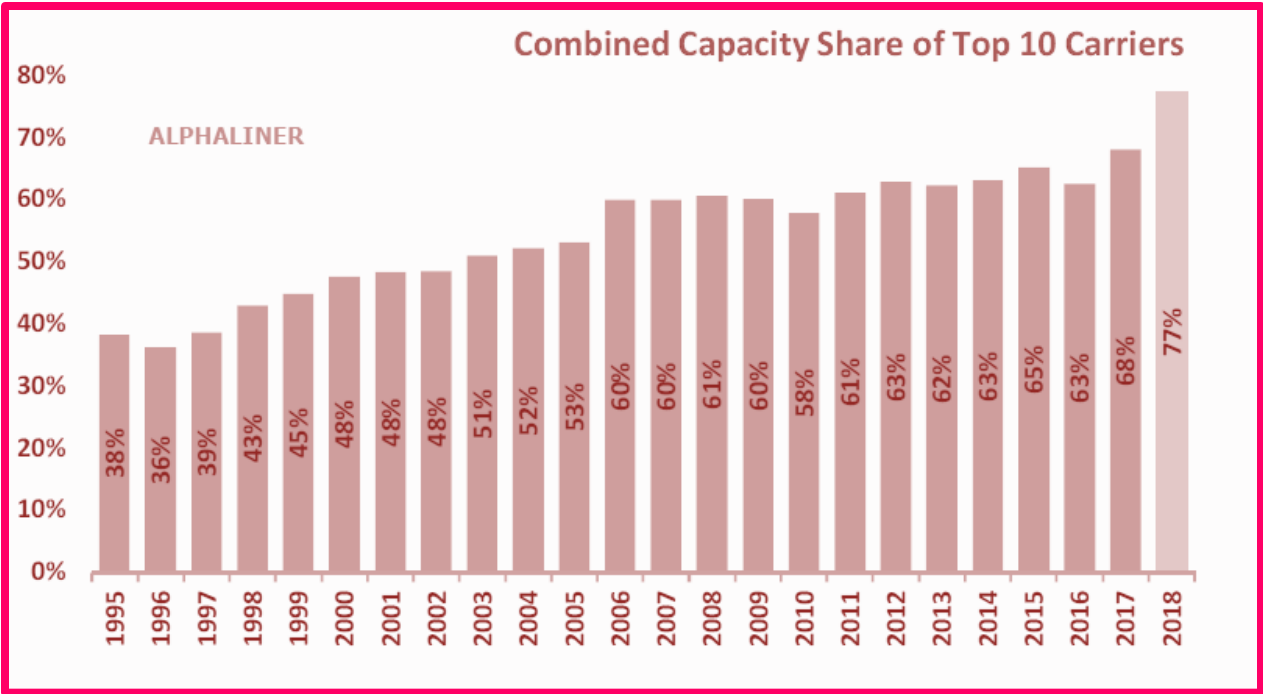
Otra importancia de este sector económico es que genera empleo e ingresos, tiene carácter transversal y forma parte de otros sectores productivos y actividades económicas. El transporte marítimo facilita el desarrollo industrial por cuanto apoya el crecimiento de la industria manufacturera, pone en contacto a los consumidores con las industrias de productos intermedios y de bienes de capital; y promueve la integración económica y comercial regional.

Sin embargo, la industria se ha visto dañada en la última década. Los efectos colaterales de la desaceleración económica del 2009 siguen afectando al sector del transporte marítimo. El comercio marítimo fue presionado por la baja demanda mundial y la gran incertidumbre provocada por factores como la política comercial, el petróleo y los precios bajos de los productos básicos. A esto, se suma el hecho de que es un mercado sobre abastecido, caracterizado por la reciente incorporación de mega portacontenedores (más de 18,000 TEU) y un débil crecimiento general en la demanda global. Ante esto, la industria naviera

ha recurrido a la consolidación y racionalización para optimizar la utilización de la capacidad y reducir los costos. (UNCTAD, 2017)

En 2016 y primer semestre de 2017, la industria de transporte de contenedores intensificó sus esfuerzos de consolidación, tanto en forma de fusiones y adquisiciones como a través de reestructuraciones en alianzas de transporte marítimo y la salida del mercado de una importante empresa de transporte de contenedores después de mencionar su bancarrota (Hanjin Shipping). Ejemplo de ello es la adquisición de Hapag-Lloyd de UASC en mayo y la adquisición de Hamburg Süd por parte de Maersk a fines de noviembre. El aumento de la concentración del mercado se refleja en el gráfico N°1 y N°2, que muestra la cuota de capacidad combinada, operada por los 10 principales operadores y que ha alcanzado un nuevo récord de 77% a finales de 2017. Esta cifra aumentará aún más para llegar al 82%, con la inminente absorción de OOCL por COSCO y la fusión de K Line, MOL y NYK al formar Ocean Network Express (ONE). (UNCTAD, 2017) (Alphaliner, 2017)

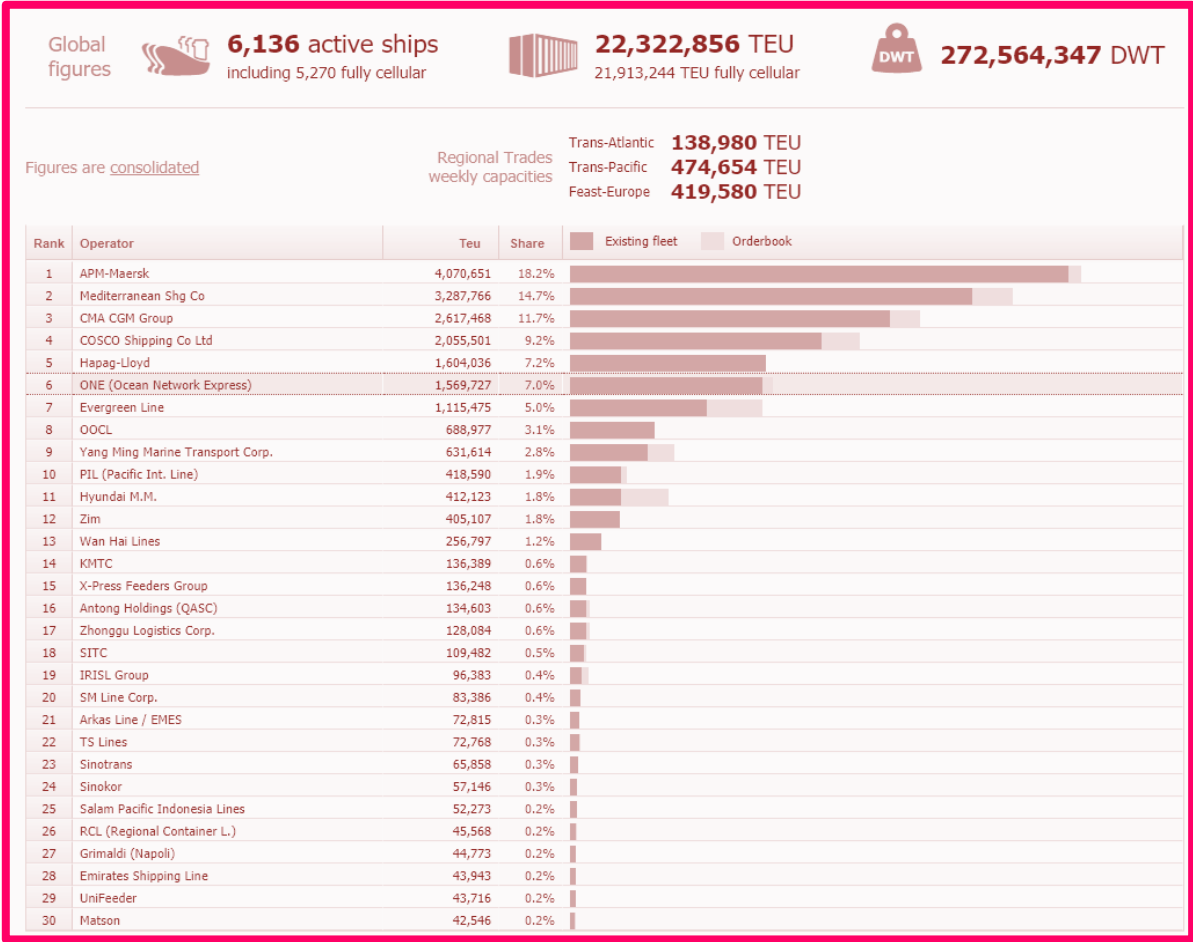
**Ilustración 2: Capacidad combinada mercado naviero**



Fuente: Alphaliner, 2017

Según el Top 100 de Alphaliner, el cual muestra las 100 mayores líneas navieras porta contenedores del mundo, considera cifras de capacidad global teniendo en cuenta las flotas de prácticamente todos los operadores de contenedores en todo el mundo. Lo anterior posiciona a ONE como la sexta línea naviera del rubro reflejando el escenario actual del sector naviero. (Alphaliner, 2018)

**Ilustración 3: Cuota de capacidad operativa mercado naviero**



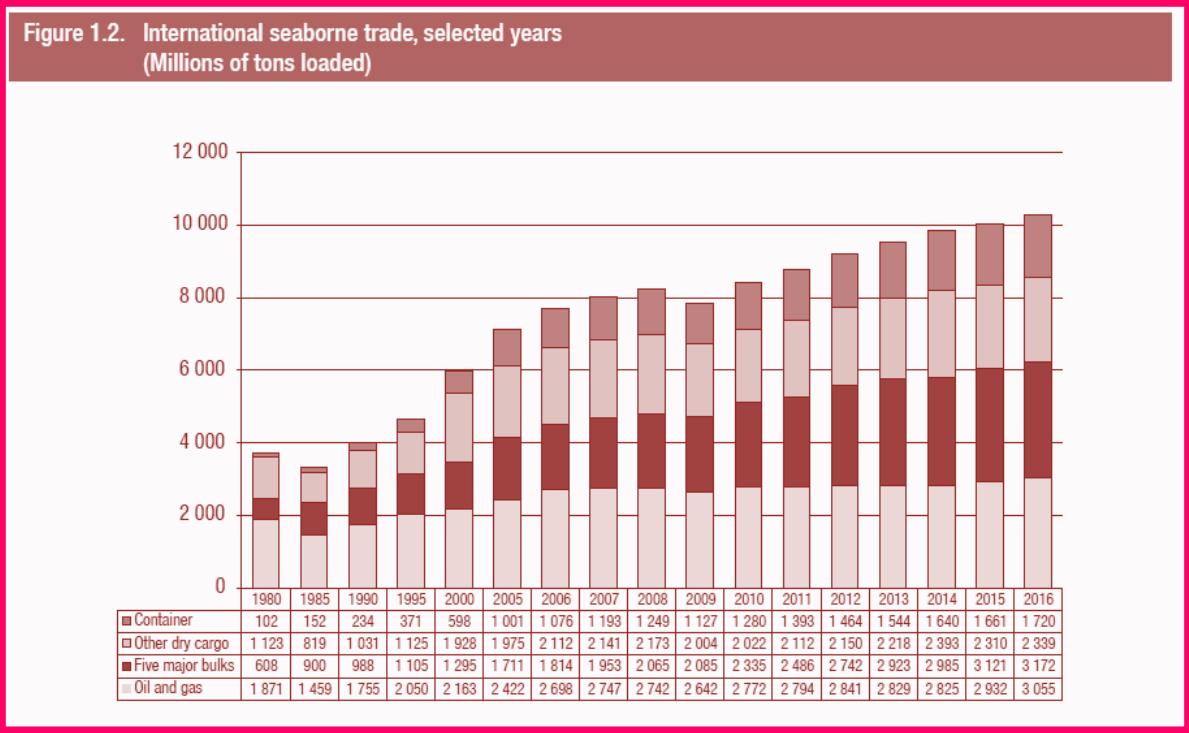
**Fuente: Alphaliner, 2018**

Como muestra del estado de la economía mundial, la demanda de servicios de transporte marítimo aumentó moderadamente en 2016. Los volúmenes del comercio marítimo

mundial crecieron un 2,6%, frente al 1,8% en 2015, que fue inferior al promedio histórico del 3% registrado en las últimas cuatro décadas. Los volúmenes totales alcanzaron 10,3 mil millones de toneladas, lo que refleja la suma de más de 260 millones de toneladas de carga. (UNCTAD, 2017)

Esto se puede ver reflejado en la ilustración 3, donde se aprecia el crecimiento de los contenedores por toneladas embarcadas a través de los años.

**Ilustración 4: Cantidad de contenedores embarcados a nivel mundial**



**Fuente: UNCTAD, 2017**

El comercio mundial de contenedores pasó de un crecimiento insignificante del 1.2% en 2015 a un 3.1% en 2016, con volúmenes que alcanzan un estimado de 140 millones de unidades equivalentes de 20 TEU como se muestra a continuación en el gráfico N°4:

### Ilustración 5: Comercio mundial de contenedores



**Fuente: UNCTAD, 2017**

Con esto se espera comprobar la importancia que ha ido tomando los contenedores en la industria del transporte marítimo pese a las adversidades de su propio sector industrial. Además, ante el inminente crecimiento se evidencia lo trascendental que es tener un control óptimo en el funcionamiento de la empresa, donde los procesos actúen con fluidez, permitiendo entregar un servicio a la altura de lo que el mercado naviero exige.

En 2017, se espera que las perspectivas para la economía mundial y el comercio de mercancías mejoren un poco. Sin embargo, la incertidumbre y otros factores (tanto positivos como negativos) continúan dando forma a esta perspectiva. En este contexto, la UNCTAD (2017) estima que el comercio marítimo aumentará en un 2,8%, con un volumen total de 10.600 millones de toneladas. Como se aprecia en la siguiente ilustración, sus

proyecciones para el mediano plazo apuntan a una expansión continua, con volúmenes que crecerán a una tasa estimada de crecimiento anual compuesto de 3.2% entre 2017 y 2022. Se espera que los volúmenes se expandan en todos los segmentos, tanto el comercio en contenedores y productos secos a granel registrando el crecimiento más rápido.

**Ilustración 6: Proyección crecimiento del mercado naviero**



**Fuente: UNCTAD, 2017**

### **1.9 Análisis de la Industria y el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**

El ambiente industrial naviero exige analizar las fuerzas competitivas para identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Ante una concentración del mercado anteriormente mencionada donde se establecen nuevos participantes producto de fusiones, es trascendental entender y evaluar la industria.

Un instrumento que nos permite la realización de este análisis de manera conjunta es el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, el cual nos permite entender el ambiente de una industria respecto a la situación de la organización. Este análisis se concentra en las cinco fuerzas que genera la competencia dentro de una industria:

**El riesgo de ingreso de nuevos competidores:** Se refiere a la capacidad que tienen las compañías para entrar a competir a la industria. pero que de momento no participan de ella simplemente porque no han decidido hacerlo.

Las compañías establecidas tratan de hacer renunciar a los competidores potenciales de su ingreso, ya que mientras más empresas ingresen a la industria, más difícil será mantener la participación de mercado y obtener utilidades. Esto se representaría como una eventual amenaza para las empresas establecidas. Contrario a esta situación, se podría sacar ventaja de esta oportunidad aumentando precios y generando mayor rendimiento.

La solidez de esta fuerza depende de gran manera de las barreras de entrada que existan, es decir, de la magnitud de los costos para ingresar a la industria. Mientras mayores sean los costos, más grande será la barrera de ingreso para los competidores potenciales. Las altas barreras mantendrán fuera a los posibles competidores, aun cuando las utilidades de la industria sean altas.

Entre las barreras altas de entradas se encuentran: las economías de escala, la lealtad a las marcas, las ventajas absolutas de costos, los costos del cambio para el cliente y las regulaciones gubernamentales:

- ***Economías de Escala:*** Permiten disminuir los costos unitarios a través del aumento del volumen de producción. Esto otorga una gran ventaja para las empresas establecidas por sobre los nuevos participantes que quieran ingresar con volúmenes de producción menores.
- ***Lealtad a la Marca:*** Existe cuando los consumidores prefieren los productos o servicios de las empresas establecidas. Esto dificulta a los nuevos participantes arrebatar participación de mercado a las empresas ya instauradas.
- ***Ventaja Absoluta en Costos:*** Procesos de producción superiores y experiencia acumulada, control sobre los insumos necesarios para la producción y finalmente acceso a fondos más baratos son las ventajas que poseen las empresas establecidas frente a los nuevos participantes.
- ***Costos del Cambio Para el Cliente:*** Tiempo, energía y dinero es lo que deben considerar los clientes a la hora de elegir un cambio de productos o servicios de una

empresa establecida a los de una nueva empresa participante. Cuando los costos de estos conceptos son altos, los clientes suelen quedarse con la empresa establecida.

- **Regulación Gubernamental:** Hace referencia al papel que juegan los gobiernos para proteger las industrias mediante regulaciones a los nuevos participantes, convirtiéndose en una de las mayores barreras de entrada. Sin embargo, también podrían facilitar la entrada de estos, provocando la reducción de las utilidades de la industria por el aumento de participantes.

**El grado de rivalidad entre compañías establecidas:** Se enfoca en la competencia existente entre las empresas por ganar más participación de mercado mediante diferentes estrategias de precios y captación de clientes. Mientras más participantes existan en una industria, se crea un exceso de capacidad, provocando que las empresas comiencen a reducir precios para poder usar su capacidad desaprovechada. Esto recae en una guerra de precios que aminora las utilidades en la industria, hace quebrar a algunas empresas y desincentiva a posibles nuevos participantes a entrar en el mercado. Caso contrario, a la falta de competidores, en una industria se pueden aumentar los precios o disminuir gastos en la captación de clientes aumentando las utilidades.

El grado de competencia entre las empresas establecidas depende de la estructura competitiva de una industria, las condiciones de la demanda, las condiciones de los costos y las barreras de salida.

La estructura competitiva de una industria se basa en el número y tamaño de las empresas que la conforman. A mayor número de participantes con productos similares y semejante participación (industria fragmentada), más intensa es la rivalidad. En cambio, si la participación se concentra en unos pocos (industria consolidada), menor es la rivalidad.

La demanda de la industria es un factor que determina el nivel de rivalidad según si aumenta o disminuye. Si la demanda crece, la rivalidad entre las empresas es menor puesto que no hay necesidad de crecer arrebatando participación de mercado a las otras compañías. Caso contrario si la demanda disminuye, las empresas incrementan la rivalidad arrebatándose entre ellas participación de mercado.

Las condiciones de los costos es otra determinante de la rivalidad entre las compañías establecidas. Si en la industria los costos fijos son altos, las compañías buscarán aumentar sus volúmenes de ventas para cubrir los costos fijos desencadenando una intensa rivalidad.

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que impiden que las empresas abandonen la industria. Estas podrían estancar a las empresas dentro de una industria poco rentable y con un gran nivel de rivalidad.

**El poder de negociación de los compradores** se refiere a la capacidad que tienen los compradores de influir en los precios que fijan las empresas en la industria obteniendo precios más bajos. Inclusive, podrían incidir en los costos de las empresas exigiendo mayor calidad y servicio. Estos clientes con gran poder de negociación podrían hacer disminuir las utilidades de una industria por lo cual deberían considerarse una amenaza.

El poder de negociación de los proveedores se basa en la capacidad que tienen estos sobre las empresas establecidas para aumentar los precios de sus productos o servicios incrementando los costos de la industria. Por lo tanto, este tipo de proveedores con un alto poder de negociación deberían evitarse. Por otro lado, un proveedor con bajo nivel de negociación permitiría a la industria abaratar costos, ya que permitiría exigirles menores precios y mejor calidad en sus productos o servicios.

**La amenaza de productos sustitutos:** La última fuerza de Porter hace referencia a los productos o servicios de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes.

Según Michael Porter, un análisis del atractivo de la industria y la posición de la empresa dentro de ella nos permitirán formular la mejor estrategia para la empresa. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). Entre estas menciona 3 estrategias genéricas:

- ***Estrategia general en liderazgo de costos:*** Se enfoca principalmente en la reducción de costos en todas las áreas de la empresa. El principal fin es tener costos más bajos en comparación a los de sus competidores.
- ***Estrategia de diferenciación:*** El objetivo de esta estrategia es ofrecer un producto o servicio único en la industria.

- **Estrategia enfocada:** Adoptar esta estrategia se traduce en concentrar los esfuerzos de una empresa a un segmento específico del mercado; vale decir, un grupo de clientes, una línea de productos en particular o una zona geográfica.

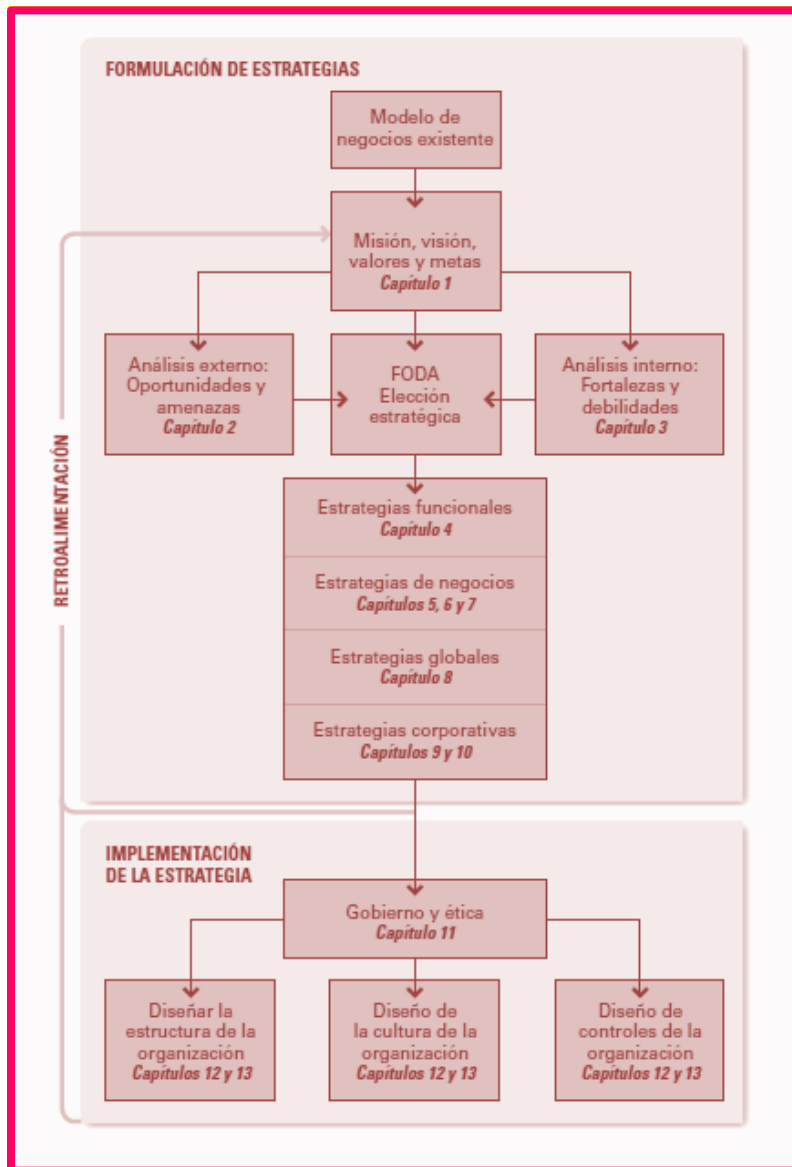
### **1.10. Planeación Estratégica**

Un aspecto importante para toda empresa es saber cómo actuar con su entorno y frente a las distintas adversidades que podría enfrentar. Si bien el futuro siempre es incierto, muchas compañías buscan prepararse para distintos escenarios posibles a través de la planeación estratégica definiendo su actuar ante cada eventualidad. Según Hill & Jones (2011), una estrategia se define como “*un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes adoptan para alcanzar las metas de desempeño de su empresa*”, lo que permitiría maximizar el rendimiento de una empresa haciendola mas rentable. Por lo tanto, la planeacion estrategica es fundamental en la industria analizada permitiendo orientar a las empresas para ser mas competitivos que el resto. Esto facultará a que la empresa estudiada, evidencie lo importante que es tener una estrategia clara y concisa para obtener el desempeño esperado o las metas propuestas.

Los componentes principales de la planificación estratégica son la definición de: la misión, la visión, los valores y las metas principales de la organización, el análisis del entorno externo e interno de la organización, la selección de un modelo de negocio y estrategias que alineen las fortalezas y debilidades de una empresa con las amenazas y oportunidades del entorno externo, y la asimilación de estructuras organizacionales y sistemas de control para ejecutar las estrategias elegidas de la organización (Hill & Jones, 2011).

La funcion de analizar el ambito interno y externo de la empresa para luego seleccionar las estrategias adecuadas, pertenecen a la formulacion de las estrategias. Luego se presenta la implementacion de la estrategia donde se pone en práctica las estrategias elegidas. En la siguiente ilustración se puede ver con mayor detalle los principales componentes del proceso de planeación estratégica.

## Ilustración 7: Ciclo de diseño estratégico



Fuente: Hill & Jones, 2011

### 1.10.1 Misión, Visión y Valores

Unos de los elementos importantes de la planeación estratégica son la misión, visión y los valores de una empresa. Estos conceptos son de alta importancia, ya que ejercen un lineamiento para las decisiones y la habilitación de los objetivos a la misión. Por lo tanto, deben ser de conocimiento de todas las personas que trabajen en la nueva empresa. Esto

permitirá entender el camino que quiere seguir la compañía y orientar a los trabajadores respecto que estrategias tomar.

El concepto de misión es definido como la declaración del propósito de la organización o la razón de ser de ésta en el mercado. (Gamarra Giese, 2017). Por otro lado, Stanton, Etzel, & Walker (2007) indican que la misión de una organización declara a qué clientes sirve, que necesidades satisface y que tipos de productos ofrece. Ambos autores apuntan a la descripción de lo que realmente hace la empresa y hacen plantearse en que negocio están. Además se indica que las empresas tienen que expresar su misión en base al cliente, de modo que aclare las necesidades que buscan satisfacer y los beneficios que proveen (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

La visión de una empresa en cambio responde la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), determinando la dirección que debe tomar la organización de acuerdo a los valores de esta. Según Gamarra Giese (2017), “La visión es aquello a lo que aspira la empresa a largo plazo” Por ende, entendemos que visión es el futuro que quiere llegar a ser una organización en base a sus valores.

Finalmente, los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus funciones, están determinados por la cultura organizacional y establecen los límites de conducta de los individuos. (Gamarra Giese, 2017) Estos determinan el clima organizacional, dan dirección a la compañía para manejar sus negocios y que tipo de organización crear para ayudar a la empresa a cumplir con su misión. (Hill & Jones, 2011).

### **1.10.2 Análisis FODA**

Otro elemento importante de la planificación estratégica es el análisis FODA. Esta herramienta permitirá analizar conceptos del microambiente como las fortalezas y debilidades de la organización y también del macro ambiente de la misma para identificar oportunidades y amenazas. (Gamarra Giese, 2017)

Su función principal, según Hill & Jones, es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de

la organización y eliminar las debilidades. (2011) Por lo tanto, permitirá obtener un panorama completo de la forma en que la empresa está operando y evaluar el potencial de su estrategia. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

En síntesis, el objetivo del análisis FODA es evaluar si el modelo de negocios que la empresa utiliza logra combinar las capacidades y recursos de la empresa con las demandas del entorno en el que opera. De esta forma, permitirá identificar el conjunto de estrategias que crearan una ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2011)

Sin embargo, el análisis FODA pocas veces permite desarrollar estrategias claras. Por lo tanto, para analizar la competitividad de la empresa con la opción de implementar distintas estrategias, existe la matriz FODA la cual tiene un alcance aún mayor. “Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). Al combinar estos factores, se logran determinar las estrategias a implementar.

En la siguiente ilustración se presenta las cuatro estrategias de la matriz FODA:

### Ilustración 8: Matriz FODA

Tabla 5.1 Matriz FODA para la formulación de estrategias

	Factores internos	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Factores externos		Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
<b>Oportunidades externas (O)</b> [Incluidos los riesgos] como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías		<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
<b>Amenazas externas (A)</b> Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades		<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> Como la reducción, liquidación o coversión para minimizar las debilidades y amenazas

Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012.

### **1.11 Estrategias de Operaciones y Suministros**

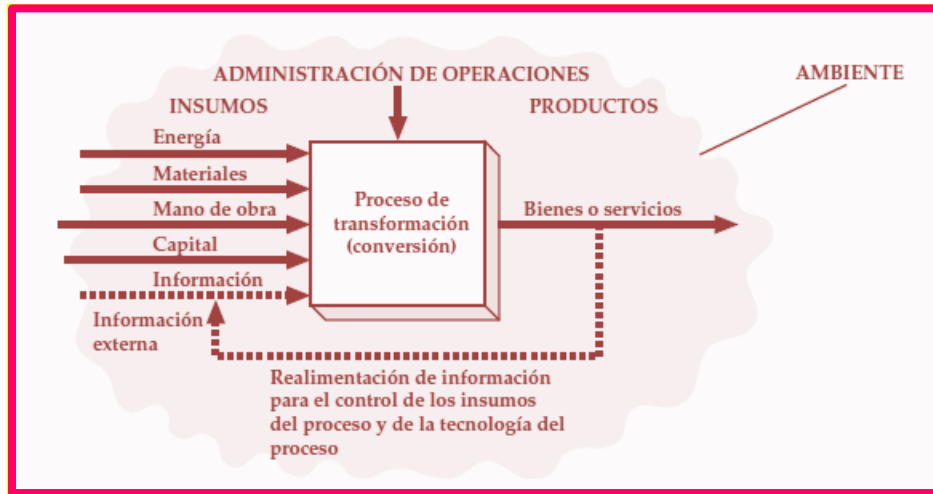
Otro de los elementos importantes para esta tesis es entender el concepto de operaciones y suministro de una organización. En el caso estudiado, el departamento de Pricing debe aprovisionarse de información y transformarla en lo que el cliente solicita. Cumpliendo con un servicio a este. Es por esto que este concepto nos permitirá entender qué se debe mejorar y hacia donde apuntar.

Según Schroeder, Meyer Goldstein, & Rungtusanatham (2011), el termino operaciones se refiere al “*proceso de transformación que convierte a los insumos en los servicios o productos terminados deseados*”; vale decir, que todo recurso o insumo de una empresa es alterado a través de este procedimiento con el fin de entregarlos como productos o servicios a los clientes. El cometido de las operaciones es cumplir con la producción y entrega de los distintos bienes y servicios que los clientes desean (Schroeder, Meyer Goldstein, & Rungtusanatham, 2011). El mismo autor sostiene que suministros consiste en “el flujo físico de materiales, dinero e información a lo largo de la cadena total de compras, producción y distribución”. De lo anterior se comprende que el suministro es la forma en cómo se abastece una empresa de materiales y servicios para proceder con la transformación de estos.

La finalidad de la administración de ambos conceptos es apuntar hacia el mejoramiento rápido y continuo en las operaciones, logrando no solamente que sean más eficientes, sino que además más competitivas y efectivas para satisfacer las necesidades de los clientes y en la creación de valor para la empresa y los clientes (Schroeder, Meyer Goldstein, & Rungtusanatham, 2011).

En la siguiente ilustración se podrá ver de forma más detallada todo lo que conlleva la administración de operaciones:

### Ilustración 9: Administración de operaciones



Fuente: Schroeder, Meyer Goldstein, & Rungtusanatham, 2011

## **2. Capítulo II: Marco Metodológico**

Con la finalidad de concretar los objetivos propuestos para este estudio, se realiza la presente investigación, la cual consta de dos fases; una fase exploratoria y otra fase concluyente.

En primer lugar, se realiza la fase exploratoria, esta contiene una recopilación de información altamente flexible, no estructurada y de una forma cualitativa, de donde se obtienen datos primarios. Esta fase servirá de guía para la fase concluyente.

La presente fase incluye entrevistas en profundidad, debido a que se busca definir parámetros, percepciones y variables relevantes en el análisis de la compañía, que posteriormente pasaran a la fase cuantitativa. Dichas entrevistas fueron realizadas a integrantes de la empresa ONE con la finalidad de comprender la realidad de la empresa en profundidad, determinando los principales aspectos relevantes en el proceso de mejoramiento y optimización de estándares Lean o Manufactura esbelta en la compañía. Se seleccionó cargos claves dentro del departamento de Marketing y agencias comerciales pertenecientes a Chile, Perú, Ecuador y Colombia quienes concentran el 95% de los volúmenes exportados desde la costa oeste de Sudamérica al Asia. Las entrevistas aplican a personas con cargo de gerentes y supervisores quienes han enfrentado el escenario estudiado en primera persona desde los inicios de las operaciones. La temporalidad de estas entrevistas fue a partir del 23 de Abril del 2018 al 26 de Abril del mismo año, teniendo como muestra 8 personas, donde 4 son pertenecientes al departamento de Marketing y 4 a las agencias comerciales. Estas personas fueron meticulosamente seleccionadas ya que a través de ellos se levantaron los problemas y quejas de los clientes y trabajadores.

En segundo lugar, se lleva a cabo la fase concluyente, donde se revisa y determina las principales conclusiones de la fase exploratoria. La investigación es de tipo descriptiva, dado que busca describir cómo influyen las mejoras propuestas en el sistema de gestión y de desperdicios en la compañía.

### **3. Capítulo III: Antecedentes del Trabajo**

En el presente capítulo se presentará antecedentes de la empresa estudiada, junto con las funciones realizadas por el autor y los problemas detectados dentro de la organización para luego proceder con un análisis de las 5 fuerzas de Porter a la industria que acoge dicha empresa, y finalizar con el análisis FODA.

#### **3.1 Ocean Network Express**

La compañía a estudiar es la naviera Ocean Network Express, resultante de la integración de las tres navieras japonesas MOL, NYK y K Line. El dominio comercial de la empresa es el transporte de contenedores incluyendo la operación en terminales.

Ocean Network Express (desde ahora en adelante ONE) fue establecida el 7 de Julio de 2017 y simultáneamente su gerencia se localizó en Singapur operando en más de 90 países. Posee oficinas regionales ubicadas en Hong Kong, Singapur, Reino Unido, Estados Unidos y Brasil (lo que se muestra en la ilustración N°7), dando inicio a sus servicios en Abril 2018.

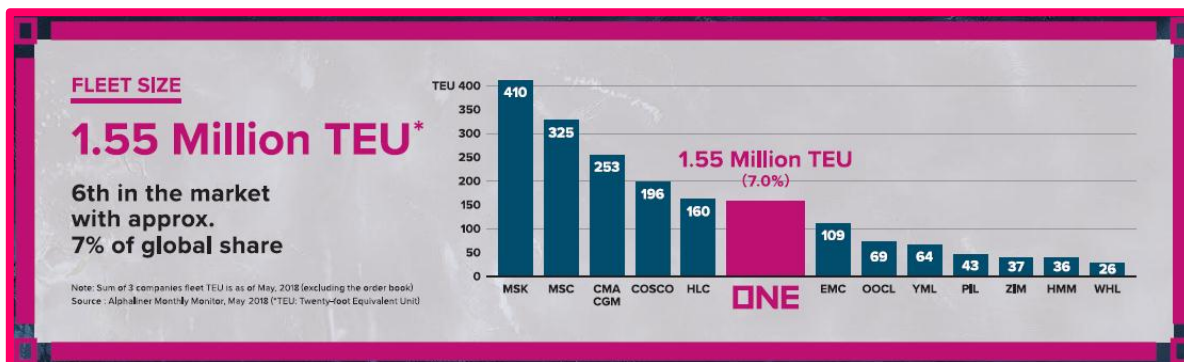
### Ilustración 10: Presencia mundial Ocean Network Express



Fuente: Ocean Network Express, 2018.

Como resultado de la fusión, ONE cuenta con una capacidad de carga de aproximadamente 1.550.000 TEU, convirtiéndose así en la sexta naviera de la industria mundial (como se aprecia en la ilustración N°8). Lo anterior se traduce en la operación a través de una flota de 240 embarcaciones que incluyen 31 naves de gran capacidad. Entre estas, una nave de 20000 TEU de capacidad considerada una de las más grandes del mundo.

### Ilustración 11: Participación en el mercado naviero



Fuente: Ocean Network Express, 2018.

La fusión de las tres compañías japonesas se debió a la difícil situación que la industria ha ido enfrentando en el último tiempo, donde abaratar costos es un factor clave para la competitividad y subsistencia de las empresas en el mercado. A fines del año 2016, estas tres empresas niponas ponen en marcha las primeras actividades para considerar la eventual fusión buscando economías de escala, mayor eficiencia y participación en el mercado. Como anteriormente se menciona, la nueva empresa ONE se establece el 7 de Julio del 2017 comenzando así todo el plan de acción para poder concretar lo que sería la nueva cara del servicio naviero al estilo nipón. Durante el periodo de transición, ONE se enfrentó a distintos retos, los cuales eran principalmente la consolidación de las 3 empresas (tanto en personal e infraestructura). Sumado a esto, la incertidumbre prominente que afectaba a los trabajadores de MOL, NYK y K Line de no saber mucha información respecto a su futuro podría provocar renuncias anticipadas por parte de los empleados y despidos por parte de las navieras japonesas.

Una vez ya, más consolidada la empresa ONE, tanto con el personal elegido y los recursos definidos, se vino el proceso de adaptación de procedimientos y de los nuevos integrantes en la nueva organización. Se debía preparar cada detalle en los distintos departamentos para el lanzamiento del servicio a nivel mundial en Abril 2018. Mientras se preparaban con el lanzamiento, en Febrero del 2018 ONE ya estaba listo para recibir las reservas, o comúnmente conocidos como “bookings”, de todos los clientes que buscaban conocer la nueva imagen de la empresa y que anteriormente venían embarcando con las tres navieras japonesas.

En Chile, se estableció la empresa ONE a partir de Octubre 2017 funcionando como sub agencia regional de Latinoamérica. Su oficina se encuentra ubicada en Avenida Apoquindo 4800, Las Condes, Santiago. Es aquí donde el autor ejerce actualmente sus labores en el departamento de marketing a cargo de las tarifas de los servicios de exportación de toda la costa oeste de Sudamérica y Centroamérica entregando directrices y evaluando los negocios a los departamentos comerciales de las agencias de Chile, Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia, Panamá, Costa Rica, Salvador, Guatemala y Honduras.

### **3.2 Misión y Visión**

Actualmente ONE no cuenta con una misión definida lo cual es imprescindible a la hora de comenzar una nueva empresa. Sin embargo, según Jeremy Nixon, CEO de ONE, podemos interpretar que su misión es brindar un servicio de transporte marítimo basado en la excelencia, calidad e innovación teniendo como principal objetivo satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir las expectativas del comercio internacional (Ocean Network Express, 2018).

La visión de la compañía se encuentra definida de la siguiente manera: *“A través del perfeccionamiento en la esencia del negocio naviero, deseamos ofrecer nuevos servicios mejorando la eficiencia de nuestra red. Nacimos para iniciar nuevas prácticas en la industria y para formar sueños y posibilidades. Conectando los océanos y continentes con una variedad de rutas y aspirar a la calidad de servicios de transporte de confianza”* (Ocean Network Express, 2018).

### **3.3 Valores Fundamentales**

La empresa ONE fue establecida con los siguientes valores que día a día busca inculcar en su cultura organizacional:

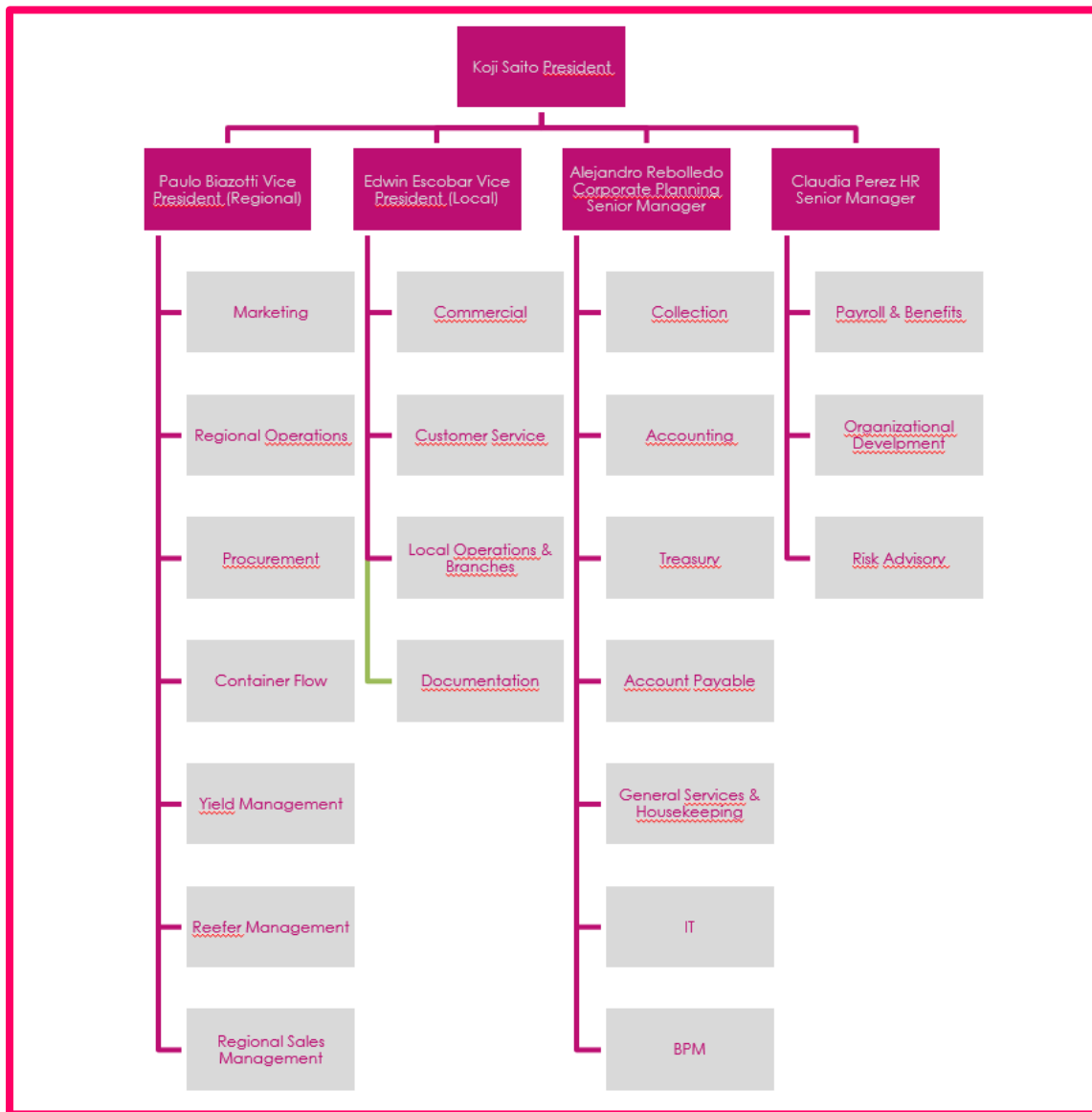
- Rápido y ágil: Rompiendo esquemas para convertir ideas eficientes en realidad.
- Mejores Prácticas: Mejorar en forma continua con el conocimiento respaldado por tres compañías navieras, entregando los mejores servicios.
- Calidad: Lograr la más alta calidad y que siempre supere las expectativas del cliente.
- Innovación: Entregar servicios que contribuyan al negocio del cliente a través de auto innovación y creatividad.
- Trabajo en Equipo: Reconociendo la diversidad individual y construyendo un equipo que pueda cooperar en crear nuevo valor.
- Desafío: Hacer todo el uso de las fortalezas individuales y desafiar constantemente sin temor a cometer errores.

- **Confiabilidad:** Entregar servicios profesionales, estables y sustentables.
- **Satisfacción al Cliente:** Superar continuamente las expectativas enfocándose en las necesidades del cliente.

### **3.4 Organigrama**

El organigrama general de la compañía ONE Chile nos muestra los 4 departamentos bajo la figura del presidente de la compañía, Koji Saito. Estos cuatro departamentos están compuestos por el Trade a cargo de Paulo Biazotti, el área comercial bajo Edwin Escobar, el área de finanzas bajo Alejandro Rebolledo y recursos humanos bajo Claudia Pérez. El organigrama se muestra en la ilustración N° 10:

**Ilustración 12: Organigrama empresa ONE**



**Fuente: Ocean Network Express, 2018.**

La estructura jerárquica refleja la distribución de labores del departamento de Marketing de la empresa ONE Chile. En la ilustración 10 podrán notar la repartición de funciones entre los participantes del área de Pricing y otras áreas. Cabe mencionar que el autor se desempeña en el área de Pricing Asia. Donde detectó distintos problemas los cuales se mencionarán más adelante.

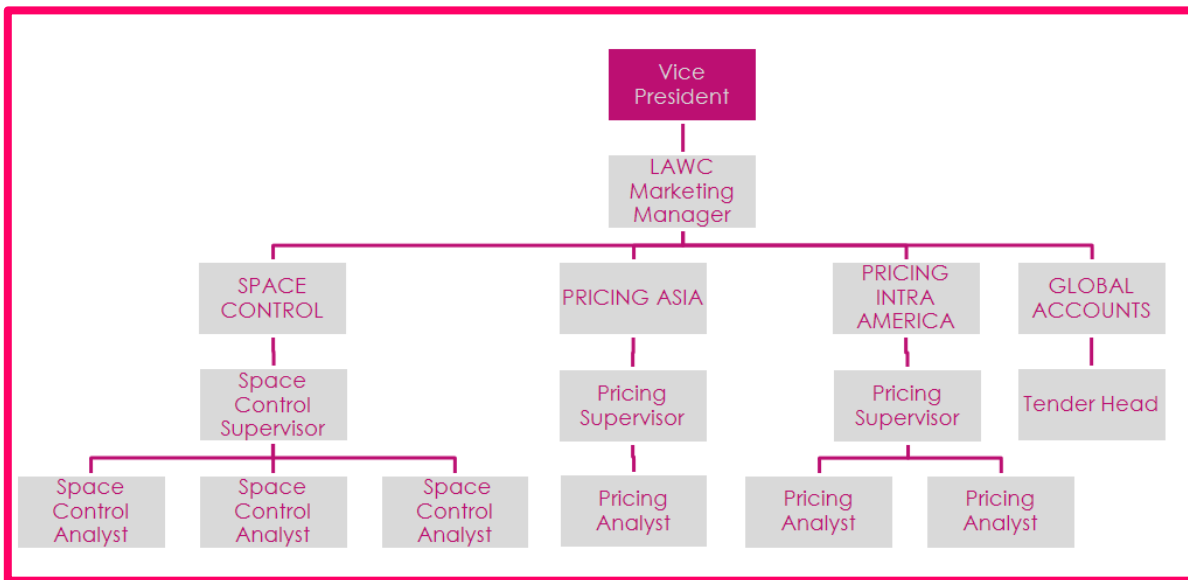
El departamento de Marketing es un departamento sub-regional y se encuentra a cargo de 9 agencias comerciales las cuales envían en promedio 25 a 30 solicitudes de tarifas diarias cada una al área de Pricing. Además, existen solicitudes adicionales recibidas de las agencias de Asia sumando en promedio 15 solicitudes adicionales por día. Si bien el equipo de Pricing está compuesto por 5 personas, no todas reciben la misma cantidad de solicitudes dado que cada trabajador tiene designado rutas y destinos que cotizar. Es aquí donde el equipo de Pricing Asia se llevaba más del 70% de las solicitudes diarias en comparación del equipo Pricing de Intra América. Se justifica la participación de un trabajador adicional en Pricing Intra América, ya que está especializado en los negocios a Estados Unidos donde la normativa y leyes son muy estructuradas y están bajo el alero de la Comisión Marítima federal de los estados Unidos (FMC) y por ende se debe manejar con una persona enfocada en ello. La función de Pricing es analizar cada negocio recibido, revisando que las contribuciones sean positivas y por lo tanto rentables. Se basa en el sistema Opus el cual permite simular negocios a través del ingreso de distintos factores esenciales para la evaluación. La simulación arroja el nivel de contribución y este se compara con los niveles que el departamento de marketing quiere captar. En el anexo N° 1 se podrá ver en detalle el módulo de simulación de precios del sistema Opus.

El área de Space Control, es aquella que se encarga de la repartición de los espacios entre las agencias comerciales y su enfoque se centra en llenar prácticamente las naves cada semana tanto en capacidad TEU o en toneladas. Además, aprovecha cada abertura en las naves para evacuar equipos vacíos de zonas con sobre stock a zonas deficitarias de equipos vacíos.

Finalmente, en Global Accounts se manejan y gestionan las cuentas importantes de la empresa. Se enfoca principalmente en dar tarifas y asegurar espacios a clientes de gran volumen con validez anual.

En conclusión, el departamento de Marketing busca maximizar la utilización de las naves tanto en capacidad y tonelaje buscando los negocios de mayor rentabilidad.

**Ilustración 13: Organigrama departamento de Marketing**

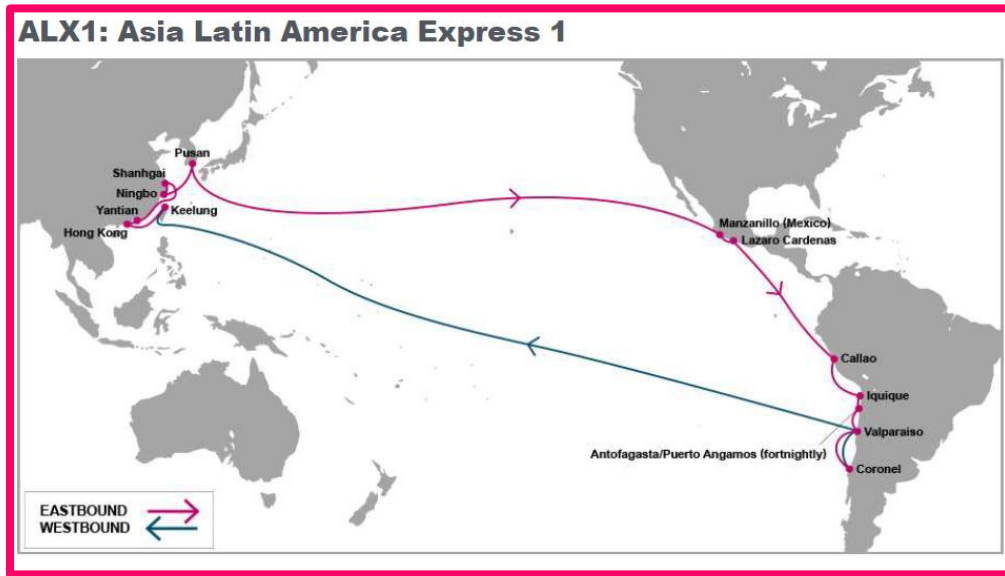


**Fuente: Ocean Network Express, 2018.**

### **3.5 Servicios, buques y contenedores.**

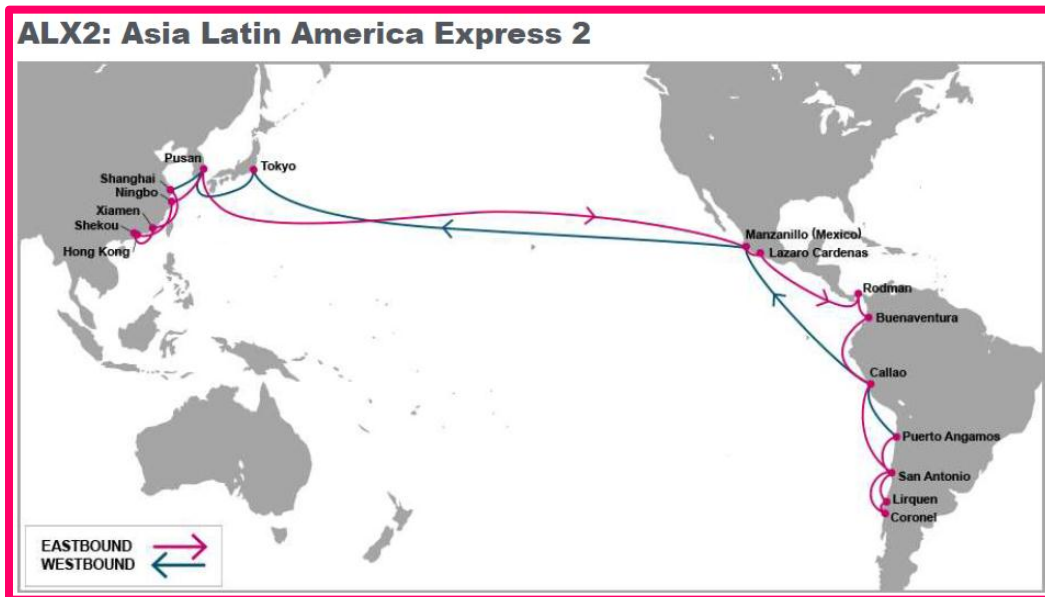
ONE Chile está enfocada en la prestación de servicios logísticos marítimos para la exportación desde la costa oeste de Sudamérica y Centroamérica hasta el continente asiático. Para cumplir con esto, la compañía ofrece una serie de servicios con distintas rutas, puertos e itinerarios; dando una opción eficiente y flexible al cliente. Sus principales servicios son el Asia Latin Express 1, Asia Latin Expres 2 y Asia Latin Express 3; los que cuentan con una frecuencia semanal. En las siguientes ilustraciones se podrán apreciar los distintos servicios ya mencionados y la rotación de puertos por los cuales pasa cada nave.

**Ilustración 14: Servicio Asia Latin America Express 1**



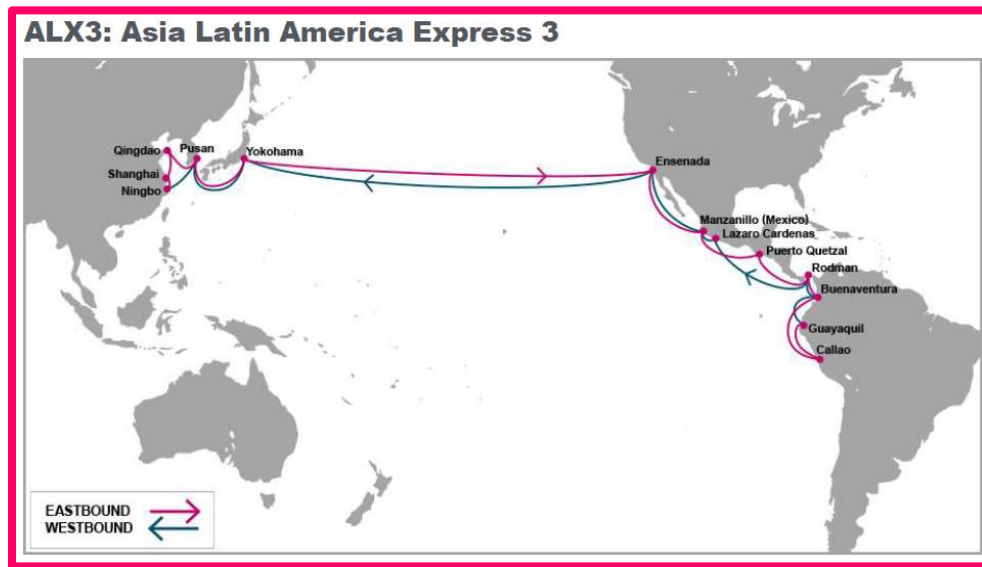
Fuente: Ocean Network Express, 2018.

**Ilustración 15: Servicio Asia Latin America Express 2**



Fuente: Ocean Network Express, 2018.

### Ilustración 16: Servicio Asia Latin America Express 3



Fuente: Ocean Network Express, 2018.

Las naves o buques que opera en estos servicios son alrededor de 11 y tienen una capacidad de entre 8000 a 9000 TEUs y una capacidad de peso de 80000 toneladas en total. A continuación, se muestran algunas imágenes de las naves que opera la empresa ONE:

### Ilustración 17: Buques de transporte ONE



Fuente: Ocean Network Express, 2018.

Estas naves son aptas para mover todo tipo de contenedor que ofrece la compañía ONE. Estos son los mismos descritos anteriormente en el capítulo 2: Dry van, en 20 y 40 pies, High Cube, Reefers, Flat Rack, Open Top y Tank Tainer entre otros. Todas las unidades presentan los colores corporativos de la empresa.

### **Ilustración 18: Contenedores ONE**



**Fuente: Ocean Network Express, 2018.**

### **3.6 Instalaciones**

Las dependencias de la nueva empresa naviera en Chile se encuentran ubicadas en avenida Apoquindo 4800, Las Condes, Santiago; específicamente en el cuarto piso del edificio “VTR”. La empresa se encuentra emplazada en un punto estratégico de la ciudad donde se ubican mayoritariamente las demás empresas participantes de la industria. Son oficinas modernas donde se han podido instalar más de 150 personas del equipo ONE. Además, cuenta con oficinas en la ciudad de Valparaíso, Concepción e Iquique.

El concepto de la nueva oficina es la del Co-Working, donde se busca poder interactuar con todas las personas de la empresa. Existen varios espacios abiertos para poder trabajar en conjunto y poder compartir ideas entre los trabajadores.

Se ha invertido en una decoración acorde a la imagen que quiere demostrar la empresa para que los clientes que visiten las dependencias logren diferenciar y evidenciar el concepto innovador que ONE propone.

### **3.7 Labores Realizadas y Planteamiento de los Problemas**

El autor de la presente investigación se desempeña como analista de precios (Pricing) para los negocios de exportación desde la costa oeste de Sudamérica hasta el continente asiático. Se incorporó a la empresa ONE en Marzo 2018. Anteriormente, se desempeñaba como analista de Pricing en NYK; y por su rendimiento fue seleccionado para integrarse a la nueva compañía.

En los primeros días en ONE Chile, se detectaron diversas falencias y procesos poco competentes en el departamento de Marketing (y en la empresa en general). Si bien es cierto, la empresa ya estaba recibiendo reservas anticipadas por parte de los clientes, ONE no tenía los procedimientos adecuados para sobrellevar la alta demanda por espacios y contenedores en sus inicios ni tampoco una estrategia definida por la cual guiarse. La única meta clara que existía era llenar los buques de contenedores para mantener la misma participación de mercado que la suma de las tres navieras japonesas.

El principal problema de esto se manifestó, ya que el área comercial recibía una gran cantidad de correos o cotizaciones por parte de los clientes, los cuales estaban muy expectantes por conocer los niveles de tarifas de sus nuevos servicios. Como no existía una estrategia definida, con tarifas de mercado o un tarifario establecido por parte del departamento de Marketing, el área de ventas tenía que solicitar tarifas para cada nuevo negocio que recibían, generando una gran sobre carga de trabajo para cada área. Provocando que el área de Pricing solo trabaje cotizando diariamente sin poder estudiar estrategias o análisis de los negocios que estaba abordando. Esto por la evidente falta de tiempo y/o personal para abordar la totalidad de solicitudes. Sumado a esto, existe un desorden en cada solicitud vía correo electrónico el cual dificultaba el flujo de trabajo del departamento, recibiendo un gran cúmulo de correos con asuntos distintos y sin relación a lo que contenían.

Respecto a los procedimientos del área, un factor preocupante es la cantidad de correos entre los departamentos de Ventas y Marketing para ofertar un negocio. Se identificó que muchos correos recibidos por Pricing eran correos sin toda la información necesaria para poder entregar una tarifa rápida y competitiva. Lo anterior trae como consecuencia un intercambio innecesario de correos entre ambos departamentos (con el fin de obtener toda

la información básica e imprescindible para las cotizaciones), aumentando el tiempo de respuesta considerablemente.

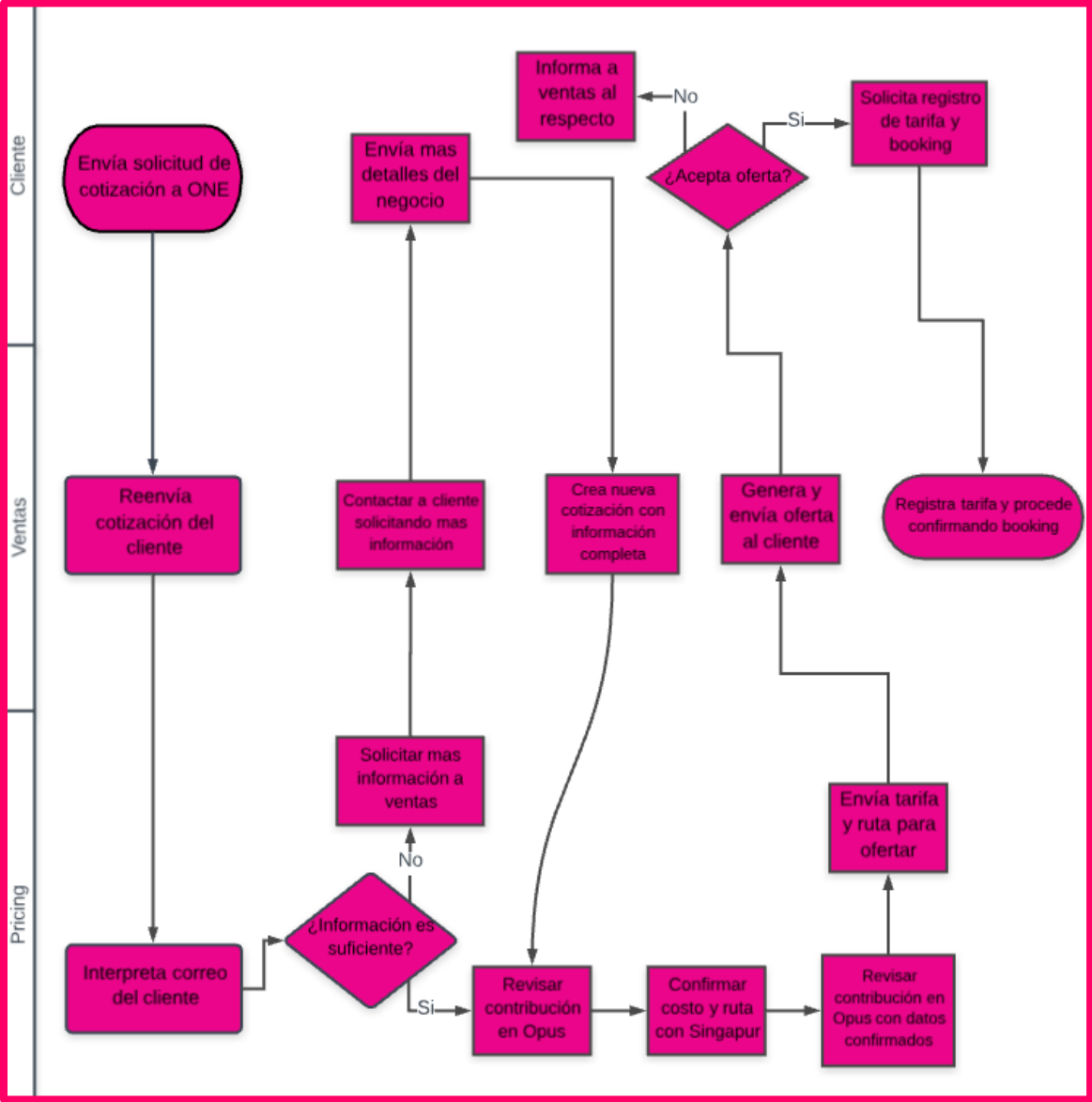
Como no existía un formato adecuado que recopilase la información mínima para enviar una cotización a Pricing, el área de ventas no tenía un procedimiento claro el cual seguir y por lo tanto incurría en estas malas prácticas. En muchos casos se recibieron correos reenviados del cliente sin previo análisis de mercado o comentarios por parte de Ventas. Por otro lado, también se detectaron respuestas vagas por parte de Pricing donde la falta de información provocaría mismos efectos negativos mencionados anteriormente. Esto se podría relacionar con la desmotivación presentada en algunos equipos de trabajo donde la integración no era total entre los trabajadores. Se acusa que la causa de esto es por algunas brechas salariales entre trabajadores del mismo cargo con responsabilidades similares donde existen diferencias hasta de un 20% y 30%. Este punto no deja de preocupar ya que la falta de motivación provocaría aversión a los cambios que se requieren implementar en este trabajo. Otro factor importante para este punto, fueron las distintas formas de trabajar de los colaboradores al venir de 3 empresas distintas. Donde se notaban ritmos y culturas muy diferentes provocando lejanías entre los equipos.

Otro problema que afecta al funcionamiento del área de Pricing tiene relación con el sistema de cotización utilizado, llamado Opus, que no contaba con todos los costos para poder evaluar adecuadamente los negocios y tomaba más tiempo de lo esperado hacer simulaciones de tarifas. Muchas veces existían rutas con costo cero, lo que evidentemente era un error, debiendo solicitar la confirmación de estos datos con la casa matriz en Singapur, quienes eran los encargados de mantener la información debidamente cargada en sistema. Igualmente, se identificaron errores con las rutas designadas en el mismo sistema, mostrando muchas veces, solo rutas con transbordos incoherentes y tiempos de transito excesivos los cuales no se podían ofrecer al cliente y debían ser arregladas igualmente por casa matriz.

La comunicación con casa matriz tenía un tiempo de respuesta de mínimo un día dada la zona horaria. Por lo que cada confirmación que se necesitaba incurría en un día de demora provocando un atraso significativo en los tiempos de respuestas para cada negocio.

Por estos motivos era muy difícil poder abarcar todas las solicitudes de tarifas que se recibían diariamente en un corto periodo de tiempo, dado que se debía confirmar con área de ventas todos los datos necesarios para evaluar el negocio, analizar las contribuciones y consultar con casa matriz, Singapur, respecto a costos y rutas que no aparecían en sistema Opus, alargando el proceso de cotización y no generando valor alguno para el cliente. Esto se puede reflejar en el siguiente diagrama de flujo basado en la interpretación del autor ante esta problemática.

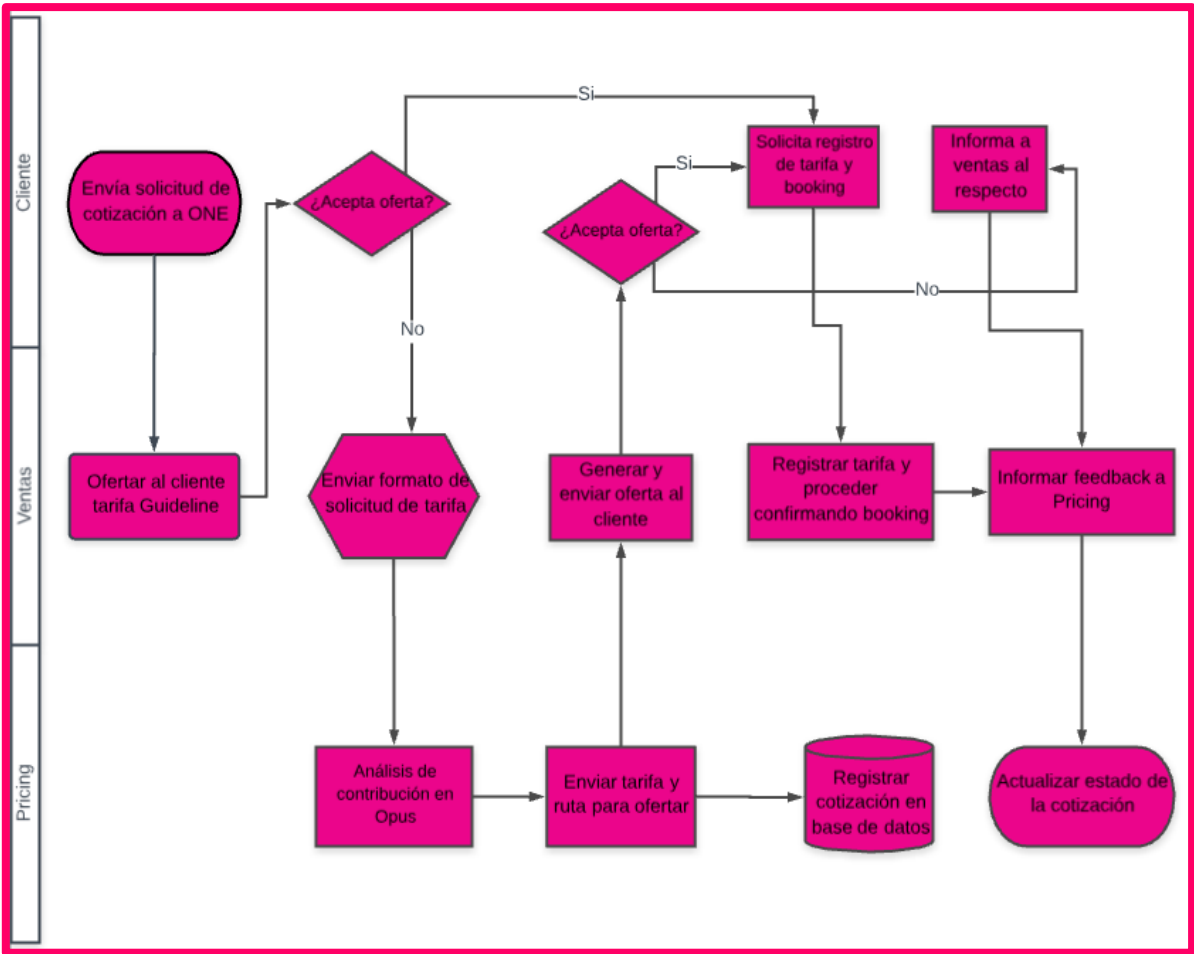
**Ilustración 19: Diagrama de flujos del Departamento de Pricing**



Fuente: Elaboración propia.

El problema presentado anteriormente es de vital importancia, dado que en una nueva empresa se debe cumplir con un buen servicio de principio a fin, y el hecho de no poder entregar una respuesta a tiempo, para cotizar un servicio que los clientes evaluarán si usar o no, genera una mala percepción por parte de los clientes respecto al servicio que otorgaría la empresa. Un flujo correcto que se debería aplicar para este tipo de procedimientos sería el siguiente:

**Ilustración 20: Flujo propuesto departamento de Pricing**



**Fuente: Elaboración propia.**

Con la implementación de este flujo, se daría una respuesta inmediata al cliente al contar con un tarifario preestablecido por Pricing, disminuyendo significativamente la cantidad de

correos que necesitarían un análisis más exhaustivo por parte del departamento. Además, se tendría un análisis óptimo y eficaz dado que no existirían demoras confirmando con casa matriz cada costo o ruta, dando tiempo al área de poder hacer registro de cada negocio cotizado y poder llevar un seguimiento de este como se menciona a continuación.

Otro problema detectado (y por consecuencia del primero), es que dada la gran cantidad de cotizaciones recibidas por el equipo de Pricing, no se podía llevar un registro ordenado o un seguimiento de las cotizaciones dando muchas veces espacio a cotizar negocios similares o inclusive el mismo.

Llevar seguimiento de las cotizaciones es esencial a la hora de observar los resultados y obtener un indicio de lo que el mercado está pagando o está dispuesto a pagar por un servicio. Sin esto, no se podría saber si la empresa está siendo competitiva o si se encuentra perdiendo participación en el mercado. Además, con un buen seguimiento de cotizaciones, se podría filtrar por clientes que realmente cotizan y embarcan con ONE y aquellos que cotizan con el fin de obtener mejores tarifas con la competencia. Con esto, se buscaría enfocar los recursos principalmente en los negocios que realmente se podrían llegar a cerrar, dándoles una respuesta oportuna y un buen servicio.

Por último, la gran demanda de cotizaciones bajo un deficiente flujo o procedimiento, se podrían haber evitado o minimizado con una estrategia clara respecto a que busca captar la empresa. No se detectó ninguna meta evidente con relación a los tipos de negocios los cuales las agencias comerciales debían enfocarse. Como la estrategia óptima en esta industria es la reducción de costos (buscando el liderazgo de costos), motivo por el cual esta empresa nació. Se consideró implementar un tarifario general y otros diferenciados, con tarifas más competitivas para cargas con mayor volumen, menor peso y ciertos tipos de productos básicos. Además, lo anterior podría generar economías de escala al mover mayor volumen en un solo negocio, ahorrar combustible de los buques al llevar carga más liviana o simplemente captar ciertos productos básicos que pagan más que otro tipo de carga.

Se identificó, además, que la distribución de espacios de la nave entre las agencias no era muy eficiente dado que muchas de ellas proyectaban un gran volumen de ventas y finalmente no cumplían con lo especulado. Si bien es cierto, las agencias locales son

quienes tienen visión del mercado local, es responsabilidad del departamento de marketing el repartir los espacios de las naves a cada agencia. En consecuencia, no se lograban llenar las naves a tiempo quedando espacios vacíos y no cumpliendo con la utilización de la nave deseada. Este problema podría resolverse con un análisis más exhaustivo por parte de Pricing al seguir los negocios que van cerrando y proyectando de mejor manera la cantidad de contenedores que embarcará cada agencia comercial versus las proyecciones que estas informaban. Este punto se podría resolver si se logra disminuir la sobrecarga de trabajo por parte del área de Pricing para reforzar estos análisis.

También se reveló un problema en el transcurso del tiempo, al verse afectadas las contribuciones de la empresa por las recientes alzas del precio del petróleo. Combustible primordial para el funcionamiento de las operaciones marítimas y que se estaba considerando como costo incluido dentro de los fletes marítimos. Al ser un costo variable, es la empresa ONE quién asume cada variación del precio del crudo. Por lo que no tomar medidas al respecto perjudicarían directamente las ganancias.

Muchos de estos problemas se evidencian ante las entrevistas realizadas por el autor a distintos integrantes claves de la compañía estudiada con la finalidad de comprender la realidad de la empresa a profundidad, determinando los principales aspectos relevantes a mejorar y optimizar. Se aplicaron dichas entrevistas a personas que ejercen como gerentes y supervisores quienes enfrentan este escenario desde los inicios de las operaciones. Se categorizan las entrevistas y resultados en dos grupos. Marketing y agencias comerciales, pertenecientes a Chile, Perú, Ecuador y Colombia quienes concentran el 95% de los volúmenes exportados desde la costa oeste de Sudamérica al Asia.

Como se menciona en el marco metodológico, la temporalidad de estas entrevistas es a partir del 23 de Abril del 2018 al 26 de Abril del mismo año, teniendo como muestra 8 personas, donde 4 son pertenecientes al departamento de Marketing y 4 a las agencias comerciales. Los detalles de las entrevistas transcritas se pueden encontrar anexadas al documento.

En el siguiente recuadro se resume los principales problemas desprendidos de las entrevistas:

**Tabla 1: Resultado entrevistas (ONE)**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS</b>
<b>Agencias Comerciales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demoras en los tiempos de respuestas.</li><li>• Pérdida de oportunidades de negocio.</li><li>• Ausencia de estrategia o plan de negocios.</li><li>• Clientes insatisfechos.</li></ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demoras en los tiempos de respuesta</li><li>• Procedimientos ineficientes</li><li>• Sobre carga de trabajo</li><li>• Errores en la información de los sistemas</li></ul>
<b>Agencias comerciales y Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se evalúa con nota promedio 3,6 las labores realizadas por el departamento de Pricing y se concluye que es perjudicial para la imagen de la empresa.</li></ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

En síntesis, los problemas detectados son de gran importancia a la hora de querer mejorar los niveles de servicio y entregar valor al cliente. Si bien se habla de una nueva empresa, estamos frente a una industria muy agresiva donde las fusiones y alianzas son necesarias para poder sobrevivir. Como ONE viene de una etapa de fusión y sus recursos financieros están destinados a temas operativos de mayor envergadura, es imprescindible poder hacer mejoras continuas en procedimientos de menor escala y que son parte del servicio total que entrega la compañía. Además, no requieren mayor costo o inversión y sus resultados se podrían ver dentro de los primeros 3 meses desde su instauración. Es por ello que el plan de implementación de estándares Lean permitirán mejorar estos puntos de forma rápida y eficiente.

### 3.8 Cinco fuerzas de Porter

El análisis estratégico de la industria donde se desenvuelve la compañía es fundamental ya que, como fue mencionado anteriormente, es un mercado que es un gran factor del desarrollo económico de muchos países de la región. Las 5 fuerzas de la industria marítima son las siguientes:

**Tabla 2: Cinco Fuerzas de Porter (ONE)**

FUERZAS DE PORTER	INTENSIDAD	FACTORES
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	<i>Baja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fletes competitivos</li> <li>• Poca diferenciación entre servicios</li> </ul>
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<i>Media</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores con directa relación con proyecciones de Oferta y demanda</li> <li>• Nulidad de productos sustitutos</li> <li>• Apalancamiento financiero</li> <li>• Volatilidad del precio del Petróleo</li> <li>• Mejores precios con terminales portuarias y depósitos</li> </ul>
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	<i>Alta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre oferta en el mercado</li> <li>• Nulo coste por cambiar de empresa o cancelar embarques</li> </ul>
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	<i>Baja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Único medio de transporte de volúmenes a gran escala</li> <li>• Contenedores permiten llevar todo tipo de carga</li> </ul>
<b>Intensidad de la rivalidad</b>	<i>Alta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economías de escala</li> <li>• Precio como factor determinante para los clientes</li> <li>• Integración logística</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

### **3.8.1 Amenaza de nuevos competidores**

Intensidad de la fuerza: Baja

Factores:

- Precios de transporte marítimo a nivel mundial son altamente competitivos, lo que combinado con el aumento del precio del petróleo (dada las cuotas de extracción cada vez más escasas en el mundo), hacen que sea un negocio que margine cada vez más respecto a volúmenes de venta que a un cobro por valor agregado.
- Servicio con bajos niveles de diferenciación, ya que existen muy pocos aspectos bajo los cuales una empresa de transporte naviera puede diferenciarse (agilidad en trámites de transporte de carga, rutas marítimas, por ejemplo). Incluso las alianzas entre navieras para compartir un mismo servicio, hacen aún más difícil diferenciarlas.

### **3.8.2 Poder de negociación de los proveedores**

Intensidad de la fuerza: Media

Factores:

- Compra de equipos navieros y de carga: Las solicitudes de compra de la infraestructura que hace posible el negocio requiere de un gran tiempo de anticipación, lo que permite que el proveedor tenga un impacto directo en las proyecciones de la oferta y demanda de la industria.
- Nulidad de productos sustitutos en caso de que el medio de transporte falle, por lo que las empresas navieras deben confiar fuertemente en los tiempos prometidos por los proveedores.
- El grado de apalancamiento financiero que realizan las empresas para adquirir los bienes con los cuales llevará a cabo la operación hace muy sensible que en el ciclo productivo los proveedores sean capaces de no cortar el proceso de las compañías navieras.

- Respecto al petróleo, combustible necesario para el desarrollo de la actividad comercial, se encuentra sujeto a la relación oferta y demanda del mercado mundial, por lo que las empresas de transporte marítimo tienen poca o nula injerencia en conseguir mejores precios de este insumo.
- En relación a los proveedores logísticos portuarios o de almacenamiento de contenedores (depósitos), el poder de negociación de estos es inversamente proporcional al volumen que maneja una empresa. Vale decir, mientras más volumen de contenedores y carga una empresa contenga o gestione, más poder tendrá ante los proveedores para negociar tarifas competitivas.

### **3.8.3 Poder de negociación de los clientes**

Intensidad de la fuerza: Alta

Factores:

- Si bien la industria ha ido disminuyendo el nivel de participantes a través de alianzas, fusiones y quiebras, provocando una concentración mayor del mercado en los principales participantes de la industria, sigue existiendo una gran sobre oferta de espacios provocada por la elevada búsqueda de economías de escala a través de naves de mayor capacidad. Esto ha permitido a los clientes tener un alto nivel de negociación en la industria, obteniendo cada vez precios más bajos.
- En las empresas de este rubro, los clientes suelen gestionar sus embarques con mucha anticipación, pero nada los detiene de poder cambiar sus embarques de una empresa a otra a último minuto. Para ello, las empresas navieras han buscado la forma de cobrar multas por la cancelación de los embarques ya que con el poco tiempo que tienen antes del zarpe de una nave es muy difícil sustituir la carga perdida. Implementar este tipo de multas por cancelación no es bien recibida por los clientes, haciendo poco atractiva la oferta de la compañía naviera. Esto hace que las empresas terminen ajustando sus tarifas a último minuto para que los clientes no cancelen sus embarques.

### **3.8.4 Amenaza de productos sustitutos**

Intensidad de la fuerza: Baja.

Factores:

- Las únicas posibilidades que existen, para el volumen de transporte que realiza la industria, son el transporte aéreo y el transporte terrestre. Ambos medios de transporte tienen dos grandes contratiempos para que sean relevantes para la industria: el alto costo por realizar el servicio, ya que implicaría realizar varios viajes para equipararse con el transporte marítimo, y además la carga limitada que son capaces de realizar estos medios de transporte. Por ahora, el transporte marítimo es el único medio capaz de transportar grandes volúmenes de carga a un bajo costo. Siendo medio de transporte líder para las empresas manufactureras.
- Respecto a sustitutos del transporte marítimo de contenedores, los únicos que podrían ser un sustituto para estos, son los buques petroleros o graneleros los cuales, transportan carga uniforme a gran escala, pero no pueden abarcar otro tipo de carga que sea distinta para lo que fueron creadas. En esto el transporte de contenedores tiene una ventaja que le permite ser flexible pudiendo abarcar muchos tipos de carga a través de los distintos tipos de contenedores que maneja (definidos en el marco teórico).

### **3.8.5 Intensidad de la rivalidad**

Intensidad de la fuerza: Alta.

Factores:

- Las economías de escala, dado el volumen de ventas del negocio, hacen que haya como consecuencia una caída de los precios del mercado, lo que hace que sea un mercado altamente competitivo reduciendo los márgenes de ganancias en post de ganar más participación de mercado.
- Baja diferenciación del servicio, lo que influye en que uno de los principales factores de decisión de los clientes a la hora de elegir una empresa sea el precio asociado al servicio.

- El alto costo de los insumos con los cuales se lleva a cabo el servicio (transporte, mano de obra, seguros asociados, etc) tiene como consecuencia que los márgenes que presenta el negocio sean muy bajos. Es aquí donde las empresas navieras buscan integrar en sus negocios, servicios de transporte terrestre, depósitos de contenedores e inclusive comprar terminales portuarias para poder reducir sus costos y ser aún más competitivos que el resto.

En conclusión, el atractivo de la industria naviera, para nuevos actores del mercado, es bajo, ya que factores como: sobreoferta de barcos, el aumento del precio del petróleo, economías de escala actuales, tipo de cambio (entre otros factores) hacen que el riesgo de nuevas empresas en el mercado sea alto. En el fondo es una industria que necesitará una gran inversión a cambio de una baja rentabilidad y poca estabilidad.

Sin perjuicio de lo anterior, para las empresas que ya se encuentran trabajando en el mercado, el panorama es alentador, el mercado se va concentrando cada vez más en pocos participantes que han ido sobreviviendo en la industria a través de estrategias de fusión y alianzas. Además, las órdenes de compra y fabricación de nuevas naves han ido disminuyendo, y además ha habido un aumento en la tasa de desguace de barcos (El Mercurio de Valparaíso, 2017). Estos factores permitirían que la industria se vaya consolidando pese a las constantes alzas de petróleo las cuales se pueden traspasar al cliente mediante recargos adicionales por concepto de ajuste de combustible (BAF). Respecto a estos antecedentes es que es importante no bajar los brazos ante competidores con procedimientos de excelencia, donde los problemas encontrados en la empresa ONE (errores y retrasos) podrían llegar a dar una ventaja a las otras líneas navieras ante la decisión del cliente.

### **3.9 Análisis FODA**

Para determinar el escenario de la empresa de forma más específica, se utiliza el análisis FODA que permite reconocer tanto fortalezas como debilidades de la compañía y también las oportunidades y amenazas del entorno de esta.

A continuación, se muestra un esquema donde se puede apreciar los puntos estudiados en la empresa ONE:

**Tabla 3: Análisis FODA (ONE)**

<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de obra experimentada.</li> <li>• Experiencia en el rubro.</li> <li>• Nueva red de servicios.</li> <li>• Mejor financiamiento.</li> <li>• Mayor infraestructura.</li> <li>• Mayor poder de negociación.</li> <li>• Concepto Innovador.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demoras en las cotizaciones.</li> <li>• Inexistencia de procedimiento estándar para cotizar.</li> <li>• Sistemas desactualizados y con errores.</li> <li>• Gran sobrecarga de trabajo.</li> <li>• Falta de seguimiento y análisis a cotizaciones.</li> <li>• Falta de estrategias de negocio.</li> <li>• Proyecciones de embarques inexactos.</li> <li>• Periodo de transición.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor concentración del mercado.</li> <li>• Crecimiento del negocio de contenedores.</li> <li>• Big Data.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especulación de los clientes.</li> <li>• Guerra comercial entre Estados Unidos y China.</li> <li>• Aumento del precio del petróleo.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

### 3.9.1 Fortalezas

- Mano de obra experimentada

Si bien la empresa es un nuevo participante en la industria, su personal proviene de un selecto grupo de trabajadores que se desempeñaban en las tres empresas japonesas que, ante

la fusión, conformaron la empresa ONE. Por lo tanto, son trabajadores con mucha experiencia en el rubro marítimo y que se destacan por su óptimo desempeño en las empresas anteriores.

- Experiencia en el rubro y en otros países del mundo

ONE es una empresa proveniente de la fusión de tres empresas japonesas muy antiguas, con una vasta experiencia en el rubro y con conocimientos en los mercados locales e internacionales. Su sólida base de conocimiento respecto al negocio le permitirá abordar los procedimientos de mejor manera optimizando sus operaciones en base a la experiencia de las tres compañías que la conforman.

- Nueva red de servicios

La nueva red de servicios de ONE permite entregar un amplio y eficiente sistema de rutas altamente optimizados permitiendo entregar con mayor flexibilidad, un rápido servicio a sus clientes. Estos servicios son compartidos con las empresas MSC, Hapag Lloyd y Hyundai, lo que permite una reducción importante en sus costos ya que la administración de las naves y los costos involucrados se dividen entre ellos. Además, reduce la oferta de espacios en el mercado.

- Mejor financiamiento

Al ser una nueva empresa con mayor participación en el mercado y una mayor capacidad de carga e infraestructura, ONE tiene un mayor respaldo por parte de los bancos a la hora de querer invertir o endeudarse.

- Mayor infraestructura

El aumento de su infraestructura le ha permitido, además de un mejor financiamiento, un aumento en la participación del mercado y un aprovechamiento significativo en sus economías de escala logrando ser una empresa rentable en la industria.

- Mayor poder de negociación

Tanto con proveedores y clientes, ONE está en muy buena posición para exigir mejores tarifas a los terminales y depósitos con quien trabaja y fletes más altos a sus clientes dada la mayor concentración del mercado. Esto permite a ONE disminuir sus costos operativos en los terminales que recalca y en los depósitos donde deja sus contenedores.

- Concepto innovador

La imagen que proyecta la nueva compañía es la innovación, lo cual se resalta en el mercado por sus nuevos colores corporativos y los valores que demuestra. Esto se considera una fortaleza momentánea dado que llama la atención del cliente en una primera fase donde la sobre expectativa que existe es alta.

### **3.9.2 Debilidades**

- Demoras en las cotizaciones

Uno de los puntos débiles de la compañía son las demoras en los tiempos de respuesta para las cotizaciones. Como se menciona anteriormente, el proceso utilizado para cotizar un negocio es demasiado extenso. Esto provoca una desventaja en la empresa frente a sus competidores.

- Inexistencia de procedimiento estándar para cotizar

Al no existir un procedimiento estándar para solicitar una tarifa al departamento de Pricing, cada caso recae en un extenso vaivén de correos entre la agencia comercial y Marketing, solicitando la información básica y completa para analizar un negocio. Además, al no contar con un procedimiento estandarizado, se provocan retrasos, desinformación, errores y muchas veces disputas entre las personas por no tener definido las responsabilidades de cada uno.

- Sistemas desactualizados y con errores

Anteriormente se menciona la falta de datos actualizados (costos y rutas) y la presencia de errores en los sistemas de simulación de Pricing o sistemas de cotización (Opus) lo cual

perjudica la veracidad de la información que utiliza Marketing para sus cotizaciones y retrasa la entrega de una respuesta a los clientes.

- Gran sobrecarga de trabajo

Existe una gran sobre carga de trabajo en todos los departamentos de la empresa. Esto provoca tensión y presión sobre sus trabajadores obstaculizando el cumplimiento de sus funciones y metas. Además, perjudica la relación entre las áreas de trabajo y el trabajo en equipo. Claro ejemplo es el proceso de cotización entre la agencia comercial y el departamento de Marketing donde ambos por falta de tiempo recaen en malas prácticas que perjudican la entrega oportuna de una respuesta al cliente.

- Falta de seguimiento y análisis a cotizaciones

Un punto importante donde se debiese poner énfasis es la falta de control y seguimiento sobre los negocios ya cotizados. Si bien Marketing entrega una tarifa a la agencia comercial, no se obtiene un feedback por parte del cliente o la agencia comercial. Con esto el área de Marketing pierde visibilidad frente a los negocios que está cotizando y embarcando. Dejando sin poder analizar el tipo de negocio que está logrando captar y se queda sin poder presionar al área de ventas por cada negocio ya cotizado. De cierta manera, esto inhabilita a Pricing en la búsqueda de nuevos negocios y formulación de estrategias.

- Falta de estrategias de negocio

Motivo de las debilidades anteriormente presentadas, el departamento de Marketing no ha podido contar con el tiempo necesario para formular una estrategia de negocios a las agencias comerciales. El departamento de ventas al no tener una clara directriz de que cargas captar o que negocios buscar, envían un gran número de solicitudes al departamento de Pricing ya que no filtran los negocios que reciben y no logran esmerar sus fuerzas en los negocios que pudiesen ser más rentables.

- Proyecciones de embarques inexactos

Las proyecciones que emite cada agencia comercial terminan siendo muy equivocados perjudicando la designación de espacios del área de Space Control. Esto afecta la

utilización de cada nave ya que, al no cumplir con las proyecciones, las naves suelen zarpar con espacios vacíos.

- Periodo de transición

Como toda empresa nueva, se tiene contemplado que existirá un periodo de transición donde se buscará alinear y perfeccionar los procedimientos y operaciones. Mientras tanto se recaerá en distintos errores y desaciertos producto de la unificación de las tres empresas anteriores. Vale decir, la integración del personal, las nuevas infraestructuras, la homologación de los procedimientos y definición de los costos de los nuevos servicios. Estas faltas podrían perjudicar la calidad del servicio otorgado y el valor percibido por del cliente.

Al ser una empresa nueva, con trabajadores de tres distintas empresas navieras, no existe un lineamiento en la forma de trabajar de estos. Si bien son gente muy experimentada y capaz, muchas veces las diferencias en su forma de cómo proceder puede provocar un mal funcionamiento de estos. Este punto se ve reflejado en el proceso de cotización de tarifas entre el área de Ventas y Pricing donde al no estar alineados con un procedimiento uniforme, provoca un mal flujo operativo recayendo en demoras de respuesta al cliente y pérdidas de captación de nuevos negocios.

### **3.9.3 Oportunidades**

- Mayor concentración del mercado

Como se menciona anteriormente, una mayor concentración de mercado en menos participantes de la industria permite disminuir el poder de negociación de los clientes, permitiendo a la empresa ONE mantener niveles de tarifa más rentables para la empresa.

- El comercio de contenedores está creciendo

Tal como fue mencionado en el marco teórico, el volumen de carga en contenedores ha ido incrementando a través de los años y la UNCTAD (2017) estima una tasa de crecimiento anual del 3,2% hasta 2022.

- Big Data

Como lo define Mundo Marítimo (2017), el Big Data “es más que un montón de números y cifras, es recopilar información proveniente de múltiples fuentes para hacer predicciones y tomar decisiones en tiempo real para mantener la fluidez de la cadena logística” Esta nueva oportunidad tecnológica permitiría a la industria mejorar su rentabilidad a través de la resolución de problemas, la previa anticipación a ciertos hechos y visualización de áreas de interés específicas.

### **3.9.4 Amenazas**

- Especulación de los clientes

La alta especulación de los clientes es una amenaza constante para cada empresa naviera, dado que provoca una reducción casi constante en los niveles de tarifas. Como la industria se basa en la libre competencia y no recae en las malas prácticas como definir tarifas en el mercado, los clientes tienen un alto nivel de influencia a la hora de definir los precios en el mercado.

- Guerra comercial entre Estados Unidos y China

Una eminente guerra arancelaria entre dos potencias mundiales provocaría el estancamiento en el comercio mundial, generando como consecuencia la disminución del intercambio comercial; impactando directamente a la industria marítima de contenedores.

- Aumento en los precios del petróleo

Como el petróleo es el principal combustible del transporte naviero, el actual aumento en sus precios afecta directamente a las empresas del rubro puesto que es un costo que va carcomiendo las bajas utilidades que se obtienen en cada negocio y que el cliente no está dispuesto a asumir.

## **4. Capítulo IV: Propuesta del plan de implementación de estándares Lean**

### **4.1 Identificación del esquema de cadena de valor en ONE Chile**

La implementación de Lean o manufactura esbelta en la empresa, especialmente su filosofía, permite mejorar el flujo de trabajo a través de distintas herramientas. Identificar los desperdicios permitirá detectar las actividades que no generan valor o que dificultan la fluidez de los procesos. Lo que permitirá optimizar el flujo de trabajo del área de Pricing, la que hoy en día trabaja netamente con demoras en sus tiempos de respuesta y sin contar con una estrategia definida.

La cadena de valor a presentar es en base a lo observado por el autor junto a sus colegas del departamento de Pricing y la información entregada por la empresa la cual, no podía ser tan detallada en algunos puntos (por temas de confidencialidad). Acá se podrán visualizar las tareas que posiblemente no contribuyen en el proceso y deban ser eliminadas. Al mismo tiempo se podrá ratificar las tareas que favorecen la creación de valor. Para esto, se presentan a continuación, las actividades primarias de la cadena de valor del área de Pricing para luego pasar a las secundarias o de apoyo.

#### **4.1.1 Actividades Primarias**

##### **Logística interna.**

Entendemos como logística interna el ingreso de los suministros necesarios para proceder con la transformación del bien o servicio. En este caso, los insumos que utiliza el departamento de Pricing es la información respecto a los costos y rutas que necesita analizar para enviar una propuesta de tarifa al cliente a través de la agencia comercial. Además de la información del negocio solicitado o de mercado que el área comercial debe proveer de manera oportuna, ordenada y completa. Como el área de Marketing carece de este tipo de información, se propone:

- Implementar lineamientos para solicitar tarifas donde se exija un formato ordenado con información mínima y básica para poder proceder con la cotización. Esto permitirá ordenar las solicitudes por prioridad y tipo (Anexo N° 2 y N° 3).
- Solicitar a casa matriz en Singapur la revisión constante de los costos y rutas en los sistemas de simulación de Pricing.
- Capacitación a las agencias comerciales respecto a los lineamientos de solicitud de tarifas propuestos por Pricing.

Respecto las proyecciones que envían las agencias comerciales, éstas suelen ser inexactas provocando la mala repartición de espacios entre las agencias de la costa oeste, por lo que se propone:

- Solicitar a cada agencia proyecciones de embarques más exactos en base a negocios cerrados y no a proyecciones en base a temporadas de exportación siguiendo el principio Pull (tirar) de Lean. Estas proyecciones se revisarán junto a los negocios que Pricing tenga registrados como cerrados con la compañía.

### **Operaciones.**

El proceso operativo del departamento de Pricing consiste en el análisis de contribuciones para cada negocio en base a los costos ingresados en sistema por casa matriz y las tarifas solicitadas por los clientes. Para esto se propone:

- Definir tarifarios con contribuciones mínimas exigidas, para cada agencia comercial diferenciando tarifas por puerto de destino, tipo de carga y unidad con el fin de abordar la mayor cantidad de solicitudes posibles disminuyendo los análisis de contribución negocio por negocio en el día a día (se ejemplifica esta mejora en Anexo N° 4).
- Crear tarifario “Guideline” el cual consiste en un listado con todos los puertos disponibles para abarcar la mayor cantidad de solicitudes a un nivel de tarifa de mercado o superior. Este contiene información de los recargos y rutas. (detalles en anexo N° 5).

- Análisis mensual de las mercancías por país y destinos de mayor concentración de estas cargas con el fin de mantener un tarifario práctico y eficiente. Sin caer en análisis de contribución innecesarios a destinos que nunca se ocuparán.
- Seguimiento de las cotizaciones a través de un archivo donde se vaya ingresando cada negocio cotizado con el fin de crear una base de datos que permitan agilizar los análisis futuros. Se ejemplifica archivo en el anexo N° 6.

### **Logística externa**

ONE tiene una extensa red de agencias comerciales en Centroamérica y Sudamérica, permitiendo a la compañía poder ofrecer en cada país de la costa oeste, sus servicios.

Esto permite tener un control casi total de las ventas y de cómo se ofrecen los servicios que ONE tiene disponibles. Un factor importante de la logística externa de ONE es abastecer tanto en información e insumos a las agencias comerciales para cumplir con un buen servicio. Específicamente las respuestas que entrega el área de Pricing para cada cotización, de manera que lleguen de forma clara y a tiempo a los clientes. Actualmente dada la transición de la nueva empresa junto a sus agencias, se reiteran muchos errores interpretativos de las ofertas otorgadas por Pricing, ofertando tarifas con condiciones distintas a las realmente otorgadas.

Para esto se puede proponer las siguientes mejoras:

- Información de rutas y servicios: Se refiere a la información clara y concisa que debe otorgar la subregional en Chile (Marketing) a sus agencias comerciales respecto las rutas y servicios que presta. Lo anterior es con el fin de que el área de ventas siempre se encuentre bien informada de los servicios que comercializa. Ante cualquier cambio en las rutas o servicios, se deberá presentar los cambios a cada área comercial mediante una videoconferencia y correo formal.
- Enviar las ofertas de tarifa en un formato ordenado, claro y completo con la finalidad de evitar cualquier mala interpretación por parte de las agencias afectando las propuestas comerciales presentadas a los clientes. Este formato dispondrá de los

puertos involucrados, los tipos de unidad a utilizar, rutas y servicio, condiciones especiales y validez de la tarifa. Para los negocios más complejos se acudirá, adicionalmente, a una explicación mediante vía telefónica, para evitar cualquier malentendido con las agencias.

- Los tarifarios entregados a las agencias vía correo electrónico, tendrán una validez de 3 meses los cuales se irán revisando mes a mes para evitar contribuciones negativas. Con esto se busca mantener a cada agencia abastecida con tarifas base para cada negocio en particular. Esto además permitirá un tiempo de respuesta inmediato a los requerimientos de clientes.
- Toda cotización entregada tendrá una vigencia de 7 días hábiles a menos que cliente acepte la oferta dentro del plazo.

### **Marketing y Ventas**

La mayoría de las agencias comerciales, buscan captar clientes de todo tipo de cargas sin tener una estrategia comercial definida. Esto se refiere a que los vendedores hacen sus acercamientos a clientes sin tener una propuesta tarifaria previamente estudiada según el tipo de mercancía y volúmenes que este maneja sin entregar un valor adicional a estos. Se propone como mejora:

- Entregar lineamientos estratégicos respecto que tipo de cargas buscar según país de origen. Por ejemplo, para agencia Perú se solicita solo captar negocios de harina de pescado la cual se maneja solo en unidades de 40 pies y en grandes volúmenes al Asia. Para esto se les entrega un tarifario específico para harina de pescado con niveles competitivos respecto al mercado y ofreciendo condiciones especiales requeridas para este tipo de carga (15 días libres en destino para el uso de contenedor dado que se paga un arriendo por este). Además, contarán con un gap de ajuste de tarifa el cual les permita asegurar negocios con clientes más difíciles.
- Se propone además implementar reuniones mensuales entre Pricing y cada agencia para debatir el plan de negocios a seguir. De esta forma se podrá contar con el

conocimiento de mercado de las agencias y la evaluación posterior del departamento de Pricing. Con esto se podrá aseverar que todos remen en la misma dirección.

### **Servicios.**

Al ofertar las tarifas a los clientes, las agencias comerciales no insistían por una respuesta a los clientes y por lo tanto no comentaban el estatus de la cotización al departamento de Pricing. Esto quita visibilidad de mercado a Pricing dado que no sabe que niveles ofertados están funcionando o no y que negocios se han cerrado. Se propone:

- Solicitar dentro de los lineamientos de Pricing información respecto al estatus de cada cotización para alimentar una base de datos en Excel que permitan agilizar análisis posteriores.

En algunas ocasiones los clientes sufren problemas de demoras en el traslado de sus mercancías por problemas en las conexiones, puertos de transbordo o inspecciones aduaneras en algún punto del trayecto. Ante esto los clientes solicitan nuevas rutas que permitan evadir estos inconvenientes. Por lo tanto, se implementa como mejora:

- Crear una base de datos de rutas secundarias ya analizadas, para evitar problemas similares en futuros embarques. De esta manera el departamento de Pricing a través de la experiencia ganada podrá evitar en sus cotizaciones que ciertos negocios sufran este tipo de demoras y entregar una respuesta rápida a los clientes a través de las agencias comerciales.

Además, ciertos clientes que comprometen volúmenes mensuales o semanales no tienen un seguimiento respecto a sus compromisos de embarque. Esto hace que muchas veces Pricing revise la extensión de tarifas que están cerca de sus fechas de caducidad y que nunca han sido usadas o hayan cumplido con los volúmenes comprometidos:

- Generar un archivo de cumplimientos de embarque donde se revise cada contrato mensualmente respecto a sus embarques versus volumen comprometido.

#### **4.1.2 Actividades De Apoyo**

A continuación, se describirán las actividades de apoyo de la cadena de valor de la compañía ONE Chile.

##### **Infraestructura de la empresa.**

La planificación interna de las tareas de Pricing se relacionan con el recibimiento de cotizaciones de las distintas agencias comerciales de la costa oeste. Es acá donde se debe planificar que requerimientos tomar primeramente y cuales pueden esperar.

Se propone implementar primero un orden en los requerimientos al área de Pricing donde se implementan asuntos de correo tipo para poder identificar de manera rápida cada requerimiento en la bandeja de correos. Luego de esto se ligan a las reglas del sistema Outlook para que distribuya los correos según la agencia solicitante en distintas carpetas por país. Paralelamente se aplica el método Kanban el cual permite visualizar el flujo de trabajo y hacer seguimiento de los requerimientos que están pendientes, en progreso y hechos (Kanbanize, 2018).

Otro punto respecto a las ganancias obtenidas de cada negocio es el valor del petróleo. Las cotizaciones recibidas por parte de los clientes exigen incluir dentro del flete marítimo (BAF incluido), el costo del petróleo. Lo cual ha sido perjudicial últimamente para la empresa por las recientes alzas del precio del combustible afectando directamente la contribución. Se propone implementar una estructura tarifaria donde el costo variable del petróleo se desligue del flete marítimo como un costo adicional en forma de recargo variable (“sujeto a BAF”). Actualmente es una práctica de mercado la cual están optando la mayoría de las líneas navieras traspasando al cliente los efectos de la volatilidad del precio del crudo. Adicionalmente se reducirán los análisis de extensión de contratos dado que este costo no afectaría la contribución.

##### **Administración de recursos humanos.**

El departamento de recursos humanos ha implementado una serie de políticas resultantes de la fusión de las tres anteriores empresas. Hoy en día, invierte en actividades de integración

entre los trabajadores para eliminar las brechas entre grupos de trabajadores de NYK, K line y MOL con el fin de ser solo un grupo.

Dicho lo anterior, se ha tenido que lidiar con diferentes culturas de los trabajadores de la región de manera exitosa, integrando al equipo personas de distintos países de América. Además, se dan incentivos por cumplimiento de metas otorgando un bono a final de año de acuerdo al desempeño de cada uno.

Una mejora propuesta a este punto es realizar inducciones del rubro para el personal nuevo que no tenga experiencia en la industria; además de crear un comité deportivo para fomentar la integración.

Por último, pero no menos importante, se analiza la contratación de una persona adicional al área de Pricing para sobrellevar la gran demanda de cotizaciones. Se propone pausar esta búsqueda hasta optimizar el funcionamiento del departamento para eventualmente evaluar si es necesario una persona adicional.

Además, se plantea ajustes salariales acorde al mercado a los equipos de Marketing donde las brechas entre cargos pares eran de hasta un 20% y 30%. Esto junto a la sobre carga de trabajo podría provocar desincentivos y desmotivación entre los colaboradores por lo que se expone esta medida.

### **Desarrollo de la tecnología.**

Se han hecho inversiones en sistemas de información que permiten a la empresa tener visibilidad del mercado (además de los embarques que está captando). Lo anterior se logra a través de un eficiente software llamado Eagle, que a través de datos y estadísticas arroja de manera simple y amigable todo tipo de información pertinente que se necesita para tomar una determinación o evaluar un negocio o estrategia comercial.

También se ha propuesto, mejorar algunos programas de cotizaciones (OPUS), que permitan una mejor atención a los pedidos de los clientes; permitiendo al área de Pricing tener una respuesta rápida de los costos de cada operación.

El único problema del sistema OPUS es que, al estar en plena transición de un nuevo servicio (con nuevos costos y rutas), muchos de ellos no se han cargado debidamente provocando retrasos en ciertos procedimientos de cotización.

### **Abastecimiento.**

La empresa ONE se abastece tanto de petróleo para el funcionamiento de sus naves. Si bien la empresa no quiere revelar datos respecto al valor y cantidad del petróleo consumido en sus operaciones, se puede tener una visión de cómo afecta a la empresa la reciente alza del petróleo en las contribuciones captadas cada mes. El consumo de combustible de una nave es mayor cuando llevan el máximo de su capacidad en peso por lo que se podría mejorar el consumo del petróleo enfocando una estrategia comercial dirigida a cargas de menor peso y que paguen lo mismo que carga pesada. Se ha revelado por el equipo de operaciones que la diferencia de consumo entre dos naves llenas en capacidad TEU con distintos pesos (una con capacidad máxima en peso y la otra con el mínimo peso registrado en lo que van las operaciones de ONE) pueden llegar al 15 %

## **4.2 Optimización del flujo de actividades por medio de los 7 desperdicios**

Ya determinada la cadena de valor de las labores presentes en la empresa, faltaría revisar los 7 desperdicios que pudiesen estar presentes para verificar si las medidas anteriores dejan elementos sin considerar o si pudieran ser reforzados.

### **4.2.1 Sobreproducción: Sobredemanda de cotizaciones**

Respecto a elementos del trabajo que se presentan en el área de Pricing en ONE Chile, uno de los problemas detectados es la gran cantidad de cotizaciones que recibe el departamento descrito anteriormente. Al revisar el detalle de las cotizaciones, se pudo observar que muchas de ellas eran de gran complejidad (ya que tomaban mucho más tiempo de lo habitual). Vale decir, se recibían cotizaciones con muchos puertos en origen y destino para

todo tipo de unidades, en lo cual se incurría en un análisis de tarifa para cada combinación de puertos y tipo de contenedor.

Muchas veces, el negocio solamente se encontraba enfocado en mover un tipo de contenedor desde un solo puerto a un destino específico, pero los clientes a la vez solicitaban un extenso listado de puertos bajo la lógica “Just in case”. Este punto provocaba una sobreproducción en el área de Pricing al realizar análisis innecesarios, demorando el tiempo de respuesta al cliente. Lo anterior afecta directamente al valor percibido por parte de los clientes al recibir una respuesta tardía y no enfocada realmente en su negocio.

Con el fin de solucionar el problema descrito anteriormente, se proponen las siguientes mejoras en las labores de cotizaciones:

- Enviar las cotizaciones después de un previo análisis por parte del área comercial, donde se busque identificar que puertos realmente el cliente ocupa y si efectivamente posee la carga. Esto, dado que muchos clientes son “freight forwarder”, quienes buscan cerrar tarifas con las navieras antes de cerrar la carga con los dueños de esta.

El personal de venta a cargo del negocio deberá confirmar con el cliente efectivamente si tiene el volumen destinado a todos los puertos que él consulta o no. Además, deberá analizar donde el cliente embarca históricamente con el fin de solo enviar una solicitud acotada al área de Pricing y cotizar una tarifa del tarifario Guideline a los puertos donde seguramente el cliente no embarcará.

- El departamento de Pricing tendrá a disposición del departamento de ventas de un tarifario general con tarifas estándar (Guideline), las que utilizarán para todo tipo de cotizaciones que reciban. Con este tarifario, podrán filtrar las solicitudes que tengan una gran cantidad de puertos bajo la lógica “Just in Case”. De esta forma, el área de ventas solo solicitará tarifas a Pricing para negocios donde su idea de tarifa (o target rate) se encuentre por debajo de las tarifas Guideline y requieran un análisis más exhaustivo.

#### **4.2.2 Tiempos de espera: Optimización de solicitudes comerciales.**

Actualmente, y como se mencionó anteriormente, el área comercial reenvía todos los correos que envía el cliente solicitando información de las tarifas por el servicio, de tal manera que el área de Pricing es la que debe interpretar lo que el cliente requiere; además de pedirle al área comercial que pida más antecedentes de lo que desea el consumidor. Lo anterior tiene como consecuencia que el proceso de cotización sea para el cliente tedioso y en muchos casos se pierdan oportunidades de negocios.

Para suplir el problema anterior, se le han propuesto al área comercial las siguientes mejoras al proceso de información de cotizaciones, eliminando el “*cuello de botella*” que se produce en cada uno de estas:

- El departamento de Pricing formuló un formato y correo estándar para todo tipo de cotización los cuales requieren un mínimo de información básica para poder analizar el negocio y visualizar de una manera óptima y ordenada todos los requerimientos. De esta forma, se disminuirá los tiempos de respuesta.
- El área comercial no deberá reenviar correos de los clientes directamente al área de Pricing dado que es su labor como agente comercial el interpretar lo que el cliente solicita.

Para enviar una solicitud a Pricing, deberán hacer uso del formato anteriormente planteado en la cadena de valor; proporcionando toda la información mínima necesaria para poder analizar el negocio.

- Sobre el envío de correos, entendiendo que pueden existir otros motivos para que el área comercial haga consultas al departamento de Pricing, se ha propuesto la siguiente nomenclatura para el etiquetado de correos, de tal manera de hacer más eficiente la gestión del área. Esto aprovechando las reglas del sistema Outlook para ordenar los requerimientos por su tipo y agencia comercial que lo solicita.

## Ilustración 21: Etiquetado de correos por país

<b>Chile</b>	<b>Agency Code / Type of Requirement / Customer Name / Contract Number / POL-POD</b> 1.- CL / <b>Customer Retention</b> / Customer Name / Service Contract Number / CLVAP-CNSHA 2.- CL / <b>Rate Request</b> / Customer Name / Service Contract Number / CLVAP-CN 3.- CL / <b>Dem-Det Request</b> / Customer Name / Service Contract Number / CLVAP-VARIOUS 4.- CL / <b>Pricing Issues</b> / Customer Name / Service Contract Number / CLVAP-VARIOUS
<b>Perú</b>	<b>Agency Code / Type of Requirement / Customer Name / Contract Number / POL-POD</b> 1.- PE / <b>Customer Retention</b> / Customer Name / Contract Number / PECLL-CNSHA 2.- PE / <b>Rate Request</b> / Customer Name / Contract Number / PECLL-CN 3.- PE / <b>Dem-Det Request</b> / Customer Name / Contract Number / PECLL-VARIOUS 4.- PE / <b>Pricing Issues</b> / Customer Name / Contract Number / PECLL-VARIOUS
<b>Ecuador</b>	<b>Agency Code / Type of Requirement / Customer Name / Contract Number / POL-POD</b> 1.- EC / <b>Customer Retention</b> / Customer Name / Contract Number / ECGYE-CNSHA 2.- EC / <b>Rate Request</b> / Customer Name / Contract Number / ECGYE-CN 3.- EC / <b>Dem-Det Request</b> / Customer Name / Contract Number / ECGYE-VARIOUS 4.- EC / <b>Pricing Issues</b> / Customer Name / Contract Number / ECGYE-VARIOUS
<b>Colombia</b>	<b>Agency Code / Type of Requirement / Customer Name / Contract Number / POL-POD</b> 1.- CO / <b>Customer Retention</b> / Customer Name / Contract Number / COBUN-CNSHA 2.- CO / <b>Rate Request</b> / Customer Name / Contract Number / COBUN-CN 3.- CO / <b>Dem-Det Request</b> / Customer Name / Contract Number / COBUN-VARIOUS 4.- CO / <b>Pricing Issues</b> / Customer Name / Contract Number / COBUN-VARIOUS
<b>Guatemala</b>	<b>Agency Code / Type of Requirement / Customer Name / Contract Number / POL-POD</b> 1.- GT / <b>Customer Retention</b> / Customer Name / Contract Number / GTPRQ-CNSHA 2.- GT / <b>Rate Request</b> / Customer Name / Contract Number / GTPRQ-CN 3.- GT / <b>Dem-Det Request</b> / Customer Name / Contract Number / GTPRQ-VARIOUS 4.- GT / <b>Pricing Issues</b> / Customer Name / Contract Number / GTPRQ-VARIOUS
<b>Costa Rica</b>	<b>Agency Code / Type of Requirement / Customer Name / Contract Number / POL-POD</b> 1.- CR / <b>Customer Retention</b> / Customer Name / Contract Number / CRCAL-CNSHA 2.- CR / <b>Rate Request</b> / Customer Name / Contract Number / CRCAL-CN 3.- CR / <b>Dem-Det Request</b> / Customer Name / Contract Number / CRCAL-VARIOUS 4.- CR / <b>Pricing Issues</b> / Customer Name / Contract Number / CRCAL-VARIOUS
<b>Nicaragua</b>	<b>Agency Code / Type of Requirement / Customer Name / Contract Number / POL-POD</b> 1.- NI / <b>Customer Retention</b> / Customer Name / Contract Number / NICIO-CNSHA 2.- NI / <b>Rate Request</b> / Customer Name / Contract Number / NICIO-CN 3.- NI / <b>Dem-Det Request</b> / Customer Name / Contract Number / NICIO-VARIOUS 4.- NI / <b>Pricing Issues</b> / Customer Name / Contract Number / NICIO-VARIOUS
<b>El Salvador</b>	<b>Agency Code / Type of Requirement / Customer Name / Contract Number / POL-POD</b> 1.- SV / <b>Customer Retention</b> / Customer Name / Contract Number / SVAQJ-CNSHA 2.- SV / <b>Rate Request</b> / Customer Name / Contract Number / SVAQJ-CN 3.- SV / <b>Dem-Det Request</b> / Customer Name / Contract Number / SVAQJ-VARIOUS 4.- SV / <b>Pricing Issues</b> / Customer Name / Contract Number / SVAQJ-VARIOUS
<b>Honduras</b>	<b>Agency Code / Type of Requirement / Customer Name / Contract Number / POL-POD</b> 1.- HN / <b>Customer Retention</b> / Customer Name / Contract Number / HNSLO-CNSHA 2.- HN / <b>Rate Request</b> / Customer Name / Contract Number / HNSLO-CN 3.- HN / <b>Dem-Det Request</b> / Customer Name / Contract Number / HNSLO-VARIOUS 4.- HN / <b>Pricing Issues</b> / Customer Name / Contract Number / HNSLO-VARIOUS
<b>Panamá</b>	<b>Agency Code / Type of Requirement / Customer Name / Contract Number / POL-POD</b> 1.- PA / <b>Customer Retention</b> / Customer Name / Contract Number / PABLB-CNSHA 2.- PA / <b>Rate Request</b> / Customer Name / Contract Number / PABLB-CN 3.- PA / <b>Dem-Det Request</b> / Customer Name / Contract Number / PABLB-VARIOUS 4.- PA / <b>Pricing Issues</b> / Customer Name / Contract Number / PABLB-VARIOUS

**Fuente: Ocean Network Express, 2018.**

### **4.2.3 Transporte innecesario: Implementación de tarifarios**

Respecto al transporte innecesario, el análisis de desperdicio se ha aplicado al transporte de información relevante entre el área comercial y el área de Marketing. Actualmente, en muchos casos, cuando el cliente requiere una disminución en la tarifa entregada por primera vez, el departamento comercial de cada país realiza una nueva consulta al área de Pricing para obtener un mejor precio final por el servicio solicitado por el cliente.

Con la finalidad de reducir el intercambio excesivo e innecesario de información comercial, se ha propuesto las siguientes medidas para mejorar

- Se definirá una estrategia comercial para cada agencia indicando qué tipo de negocios captar. Dado que la estrategia de la compañía se basa en la reducción de costos, se fomentará la captación de cargas con menor peso y mayor volumen. Esto permitiría disminuir el peso de las naves para ahorrar combustible y obtener economías de escala a través de una mayor cantidad de contenedores por negocio. Para cumplir con ello, se podrán hacer ajustes de tarifas para todo negocio que cumplan con estas características. Como la estrategia es confidencial, no es posible informar en detalle el tipo de ajuste a aplicar, pero sí indicar que son tarifas aproximadamente un 15% por debajo del mercado.
- Al área comercial de cada país se le entregará un tarifario específico con las distintas mercancías o productos básicos con los que trabajan las empresas de cada país, estableciendo mínimos, máximos y precios estándar para que ellos puedan negociar de manera más eficiente con los clientes. Lo anterior disminuirá el flujo de información entre las áreas involucradas, estableciendo procedimientos más eficientes y más rápidos hacia el cliente, lo que impacta en un aumento de cierres de negocios con ellos.
- En caso de que el precio solicitado por el cliente sea insuficiente para él (considerando los precios del tarifario y ajustes aplicables), se envía un correo al área de Pricing con la finalidad de que ellos puedan hacer una reevaluación de la cotización, considerando como aspectos la importancia del cliente para ONE Chile, volumen y periodicidad de los pedidos, entre otros factores.

- Considerando la mejora implementada en la cadena de valor donde se pide un registro de las cotizaciones hechas, también se eliminarán las solicitudes duplicadas (para un mismo cliente) por distintos vendedores al departamento de Pricing.

#### **4.2.4 Exceso de procesamiento: Confirmación de Costos y rutas con casa matriz**

En la actualidad, uno de los sobre procesamientos que se deben eliminar es la confirmación constante con casa matriz cada vez que en sistema de cotización no aparece un costo o una ruta específica para cada negocio. Este paso es sumamente importante, dado que toma como mínimo un día en obtener respuesta de casa matriz dado que se ubican en Singapur.

La solución propuesta para este engorroso procedimiento es el siguiente:

- Solicitar a casa matriz que proceda actualizando y subiendo todos los costos involucrados en la operación al sistema de cotización que utiliza Pricing como se mencionó anteriormente. Indicando la importancia y las consecuencias de esto, se les solicita que prioricen esta función y que implementen una supervisión mensual al sistema, corroborando que todo dato se encuentra correcto.
- Solicitar que implementen la misma medida anterior en las rutas cargadas en sistema y que permitan al departamento de Space Control poder acceder al sistema de rutas para modificar y agregar rutas que estén erradas o eliminadas. Permitiendo actuar de manera inminente al departamento de Marketing ante problemas o cambios de ruta de última hora.

Otro punto importante de sobre procesamiento es el análisis repetitivo a negocios similares para una misma mercancía donde se analiza cada negocio nuevamente desperdiciando tiempo y mano de obra.

- La base de datos de las cotizaciones realizadas permitirá la creación de nuevos tarifarios donde se detecten negocios similares y constantes, lo cual permitirá que el área de ventas utilice esta lista de precios de forma autónoma.

#### **4.2.5 Exceso de inventario: Optimización en las proyecciones de contenedores**

Como se menciona anteriormente, uno de los problemas detectados por el autor al desempeñarse dentro de la compañía ONE, es que la distribución de espacios de la nave entre las agencias comerciales de cada país, no era muy eficiente dado que muchas de ellas proyectaban un gran volumen de ventas y finalmente no cumplían con lo especulado. Se produce un exceso de inventario o espacios otorgados a una agencia cuando estas no logran cumplir con el llenado de estos espacios a causa de una mala proyección de ventas o la masiva cancelación a último minuto por parte de clientes, generando un encarecimiento de los costos operativo de las naves que salen con menos carga.

Para optimizar el exceso de inventario de la compañía (en términos de los espacios de almacenaje disponible para la venta) se proponen las siguientes medidas:

- Establecer sistemas de incentivos a las agencias comerciales por realizar cumplimiento de proyecciones que ellos mismos envían. Un ejemplo de ello sería premiarlos con prioridad en la distribución de la carga del país en el que se encuentra, por sobre otros que entregan proyecciones más erróneas.
- Establecer recargos por concepto de cancelación de reservas o bookings, o bien un aumento en la tarifa a clientes que no cumplen con el volumen comprometido.
- Como se indicó en la cadena de valor, Se generará un análisis más exhaustivo por parte de Pricing al seguir los negocios que van cerrando y proyectando de mejor manera la cantidad de contenedores que embarcará cada agencia comercial comparándola con las proyecciones que entregan estas mismas.

#### **4.2.6 Movimientos innecesarios: Evitar reenvío de correos con recordatorios y reuniones excesivas de trabajo.**

Muchas veces se detectaron excesos de correos por parte de ventas sobre un mismo tema, con el fin de recordar al área de Pricing que cierto negocio está pendiente de ser cotizado. Este mal hábito no aporta en nada en el proceso de cotización, es más, solo ensucia el proceso agregando más correos a la casilla del área de Pricing que ya está colapsado.

Además de esto se detectó un exceso de reuniones por departamento y entre varios de ellos. Muchas veces las informaciones entregadas en estas reuniones no eran primordiales para todas las áreas o personas, provocando un retraso en el cumplimiento de sus labores diarios motivo de su ausencia durante gran parte del día.

Por estos dos motivos se propone aplicar las siguientes medidas:

- Eliminar el mal hábito de enviar recordatorios vía correo electrónico, incentivando el uso del teléfono para agilizar la cotización de negocios que son urgentes o se encuentran con un largo tiempo de espera.
- Reducir las reuniones entre áreas o departamentos y limitarlas solo para los casos donde se delegue una responsabilidad o se tenga que tomar una decisión. Además, se pueden enviar minutas de lo decidido a los demás colaboradores para informarles sobre los temas abarcados.

#### **4.2.7 Defectos: Errores al ofertar tarifas erróneas al cliente o rutas equivocadas.**

Es muy común en las labores diarias entregar tarifas equivocadas y rutas erróneas al cliente y que después la empresa ONE deba asumir para no causar molestia al cliente. Muchas veces por la falta de atención o incluso falta de experiencia de algunos colaboradores, se envía información incorrecta al cliente las cuales provocan una disminución en las ganancias. Un claro ejemplo de esto es cuando se digita un número menor en la tarifa ofertada y el cliente utilizaba esta para embarcar su carga. O también cuando se informaba una ruta específica para un negocio y se analizaba la tarifa con los costos de otra ruta.

Este tipo de errores se pueden disminuir, pero se asocian a la sobre carga de trabajo por persona y difícilmente se podría eliminar por completo.

Se proponen las siguientes soluciones para minimizar estos errores:

- Ofertar las tarifas y rutas en un formato protegido disminuyendo la posibilidad de que por error humano se modifiquen.

- Comparar cada nueva oferta con ofertas históricas, según tipo de carga y puertos involucrados, para detectar alguna discrepancia o error en el análisis de los costos implicados.
- Agregar en cada oferta de cotización una cláusula especificando que cada oferta tiene un tiempo de vigencia de no más de 7 días hábiles permitiéndole a la compañía reevaluar el negocio al término de esta vigencia.

### **4.3 Implementación de las 5S**

La empresa ONE Chile, desde su instalación ha estado buscando el modo para mejorar la eficiencia de sus distintas áreas estratégicas, tanto en el ámbito organizacional como en el operativo. Según lo expuesto en la investigación, la compañía se ha visto en la obligación de adoptar alguna metodología que le permita avanzar en estos campos.

Por todo lo anterior, y considerando la metodología de las 5S creada por Masaaki Imai y su filosofía de la mejora continua, se ha realizado un trabajo de análisis y observación de los diversos procedimientos y motivaciones del área comercial y de Pricing, de tal manera de establecer mejoras en el área, incentivando el autoaprendizaje y la implementación de la metodología en el quehacer diario, con el objetivo de obtener un rendimiento eficiente y una mejora continua de la empresa aprovechando las tecnologías de información disponibles.

La implementación de las 5S se encuentra altamente relacionada con aspectos como lo son: la ética, estética, autodisciplina y autoestima elevada (entre otros). El objetivo común buscado por los trabajadores de las áreas analizadas (y deseablemente de toda la compañía) debería ser buscar la superación permanente a través de la mejora continua. Si bien es cierto, el programa de las 5S es sencillo de entender, el proceso de implementación es el que representa un gran desafío para la organización.

## Ilustración 22: Proceso de las 5 S



Fuente: Google, 2018.

### 4.3.1 Seiri - Clasificación: Establecer clasificación para requerimientos del área comercial.

Según lo visto en la compañía, los correos que se envían no tienen ninguna clasificación en particular, en donde el asunto es explicado en el desglose del correo. Muchas veces se recibían los asuntos de correo que los clientes enviaban sin tener sentido o relación con lo que Ventas solicitaba a Pricing. Considerando la gran cantidad de correos que emanan de las diversas agencias comerciales de ONE (que llegan ser cerca de 200 por día recibidos por el área de Pricing), se generan ineficiencias y pérdida de tiempo al determinar a qué tipo de requerimiento se refieren dichos documentos electrónicos.

Para optimizar lo anterior, se proponen las siguientes clasificaciones para los correos ya presentadas en los 7 desperdicios, de tal manera que el servidor de correo (Outlook) sea capaz de clasificar automáticamente el objeto de cada correo:

### Ilustración 23: Etiquetado de correos por país resumido

EMAIL STRUCTURE	
<b>Chile</b>	<b>Agency Code / Type of Requirement / Customer Name / Contract Number / POL-POD</b> 1- CL / <b>Customer Retention</b> / Customer Name / Service Contract Number / CLVAP-CNSHA 2- CL / <b>Rate Request</b> / Customer Name / Service Contract Number / CLVAP-CN 3- CL / <b>Dem-Det Request</b> / Customer Name / Service Contract Number / CLVAP-VARIOUS 4- CL / <b>Pricing Issues</b> / Customer Name / Service Contract Number / CLVAP-VARIOUS
<b>Perú</b>	<b>Agency Code / Type of Requirement / Customer Name / Contract Number / POL-POD</b> 1- PE / <b>Customer Retention</b> / Customer Name / Contract Number / PECLL-CNSHA 2- PE / <b>Rate Request</b> / Customer Name / Contract Number / PECLL-CN 3- PE / <b>Dem-Det Request</b> / Customer Name / Contract Number / PECLL-VARIOUS 4- PE / <b>Pricing Issues</b> / Customer Name / Contract Number / PECLL-VARIOUS
<b>Ecuador</b>	<b>Agency Code / Type of Requirement / Customer Name / Contract Number / POL-POD</b> 1- EC / <b>Customer Retention</b> / Customer Name / Contract Number / ECGYE-CNSHA 2- EC / <b>Rate Request</b> / Customer Name / Contract Number / ECGYE-CN 3- EC / <b>Dem-Det Request</b> / Customer Name / Contract Number / ECGYE-VARIOUS 4- EC / <b>Pricing Issues</b> / Customer Name / Contract Number / ECGYE-VARIOUS
<b>Colombia</b>	<b>Agency Code / Type of Requirement / Customer Name / Contract Number / POL-POD</b> 1- CO / <b>Customer Retention</b> / Customer Name / Contract Number / COBUN-CNSHA 2- CO / <b>Rate Request</b> / Customer Name / Contract Number / COBUN-CN 3- CO / <b>Dem-Det Request</b> / Customer Name / Contract Number / COBUN-VARIOUS 4- CO / <b>Pricing Issues</b> / Customer Name / Contract Number / COBUN-VARIOUS

Fuente: Ocean Network Express, 2018.

#### 4.3.2 Seiton - Alinear: Estandarizar reglas de recepción de correos electrónicos.

En complemento con el punto anterior, es necesario que, al establecer remitentes con sus códigos respectivos, el servidor de correo sea capaz de detectar la naturaleza del correo enviado por el área comercial, y lo derive a una carpeta respectiva (por agencia/país).

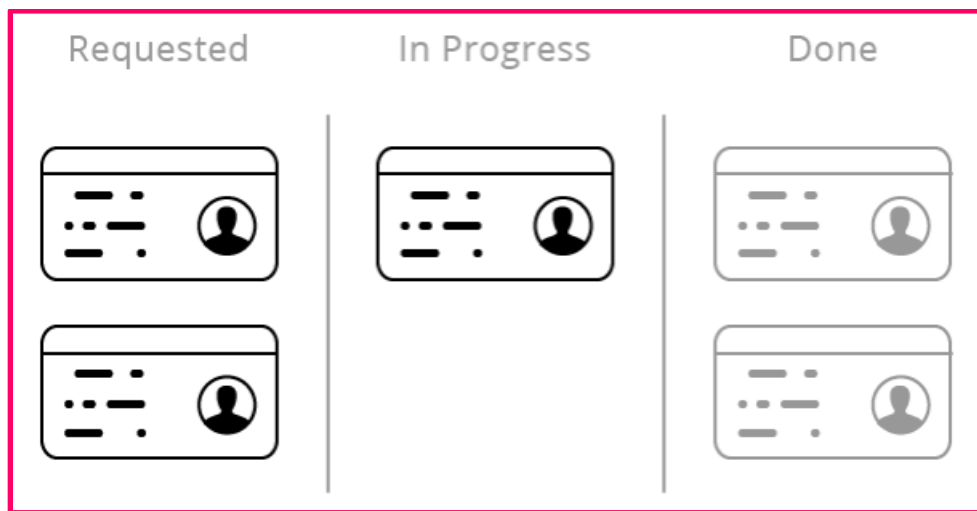
Para implementar la mejora planteada anteriormente, los correos electrónicos entre el área comercial y Pricing serán alineados y categorizados de la siguiente manera facilitando la implementación Kanban que permite visualizar el flujo de trabajo y tener los requerimientos de forma ordenada:

## Ilustración 24: Bandeja de correos electrónicos organizada

Chile			Buscar en Chile
DE	ASUNTO		RECIBIDO
Cristobal Ferron	RE: CL / Dem-Det Request / SALMONES CAMANCHACA / RFA SCLB00120A/ CLLQN-CNNGB		lunes 13-08-2018 12:31
Marialorena Valenzuela	Re: CL / Rate Request / KLINE CHILE LTDA. / SCLN00129A / VALPARAISO / NINGBO		lunes 13-08-2018 12:18
Claudia Labarca	CL / Rate Request / KLINE CHILE LTDA RFA SCLN00129A / CLCNL/CNLQN - JPMYJ		lunes 13-08-2018 11:52
Fecha: La semana pasada			
Gloria Romero	RE: CL / Dem-Det Request / SALMONES CAMANCHACA / RFA SCLB00120A/ CLLQN-CNNGB		viernes 10-08-2018 15:40
Michelle Booth	CL / Rate Request / PACHA LOGISTICS/ Service Contract Number / SA-/VAP-HONGWAN		viernes 10-08-2018 15:06
Marialorena Valenzuela	RE: CL / Rate Request / KLINE CHILE LTDA. / SCLN00129A / VALPARAISO / NINGBO		viernes 10-08-2018 14:31
Marialorena Valenzuela	RE: CL / Rate Request / KLINE CHILE LTDA. / SCLN00129A / CORONEL / MATSUYAMA		viernes 10-08-2018 14:31
Manuel Gonzalez	RE: CL / Dem-Det Request / SALMONES CAMANCHACA / RFA SCLB00120A/ CLLQN-CNNGB		viernes 10-08-2018 12:40
Cristobal Ferron	RE: CL / Dem-Det Request / SALMONES CAMANCHACA / RFA SCLB00120A/ CLLQN-CNNGB		viernes 10-08-2018 12:22
Manuel Gonzalez	CL / Dem-Det Request / SALMONES CAMANCHACA / RFA SCLB00120A/ CLLQN-CNNGB		viernes 10-08-2018 10:03
Marialorena Valenzuela	CL / Rate Request / KLINE CHILE LTDA. / SCLN00129A / VALPARAISO / NINGBO		jueves 09-08-2018 16:55
Michelle Booth	CL / Rate Request / latam logistics / Service Contract Number / ZONA SUR - SURABAYA		jueves 09-08-2018 16:32
Marialorena Valenzuela	RE: CL / Rate Request / KLINE CHILE LTDA. / SCLN00129A / CORONEL / MATSUYAMA		jueves 09-08-2018 16:12
Claudia Labarca	RE: CL / Rate Request / YUSEN /SCLB00041A / CLCNL- TWTXG		jueves 09-08-2018 15:12
Claudia Labarca	CL / Rate Request / PANALPINA RFA SCLN00047A / CLCNL- CLLQN		jueves 09-08-2018 15:11
Marialorena Valenzuela	CL / Rate Request / KLINE CHILE LTDA. / SCLN00129A / CORONEL / MATSUYAMA		miércoles 08-08-2018 16:21
Claudia Labarca	CL / Rate Request / KUEHNE & NAGEL SCLN00105A / CLCNL- TWTXG		miércoles 08-08-2018 16:03
Claudia Labarca	CL / Rate Request / YUSEN /SCLB00041A / CLCNL- TWTXG		miércoles 08-08-2018 12:24

Fuente: Ocean Network Express, 2018.

## Ilustración 25: Ejemplo flujo de trabajo Kanban



Fuente: Kanbanize, 2018.

#### **4.3.3 Seiso - Brillar o limpiar: Eliminar copia directa de los correos de clientes.**

Uno de los problemas que generan mayores ineficiencias en el área de Pricing es el tiempo perdido en determinar realmente la necesidad comercial que presentan los clientes, lo que conlleva a una eventual interpretación errónea de lo que están solicitando.

Para mejorar este aspecto, se propone un instructivo, en el cual los vendedores de la empresa tengan expresamente prohibido reenviar directamente los correos de los clientes. Se les solicita que, en caso de una cotización rellenen el formulario estándar para estos efectos. Si es otro asunto, se le pide al área comercial que expliquen en sus palabras y en términos técnicos acordes a la realidad de la empresa lo que desea el cliente. Además, sumado a esto se les prohíbe enviar recordatorios por correo electrónico al equipo de pricing como se menciona en los 7 desperdicios. Esto con el fin de mantener limpia las bandejas de entrada.

#### **4.3.4 Seiketsu - Estandarizar: Aplicar mismo método de clasificación a todos los requerimientos.**

Para igualar el orden y fácil comprensión que pueden llegar a entregar los requerimientos de ventas al área de Pricing, es que se establece aplicar el mismo procedimiento de clasificación a los requerimientos de otras áreas a través de las mismas técnicas usando formatos y correos tipo.

De esta forma se busca estandarizar la forma de trabajar al solicitar un requerimiento a otro departamento o colaborador dejando en claro la responsabilidad de cada uno.

#### **4.3.5 Shitsuke - Sostener: Reforzamiento de tareas.**

Si bien es cierto, las mejores propuestas en las 4S anteriores por separado optimizan y mejoran procesos en las áreas estudiadas, tales sugerencias no serían efectivas si no se realiza un trabajo continuo que vaya midiendo y evaluando el desempeño real de las mejoras en la compañía.

Por lo anterior, para hacer sostenible en el tiempo las medidas que optimicen procesos en tales departamentos, se proponen las siguientes medidas de mejoramiento y reforzamiento continuo:

- Establecer canales de feedback cada 2 semanas, en donde las áreas comerciales evalúen las medidas propuestas por el departamento de Pricing de la compañía, con el objetivo de adecuar las mejoras a la situación del mercado en ese momento.
- El área de Pricing debería generar un informe mensual acotado acerca de las contingencias que se han generado producto de las mejoras realizadas (positivas y negativas).
- Reforzamiento trimestral de los procedimientos sugeridos por el departamento de Pricing a las áreas involucradas.

## 5. Capítulo V: Resultados

Como se indica en el inicio de este trabajo, la implementación de los estándares propuestos tendría un periodo de evaluación de 3 meses desde su instauración. Tras abordar las problemáticas que se detectaron por el autor en la empresa con las herramientas Lean o manufactura esbelta, se han observado resultados muy positivos y de rápida aparición.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en tres etapas:

### 5.1. Primera etapa

Respecto a los procesos revisados en la cadena de valor y como se desarrollaron durante el periodo de evaluación pudimos observar lo siguiente:

**Tabla 4: Resultados de la propuesta de cadena de valor ONE**

<b>Logística Interna</b>	
<b>Implementación de lineamientos</b>	Mejóro la calidad de información y el orden rápidamente.
<b>Costos y rutas en sistemas de cotización</b>	Los errores de datos en sistemas son casi nulos.
<b>Capacitación a las agencias</b>	Se capacitó a las agencias explicando el beneficio mutuo de los lineamientos. Esto ha permitido implementar al 100% su uso.
<b>Proyecciones de embarques</b>	Se reciben proyecciones en base a los negocios cerrados.

<b>Operaciones</b>	
<b>Implementación de tarifarios</b>	Según el área de Pricing, la cantidad de solicitudes han disminuido permitiendo a las agencias cotizar más ágilmente. Implementación rápida y completa.
<b>Análisis mensual de mercancías por destino</b>	Ha permitido mantener un tarifario muy eficiente, fácil de actualizar y revisar. Además, ha permitido mejorar los tiempos.
<b>Seguimiento de cotizaciones</b>	Se implementó un reporte de uso diario que permite hacer seguimiento y análisis de mercado.

<b>Logística Externa</b>	
<b>Información de rutas y servicios</b>	Se empoderan las agencias permitiendo tener un mejor manejo de los servicios.
<b>Formato para el envío de tarifas</b>	Disminución considerable de los errores.
<b>Tarifarios con validez de 3 meses</b>	Han permitido una respuesta inmediata a las cotizaciones de clientes.
<b>Caducidad de las ofertas</b>	Se han implementado sin problema evitando que algunos clientes soliciten ocupar ofertas antiguas.

<b>Marketing y ventas</b>	
<b>Estrategias comerciales</b>	Han permitido participar en negocios con mejores contribuciones. En promedio la rentabilidad de las naves al zarpe del último puerto de la costa oeste ha aumentado un 20% según área de Marketing.
<b>Reunión mensual entre Pricing y agencias comerciales</b>	Se implementó de manera exitosa. Incluso se han hecho de forma bimensual en algunos casos. Se ha mejorado el entendimiento entre departamentos y disminuido las consultas al departamento de Pricing.

<b>Servicios</b>	
<b>Estatus de las cotizaciones</b>	Han permitido alimentar el reporte de cotizaciones dando mayor visibilidad al departamento de Pricing.
<b>Base de datos para rutas secundarias</b>	Se han evitado problemas con los tiempos de tránsito y mejorado los tiempos de respuesta.
<b>Archivo cumplimiento de embarques</b>	Se creó reporte " <i>Committed volume</i> " permitiendo evaluar clientes y contratos de manera más rápida.

<b>Infraestructura de la empresa</b>	
<b>Planificación interna tareas de Pricing</b>	Se agiliza la identificación de tareas y mejora la organización de estas.
<b>Implementación recargo BAF</b>	Se ha implementado progresivamente en la mayoría de los negocios logrando traspasar el costo variable al cliente.

<b>Administración de recursos humanos</b>	
<b>Inducciones y comité deportivo</b>	Se propuso a recursos humanos el cual está trabajando la idea. De por sí la iniciativa fue bien recibida. Pero por el momento recursos humanos no ha dado prioridad a esto por la falta de tiempo.
<b>Contratación persona adicional</b>	Se cancela la búsqueda dada la disminución de solicitudes al departamento de Pricing.
<b>Ajustes salariales</b>	Tema delicado que recursos humanos ya estaba manejando. Se informa que están trabajando en los casos más críticos. No hay cambios observables.

<b>Desarrollo de la tecnología</b>	
<b>Sistema Eagle</b>	Sistema recientemente lanzado en la compañía. Está en periodo de pruebas.
<b>Mejoras al sistema Opus</b>	Se han implementado mejoras y actualizaciones al sistema de cotización permitiendo hacer simulaciones en menos tiempo.

<b>Abastecimiento</b>	
<b>Consumo de combustible</b>	Se ha logrado disminuir el peso de las naves los últimos dos meses manteniendo las naves llenas de contenedores. Esto por captar carga de menor peso en toda la región. No se logra cuantificar el ahorro de combustible.

<b>7 desperdicios en el flujo de actividades</b>	
<b>Sobreproducción</b>	Solo se cotiza lo justo y necesario. Mejoran los tiempos de respuesta.
<b>Tiempos de espera</b>	Disminuyen los tiempos de espera de los clientes por una oferta.
<b>Transporte innecesario</b>	Se reduce la cantidad de correos por temas de revisión de tarifas. Desaparecen las solicitudes duplicadas.
<b>Exceso de procesamiento</b>	Se reducen las confirmaciones con casa matriz. El departamento de Space Control tiene acceso al sistema para hacer correcciones de forma más inmediata. Se crean nuevos tarifarios que abarcan un

	cumulo de negocios similares.
<b>Exceso de inventario</b>	Se obtienen proyecciones más reales por parte de las agencias y se aumentan tarifas a clientes que no cumplen con lo comprometido.
<b>Movimientos innecesarios</b>	Se reducen los correos de recordatorios considerablemente. Respecto a las reuniones no ha habido cambios.
<b>Defectos</b>	Han disminuido los errores y la sobrecarga de trabajo.

**Fuente: Elaboración propia.**

### 5.1. Segunda etapa

La metodología de las 5S aplicada a ONE Chile durante el periodo de análisis de la compañía durante el año 2018 ha permitido una mejor utilización de las tecnologías de información en las áreas analizadas, apreciándose un beneficio en términos de tiempo y optimización de la gestión comercial de la compañía. Estas mejoras permitieron cambiar el flujo de trabajo y mantenerlo al que se plantea en el capítulo 3 (Ilustración 20) obteniendo resultados alentadores para la compañía que ante la evidencia de las mejoras busca poder implementarlos en otros departamentos. Por el momento las mejoras implementadas en las 5 S ya están siendo imitadas tanto en Brasil y algunos países de Asia donde buscan replicar el orden y formatos para obtener los mismos beneficios vistos en este trabajo.

**Tabla 5: Resultados implementación 5 S en ONE**

5 S		
<i>Seiri</i>	<b>Clasificación de correos</b>	Se logra clasificar de forma más rápida y ordenada las solicitudes recibidas por el departamento de Pricing.
<i>Seiton</i>	<b>Reglas de recepción de correos</b>	Reglas del sistema Outlook y método Kanban logran mejorar la gestión de los distintos requerimientos recibidos de forma rápida y ordenada.
<i>Seiso</i>	<b>Eliminar correos directos y recordatorios</b>	Se logra tener un orden en las bandejas de correo y se fomenta el uso del teléfono mejorando la relación entre colaboradores.
<i>Seiketsu</i>	<b>Clasificación de correos de otras áreas</b>	Se logra implementar con algunas áreas donde se categorizan según emisor de correo.
<i>Shitsuke</i>	<b>Reforzamiento de tareas</b>	Se establecen reuniones mensuales donde se refuerzan las prácticas de mejora y revisan contingencias. Se evidencia la participación de los trabajadores por aportar nuevas mejoras y comentar

		las actuales.
--	--	---------------

**Fuente: Elaboración propia.**

### **5.1. Tercera etapa**

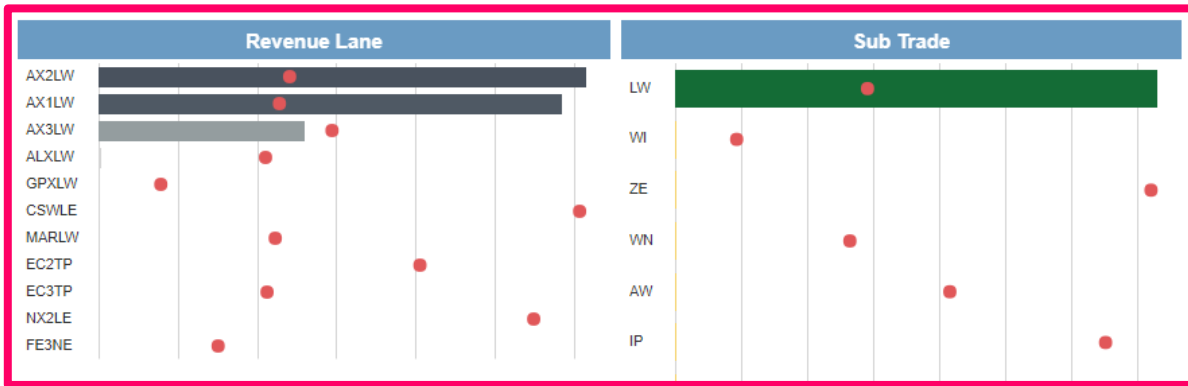
En la tercera etapa observamos los resultados colaterales por la implementación de estrategias comerciales anteriormente indicadas buscando captar negocios de mercancías con mejor contribución y de menor peso. Los datos fueron extraídos en el mes de Septiembre, 2018 dado que el autor tiene acceso directo a las fuentes. De por sí, solo son números referenciales y válidos para usarse como objeto de estudio del presente trabajo.

Respecto las mercancías que han sido captadas para obtener los siguientes resultados, la empresa ha solicitado mantener la confidencialidad dada la delicadeza de la información.

Haber podido implementar estrategias enfocadas a mejores negocios es el resultado de la optimización de tiempo obtenida en las etapas anteriores logrando cumplir con los valores de la empresa ONE.

A continuación, se muestran las estadísticas correspondientes a los 3 servicios presentados anteriormente, ALX1, ALX2 y ALX3. Donde el servicio ALX2 es predominante en la cantidad de TEUs embarcadas reflejadas en las columnas horizontales. En cambio, los puntos rojos muestran el promedio de las contribuciones (ventas – costos variables) por cada TEU embarcado siendo dominante en este punto el servicio ALX3.

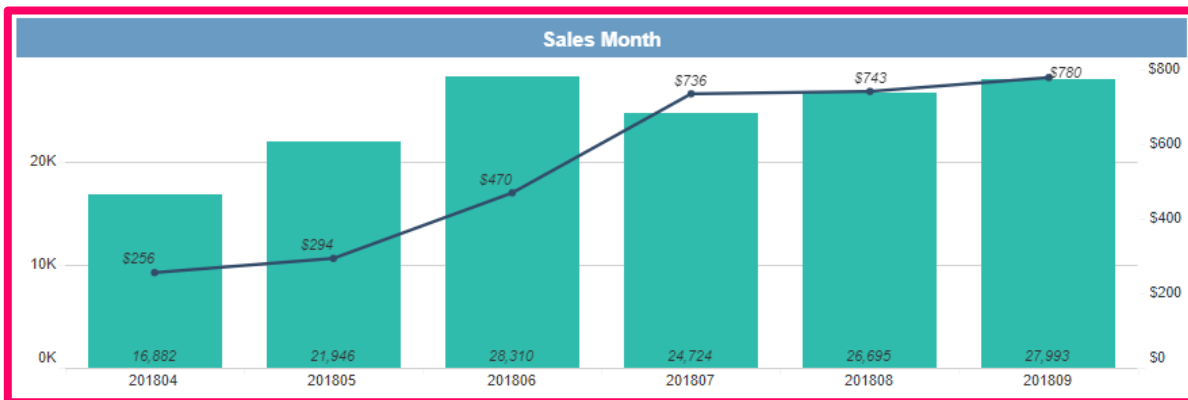
### Ilustración 26: TEUs y contribuciones por servicio



Fuente: Ocean Network Express, 2018.

Los resultados de la suma de los 3 servicios se muestran en el gráfico 6, donde a partir del mes de Abril, 2018 se ve un aumento en la cantidad TEUs embarcados (columnas) hasta el mes de Junio, del mismo año, pasando de 16882 TEUs a 28310 TEUs manteniendo una clara tendencia al alza el resto de los meses. En cuanto a las contribuciones obtenidas mensualmente, estas son representadas linealmente en el gráfico con sus promedios mensuales por cada unidad TEU.

### Ilustración 27: TEUs y contribuciones de los 3 servicios ALX

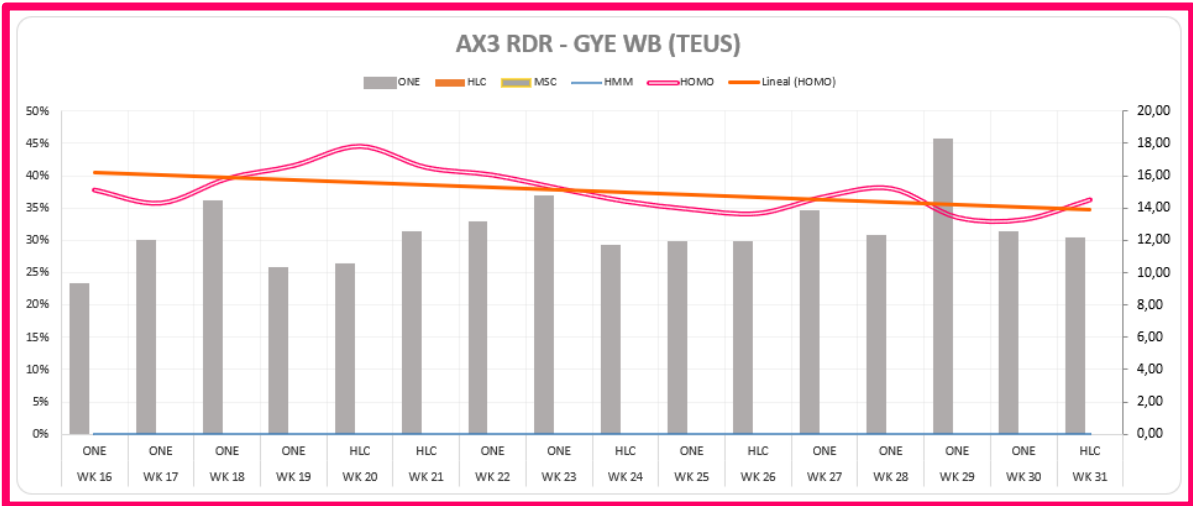


Fuente: Ocean Network Express, 2018.

En cuanto a las estrategias implementadas de reducción de peso de carga, para disminuir el consumo de combustible en las naves, los resultados fueron más categóricos en el servicio

AX3 donde se lograron captar negocios de bajo peso en Guayaquil, Ecuador. En el gráfico 7 se podrá apreciar la tendencia a la baja del Homo (Toneladas/TEUs) de cada nave gracias a la implementación de una estrategia acorde entre las semanas 20 y 31.

**Ilustración 28: Homo del servicio AXL3**



**Fuente: Ocean Network Express, 2018.**

Si bien se logra confirmar una disminución progresiva en el consumo del petróleo de las naves de esas semanas, el detalle no se logra dar a conocer dado que el departamento de operaciones no comparte información sensible.

Se comprueba en base a estos resultados, el efecto provechoso que se obtiene a través de la aplicación del plan de implementación de herramientas Lean en la empresa naviera Ocean Network Express.

## **6. Conclusión**

Al analizar todos los resultados generados por el plan de implementación de la manufactura esbelta dentro de la empresa, es posible afirmar que la exitosa ejecución de sus herramientas contribuyó directamente al mejoramiento de los flujos de trabajo cumpliendo el objetivo general y además fomentando el mejoramiento continuo y la creación de valor.

Mediante la observación de los cambios realizados durante todo el proceso de implementación de mejoras, el autor puede confirmar que la filosofía Lean es capaz de llevarse a cabo rápidamente en una empresa de servicios como lo es la línea naviera, permitiendo mejorar su competitividad en una industria cada vez más pequeña y agresiva. Los beneficios se ven prontamente reflejados, lo cual a la vez permite involucrar más a los trabajadores, quienes evidencian cambios concretos y son los beneficiarios directos de estas mejoras, comprometiéndolos a mantener la filosofía propuesta.

Como se ha mencionado inicialmente, esta doctrina ha obtenido excelentes resultados en diversas empresas alrededor del mundo, permitiendo al autor comprobar dicho éxito en el presente caso, donde un nuevo participante ha logrado atenuar la ventaja competitiva de las empresas ya establecidas en la industria naviera, permitiendo aminorar los efectos propios del periodo de transición.

Para finalizar, el presente estudio nos ha permitido reducir la incertidumbre respecto a la implementación de la filosofía Lean y su aporte en las áreas abarcadas, pero nos deja las siguientes interrogantes, ¿Hasta qué punto se puede seguir implementando esta filosofía en la industria naviera? ¿Logrará la manufactura esbelta hacer que la industria naviera sea tan atractiva como lo fue en el pasado? Si bien el mañana de la industria se ve más desafiante que antes, no cabe duda de que una ejecución exitosa de esta excepcional herramienta permitirá generar una gran ventaja competitiva.

## 7. Bibliografía

- Alphaliner. (20 de Agosto de 2017). Alphaliner Weekly Newsletter. *Volume 2017 Issue 52*.  
Obtenido de <https://www.alphaliner.com/>
- Alphaliner. (20 de Julio de 2018). *alphaliner.axsmarine.com*. Obtenido de  
<https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/>
- CEPAL. (2015). *Serie Recursos Naturales e Infraestructura N| 176 - Transporte marítimo y puertos*.  
CEPAL, Santiago.
- Cuatrecasas, L. (2014). *evoluciona.cl*. Obtenido de <http://www.evoluciona.cl/wp-content/uploads/2014/08/Lean-management-en-los-procesos-de-servicios.pdf>
- El Mercurío de Valparaíso. (Sábado 25 de Febrero de 2017). Sector naviero cree que el 2017 puede ser el año de la recuperación. *El Mercurío de Valparaíso*, pág. 9.
- Emerald Insight. (2005). Obtenido de [www.emeraldinsight.com/0954-478X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0954-478X.htm)
- Gamarra Giese, G. (2017). *Marketing*. Bogotá: Alfaomega.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integral*. (Novena ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Kanbanize. (15 de Agosto de 2018). *kanbanize.com*. Obtenido de  
<https://kanbanize.com/es/recursos-de-kanban/primeros-pasos/que-es-kanban/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill.
- McKinsey. (Octubre de 2017). *www.mckinsey.com*. Obtenido de  
<https://www.mckinsey.com/cl/en/our-insights/extended-lean-toolkit-for-total-productivity>
- Mundo Marítimo. (11 de Julio de 2016). *mundomaritimo.cl*. Obtenido de  
<https://www.mundomaritimo.cl/noticias/portacontenedores-de-ayer-y-hoy>
- Mundo Maritimo. (22 de Mayo de 2017). *www.mundomaritimo.cl*. Obtenido de  
<https://www.mundomaritimo.cl/noticias/que-es-el-big-data-y-por-que-la-industria-naviera-lo-necesita>
- Ocean Network Express. (2018). *www.one-line.com*. Obtenido de <https://www.one-line.com/en/standard-page/vision>
- Pierre A., D. (2016). *Logística Internacional. La administración de las operaciones de comercio internacional*. Cengage Learning Editores.

- Schroeder, R., Meyer Goldstein, S., & Rungtusanatham, M. (2011). *Administración de operaciones; Conceptos y casos contemporáneos*. Mexico D.F.: McGrawHill.
- Sertrans. (25 de Julio de 2016). *sertrans.es*. Obtenido de <http://www.sertrans.es/transporte-de-mercancias/tipos-de-contenedores-y-su-uso/>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: McGraw Hill.
- Tarziján M., J. (2013). *Fundamentos de estrategia Empresarial*. Ediciones UC.
- UNCTAD. (2016). *unctad.org*. Obtenido de [http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2016\\_es.pdf](http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2016_es.pdf)
- UNCTAD. (2017). *unctad.org*. Obtenido de [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2017\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2017_en.pdf)
- Villaseñor, A. (2007). *Manual de Lean Manufacturing. Guía Básica*. Mexico: Limusa.

## 8. Anexos

### 8.1 Anexo N° 1: Módulo de simulación sistema Opus “Pricing Simulation”

El siguiente modulo permite evaluar los negocios recibidos por las agencias comerciales el cual requiere como mínimo distintos datos que debe proveer las agencias para poder calcular las contribuciones en base a los costos que casa matriz va actualizando.

Los datos necesarios para hacer una simulación son; los puertos involucrados, fechas de embarque, tipo de contenedor y que niveles de tarifa cliente tiene como objetivo (Target Rate).

Este módulo del sistema Opus es sin duda la herramienta principal del área de Pricing para sus labores diarias.

#### Ilustración 29: “Pricing Simulation”

Fuente: Ocean Network Express, 2018.

OPUS Container™

Pricing Simulation

POR: ECGYE R term: Y D term: Y Dep. Svc: Arv. Svc: Org Trans Mode: M'ty Pick Up Loc: BKG Ofc: GYEBA

DEL: CNXIT POL: POD: Dest Trans Mode: M'ty Return Loc: SC/RFA CTRT Ofc:

Cargo Type: DR Eqt Type: D Sub Trade: Effective Date: 2018-09-25 SOC GOH: FF/Customer: Snap Effective Date: On-line

Revenue 2: 9,999 4: 9,999 5: 9,999 7: Service Scope: LWW-WEST COAS Subject To Tariff Surcharge Hide Surcharge Selection

\* Red / Blue font indicates cost items for which vendor rates cannot be found (historical average / actual rates is applied).

Trade	Sub Trade	Service Lane	Cargo Cutoff Time	eCom T/T		Total Trans. Time	Cargo Avail. Time	Ocean Priority	EPP A			EPP CCM	Eq. Type	POR	Inter Char	POL	T/S Route	POD	
				Ocean	Total				2	4	5								2
LWT	WI	GPX	2018-09-26 17:00	29D	34D	35D12H	2018-10-30 18:00	1	513.54	826.13	644.43	9,485.46	9,172.87	9,354.57	D	ECGYE05	ECGYE05	(GPX)-PABL-(EC3)	HKHKG05
LWT	LW	AX3	2018-09-27 21:00	38D	49D	50D16H	2018-11-16 02:00	1	334.60	700.73	517.37	9,664.40	9,298.27	9,481.63	D	ECGYE04	ECGYE04	(AX3)-KRPUS-(PN3)	HKHKG05
LWT	LW	AX3	2018-09-27 21:00	39D	52D	53D10H	2018-11-18 20:00	1	318.50	684.48	500.90	9,680.50	9,314.52	9,498.10	D	ECGYE04	ECGYE04	(AX3)-KRPUS-(PN3)	CNYTN01
LWT	LW	AX3	2018-09-27 21:00	42D	53D	54D23H	2018-11-20 09:00	1	291.06	639.01	455.22	9,707.94	9,359.99	9,543.78	D	ECGYE04	ECGYE04	(AX3)-KRPUS-(MD3)	CNSHK02

## 8.2 Anexo N° 2: Lineamientos de cotización

Lineamientos creados como guía mínima para poder solicitar tarifas a Pricing donde se exige ocupar ciertos formatos antes de enviar solicitud

### Ilustración 30: Lineamientos de cotización

Dear Agencies,

Good day!

Currently we are facing a huge demand of quotations by all the agencies and as pricing we are working to get better and reduce our time of reply.

For that reason, please take consideration in below points at the moment of requesting rate to Pricing teams:

1. When you are redacting the email to request us a quotation we need your comments and commercial analysis in order to understand the market and biz. Please do not forget that you are our best fount/source of market information. We will not reply emails with copy/Paste of customers comments only.
2. If you are receiving quotations to new destinations that we have not handled before, please check in "Product Catalog" module if route exists and if not please proceed requesting its creation before send the rate request to Pricing.
3. We always will need in your first approach a guideline's feedback or target/market rate. This is very important for us. Without this information please consider we will quote guideline level rate.
4. Always use the new format type (in attachment) and try to complete all rows as possible.
5. When you request "All In rates" please always describe what surcharges customer wants to include into the Ocean freight.
6. Special conditions must be required in your first approach. Not after our offer.
7. Please only send your request to our Pricing email list (Asia or America) but not both. If you have a mixed quotation, please proceed splitting it. We are applying outlook's rules that only detects if the receiver is our email list.
8. All our pricing offers will be as Net rate (excluding any rebate)

#### EMAIL STRUCTURE

**In attachment you will find the subject types that you must use (copying it) depending the type of requirement and agency. This is in order to organize your requirements by rules and priorities. Please do not modify the subject due to Outlook's rules will not recognize your emails and it will be replied with delay. Also that let us to keep the complete history of the case.**

**Fuente: Ocean Network Express, 2018.**

### 8.3 Anexo N° 3: Formato de lineamientos de cotización

El siguiente formato permite recibir de forma ordenada y completa todo tipo de solicitud de tarifas el cual consta de todos los campos necesarios para completar con la información relevante para una simulación de Pricing. Este formato optimiza el tiempo de las cotizaciones dado que permite eliminar correos de Pricing solicitando más información respecto al negocio.

**Ilustración 31: Formato de lineamientos de cotización**

Shipper Name							-	
Consignee Name							-	
Existing RA N° (if any)							-	
Commodity							<i>If is DG cargo please advice IMO &amp; UN number</i>	
Volume & Equipment size/type							<i>Volume committed, weight, unit type, etc.</i>	
Requested rates							Surcharges	
Origin	POL	POD	Destination	20'	40'	40'HC	Included	Subject To
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
Competitor's Rate or Market rates							Surcharges	
Origin	POL	POD	Destination	20'	40'	40'HC	Included	Subject To
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rate Validity Needed or Target Vsl							-	
Special Requirements							-	

**Fuente: Ocean Network Express, 2018.**

#### 8.4 Anexo N° 4: Tarifario de contribuciones mínimas por mercancía

Tarifario que contiene los niveles más bajos de contribución aceptables. En él se encuentran distintas tarifas aplicables a distintos tipos de mercancías según su puerto de destino. Su finalidad es abarcar el mayor número de cotizaciones sin necesitar la aprobación previa del área de Pricing.

**Ilustración 32: Tariff CM min per commodity**

Shanghai	Ningbo	Shekou	Yantian	Qingdao	Huangpu	Xiamen	Xingang	Fuqing	Dalian	Hong Kong	Pusan	Keelung	Kaohsiung City	Tokyo	Yokohama	Nagoya	Kobe	Osaka
450	500		600	550	700	450	700	550	550	500	450	450	450	450	450	1100	600	800
550	550		700	650	750	550	900	800	650	600	550	550	550	550	550	1200	750	1000
550	550		700	650	750	550	900	800	650	600	550	550	550	550	550	1200	750	1000
450	500		600	550	700	450	700	550	550	500	450	450	450	450	450	1100	600	800
550	550		700	650	750	550	900	800	650	600	550	550	550	550	550	1200	750	1000
550	550		700	650	750	550	900	800	650	600	550	550	550	550	550	1200	750	1000
450	500		600	550	700	450	700	550	550	500	450	450	450	450	450	1100	600	800
550	550		700	650	750	550	900	800	650	600	550	550	550	550	550	1200	750	1000
550	550		700	650	750	550	900	800	650	600	550	550	550	550	550	1200	750	1000
450	500		600	550	700	450	700	550	550	500	450	450	450	450	450	1100	600	800
550	550		700	650	750	550	900	800	650	600	550	550	550	550	550	1200	750	1000
550	550		700	650	750	550	900	800	650	600	550	550	550	550	550	1200	750	1000
200	200		400	250	300	200	250	300	300	200	200	200	250	600	600	800	750	1000
200	200		450	300	450	300	300	350	350	200	200	200	300	700	700	900	850	1100
200	200		450	300	350	300	300	350	350	200	200	200	300	700	700	900	850	1100

Fuente: Ocean Network Express, 2018.



## 8.6 Anexo N° 6: Seguimiento de cotizaciones

Se busca poder seguir las cotizaciones hechas por el área de Pricing para poder dar uso a una base de datos donde se podrá visualizar los negocios cerrados y los que no. Su implementación permitirá gestionar de mejor manera los negocios que sigan pendientes de respuesta por parte del cliente.

**Ilustración 34: Seguimiento de cotizaciones**

ID	Agency	Sales Code	Customer	POL	POD	Unit type	Volume	Valid From	Valid To	Target Rate	Surcharges	Offer Rate	Surcharges	Status
1652	Chile	PA	Panalpina	CLVAP	CNSHA	20'DV	5	June	July	USD 200	BAF included	USD 300	BAF, THL & THD	Quoted
1653	Peru	NC	K&N	PECLL	HKHKG	40'HC	7	June	July	USD 400	BAF included	USD 450	BAF, THL & THD	Quoted
1654	Peru	RT	DHL	PEPAI	JPTYO	20'DV	13	June	October	USD 600	BAF included	USD 600	BAF, THL & THD	Confirmed
1655	Ecuador	JS	Ginafruit	ECGYE	CNTAO	40'HR	4	June	July	USD 2.000	BAF included	USD 2.500	BAF, THL & THD	Confirmed
1656	Chile	NT	CMPC	CLLQN	TWKEL	40'HC	2	June	July	USD 350	BAF included	USD 350	BAF, THL & THD	Quoted
1657	Colombia	LS	Portlog	COBUN	JPTYO	40'HC	20	June	September	USD 500	BAF included	USD 500	BAF, THL & THD	Confirmed
1658	Ecuador	GA	Expalsa	ECGYE	CNNGB	20'DV	7	June	September	USD 150	BAF included	USD 200	BAF, THL & THD	Confirmed

**Fuente: Ocean Network Express, 2018.**

## 8.7 Anexo N° 7: Entrevistas

**Estimado (a),**

Favor considere contestar las siguientes consultas relacionadas a la empresa Ocean Network Express. Sus respuestas serán netamente aplicadas en el proyecto de tesis a presentar en la Universidad de Valparaíso. El autor busca saber su punto de vista respecto al inicio de operaciones de la empresa y los posibles problemas que se hayan presentado durante la puesta en marcha. La tesis trata sobre la implementación de mejoras sobre ciertos procedimientos relacionados con las funciones de Marketing y área comercial.

Nombre del entrevistado: **Helga Timmermann**

Cargo: **LAWC Marketing Manager**

Datos de contacto:

[helga.timmermann@one-line.com](mailto:helga.timmermann@one-line.com)

Ocean Network Express (Chile) SpA

Apoquindo 4800, Torre 2, Piso 4,

Las Condes - Santiago - Chile

M: +56 9 90474958

Dialpad: +56 2 3210 3810

Fecha: 23 de Abril del 2018

1. ¿Cómo evalúa usted las labores realizadas por el departamento de Pricing, del 1 al 7, donde 1 es mediocre y 7 óptimo?, justifique.

*Considero que sería pertinente poner un 4 como nota dado que estamos en un proceso de transición donde muchas cosas pueden fallar y cambiar a último minuto. Sé que debemos mejorar un montón en las herramientas que entregamos a los departamentos que dependen de nosotros y que indudablemente así será, pero, aun así, hemos logrado solucionar muchas contingencias de temas mucho más macro. Sin quitarle importancia a nuestras labores cotidianas creo que se está haciendo todo lo posible por seguir mejorando y entregar un servicio de excelencia a nuestras agencias comerciales.*

2. ¿Qué problemas ha presenciado en el área donde usted se desempeña?

*Indudablemente estamos teniendo problemas con los tiempos de respuesta y los sistemas de información. Al haber partido nuestras operaciones con una gran demanda de solicitudes sin contar con las herramientas y procedimientos óptimos, nos ha perjudicado nuestra performance como departamento. El flujo de trabajo que estamos aplicando hoy en día es ineficiente para una nueva empresa de esta envergadura.*

3. ¿Cuáles han sido los efectos de dichos problemas?

*Hemos estado recibiendo constantes quejas por parte de las agencias ya que se están viendo perjudicadas por estar perdiendo oportunidades de negocios que los ayudan a cumplir con los números que nosotros les estamos exigiendo. Si esto continua de esta manera, se podría levantar los reclamos a nivel de headquarter perdiendo credibilidad frente ellos lo cual no estaría bien para una subregional.*

4. ¿Considera que la problemática actual tiene algún impacto en la imagen de la empresa?

*Claro que sí. Si no somos capaces de poder responder a todas las inquietudes de los clientes mediante nuestras agencias comerciales, los clientes tendrán una muy mala primera impresión de nosotros.*

**Estimado (a),**

Favor considere contestar las siguientes consultas relacionadas a la empresa Ocean Network Express. Sus respuestas serán netamente aplicadas en el proyecto de tesis a presentar en la Universidad de Valparaíso. El autor busca saber su punto de vista respecto al inicio de operaciones de la empresa y los posibles problemas que se hayan presentado durante la puesta en marcha. La tesis trata sobre la implementación de mejoras sobre ciertos procedimientos relacionados con las funciones de Marketing y área comercial.

Nombre del entrevistado: **Barbara Castro**

Cargo: **Pricing Americas Supervisor**

Datos de contacto:

barbara.castro@one-line.com

Av. Apoquindo 4800, 4th Floor, Las Condes – Torre 2

Off: + 56 2 3210 4232 Mob: +56 9 6844 5451

Santiago – Chile

Fecha: 23 de Abril del 2018

1. ¿Cómo evalúa usted las labores realizadas por el departamento de Pricing, del 1 al 7, donde 1 es mediocre y 7 óptimo?, justifique.

*Durante este arranque de operaciones lamentablemente tendría que asignar un 3. Sin embargo, considero que las fallas se han debido básicamente a temas de procesos e información. Me parece que resultó evidente que las 3 empresas originarias tenían procesos vagos o inexistentes y el día a día se realizaba en base a usos y costumbres. Ahora, enfrentados a un escenario totalmente nuevo no fue posible mantener el mismo performance dado que era sumamente complejo obtener información, analizarla, realizar consultas, etc.*

2. ¿Qué problemas ha presenciado en el área donde usted se desempeña?

*Escasa información de mercado, gran dependencia de los datos entregados por las mismas áreas de ventas y herramientas inexactas o deficientes. Además, estamos enfrentando una gran demanda de solicitudes lo que se convierte en una sobre carga de trabajo.*

3. ¿Cuáles han sido los efectos de dichos problemas?

*Demoras en entregar nuestras respuestas o bien que las mismas resulten no ser correctas. Por lo mismo estamos trabajando con una validez mínima las propuestas que entregamos a modo que si hay algún cambio en el inter, el impacto no sea a largo plazo para la compañía. Esto obviamente es una desventaja ya que los clientes siempre buscan*

*estabilidad en sus negociaciones y, sobre todo, extender los compromisos lo más posible para evitar variaciones en sus costos.*

4. ¿Considera que la problemática actual tiene algún impacto en la imagen de la empresa?

*Por supuesto. Me parece que los clientes notaron que estábamos trabajando con poca claridad de nuestros propios procesos y costos. Sin embargo, también considero que cualquier fusión de compañías se enfrenta en un inicio a un escenario similar el cual en mayor o menor medida es siempre percibido por los clientes.*

**Estimado (a),**

Favor considere contestar las siguientes consultas relacionadas a la empresa Ocean Network Express. Sus respuestas serán netamente aplicadas en el proyecto de tesis a presentar en la Universidad de Valparaíso. El autor busca saber su punto de vista respecto al inicio de operaciones de la empresa y los posibles problemas que se hayan presentado durante la puesta en marcha. La tesis trata sobre la implementación de mejoras sobre ciertos procedimientos relacionados con las funciones de Marketing y área comercial.

Nombre del entrevistado: **Alessandro Napoli**

Cargo: **Space Control Supervisor**

Datos de contacto:

[alessandro.napoli@one-line.com](mailto:alessandro.napoli@one-line.com)

Apoquindo 4800, Torre 2, Piso 4,

Las Condes - Santiago - Chile

M: +56 9 58589951

Dialpad:+56 2 32104235

Fecha: 24 de Abril del 2018

1. ¿Cómo evalúa usted las labores realizadas por el departamento de Pricing, del 1 al 7, donde 1 es mediocre y 7 óptimo?, justifique.

*Considerando la contingencia que se está presentando en temas operativos (retrasos, restricciones, etc.), la cantidad de nuevos servicios y respectivos aumentos en los volúmenes de carga evaluaría la gestión con nota 4.*

2. ¿Qué problemas ha presenciado en el área donde usted se desempeña?

*Principalmente temas de rutas mal creadas en sistema, falta de información en los servicios (principalmente de los partners), problemas con conexiones/transbordos.- Además hay muchas que confirmar con casa matriz en Singapur donde nos toma como mínimo 1 día obtener respuesta.*

3. ¿Cuáles han sido los efectos de dichos problemas?

*Aumentos en la cantidad de trabajo en el equipo, como también quejas por parte de nuestros clientes.*

4. ¿Considera que la problemática actual tiene algún impacto en la imagen de la empresa?

*Lamentablemente sí, pero por el tipo de trabajo que efectuamos, creo que repercute más en el ámbito interno.*

**Estimado (a),**

Favor considere contestar las siguientes consultas relacionadas a la empresa Ocean Network Express. Sus respuestas serán netamente aplicadas en el proyecto de tesis a presentar en la Universidad de Valparaíso. El autor busca saber su punto de vista respecto al inicio de operaciones de la empresa y los posibles problemas que se hayan presentado durante la puesta en marcha. La tesis trata sobre la implementación de mejoras sobre ciertos procedimientos relacionados con las funciones de Marketing y área comercial.

Nombre del entrevistado: **Cristobal Ferron**

Cargo: **Pricing Asia Supervisor**

Datos de contacto:

Cristobal.Ferron@one-line.com  
Apoquindo 4800, Torre 2, Piso 4,  
Las Condes - Santiago – Chile

Fecha: 24 de Abril del 2018

1. ¿Cómo evalúa usted las labores realizadas por el departamento de Pricing, del 1 al 7, donde 1 es mediocre y 7 óptimo?, justifique.

*Evaluaría con nota 4.5, debido al sinnúmero de inconvenientes que se han presentado en la puesta en marcha de la nueva empresa, lo cual es asociado a la complejidad que conlleva la fusión de 3 empresas navieras con presencial a nivel global. aun así, no se justifica la existencia de procedimientos ineficientes.*

2. ¿Qué problemas ha presenciado en el área donde usted se desempeña?

*Ha faltado tener mayor claridad de las políticas y procedimientos que tenemos que seguir como área llegando a ser insuficientes. A su vez, como es una empresa nueva, también el afrontarse a una nueva cultura organizacional ha sido un desafío, donde la comunicación con las distintas áreas es un punto clave a mejorar.*

*Por último, el no saber manejar aún a nivel avanzado los sistemas que nos ofrece la empresa, nos presenta un desafío a mediano plazo que nos va a permitir mejorar nuestra productividad y toma de decisiones. En relación a este punto, es clave que la información que tengan los sistemas sea correcta y actualizada, lo cual es también un punto a mejorar.*

3. ¿Cuáles han sido los efectos de dichos problemas?

*Que nuestros tiempos de respuesta sean altos y que nuestras decisiones no siempre sean las mejores. Además, nos ha traído una sobre carga de trabajo inmensa.*

4. ¿Considera que la problemática actual tiene algún impacto en la imagen de la empresa?

*Sí, al ser una nueva empresa la imagen inicial que demos es clave para poder mantener cautivos a los clientes que vienen de las 3 empresas, como también para captar nuevos clientes y poder mantener una relación a largo plazo con ellos.*

**Estimado (a),**

Favor considere contestar las siguientes consultas relacionadas a la empresa Ocean Network Express. Sus respuestas serán netamente aplicadas en el proyecto de tesis a presentar en la Universidad de Valparaíso. El autor busca saber su punto de vista respecto al inicio de operaciones de la empresa y los posibles problemas que se hayan presentado durante la puesta en marcha. La tesis trata sobre la implementación de mejoras sobre ciertos procedimientos relacionados con las funciones de Marketing y área comercial.

Nombre del entrevistado: **Diego Morandi**

Cargo: **Commercial Export Manager (Perú)**

Datos de contacto:

[diego.morandi@one-line.com](mailto:diego.morandi@one-line.com)

Ocean Network Express (Perú)

Av. Camino Real 1281 of. 301, San Isidro – Lima

Mobile: +51 989214683

Phone: +511 7009854

Fecha: Fecha: 26 de Abril del 2018

1. ¿Cómo evalúa usted las labores realizadas por el departamento de Pricing, del 1 al 7, donde 1 es mediocre y 7 óptimo?, justifique.

*Considero que un 4 es justo, entendiendo que nos encontramos en un proceso de transición y los sistemas aún no se encuentran bien integrados, pero incluso así, los tiempos de respuestas son muy lentos por parte de Pricing, lo que nos ha traído varios inconvenientes con nuestros clientes.*

2. ¿Qué problemas ha presenciado en el área donde usted se desempeña?

*Como respondí antes, los tiempos de respuestas son muy lentos, además, falta una planificación estratégica para ir a buscar nuevos negocios, esto causa que perdamos oportunidades de buenos negocios preguntando por tarifas por cada nuevo negocio a Pricing.*

3. ¿Cuáles han sido los efectos de dichos problemas?

*Es un muy mercado muy competitivo donde trabajamos para ayer, en ese contexto si no le respondemos en tiempo y forma adecuada a nuestros clientes simplemente se los llevara la competencia. Y así no podemos cumplir con los embarques que proyectamos. Muchos clientes que no hemos podido entregar tarifa a tiempo, se muestran muy insatisfechos.*

4. ¿Considera que la problemática actual tiene algún impacto en la imagen de la empresa?

*No hace ver mal frente al cliente, da la sensación de poca prolijidad en los procesos, lo que genera desconfianza en los clientes que los envía directamente a la competencia.*

**Estimado (a),**

Favor considere contestar las siguientes consultas relacionadas a la empresa Ocean Network Express. Sus respuestas serán netamente aplicadas en el proyecto de tesis a presentar en la Universidad de Valparaíso. El autor busca saber su punto de vista respecto al inicio de operaciones de la empresa y los posibles problemas que se hayan presentado durante la puesta en marcha. La tesis trata sobre la implementación de mejoras sobre ciertos procedimientos relacionados con las funciones de Marketing y área comercial.

Nombre del entrevistado: **Eduardo Toro**

Cargo: **Commercial Export Manager (Chile)**

Datos de contacto:

Eduardo.toro@one-line.com

Ocean Network Express (Chile)

Avda Apoquindo 4800 , Torre 2, Piso 4 , Las Condes.

Santiago - Chile

Phone:+56 2 32101824 / Mobile: +56 984644043

www.one-line.com

Fecha: Fecha: 23 de Abril del 2018

1. ¿Cómo evalúa usted las labores realizadas por el departamento de Pricing, del 1 al 7, donde 1 es mediocre y 7 óptimo?, justifique.

*Un 2, no hay dirección hacia donde enfocar los esfuerzos, o un plan claramente definido en este tema, la demora para recibir una cotización es inaceptable, esto menoscaba la relación comercial. Si bien estamos en medio de una transición y es normal que hallan problemas, debemos adelantarnos para que estas cosas no ocurran.*

2. ¿Qué problemas ha presenciado en el área donde usted se desempeña?

*La relación comercial con ciertos clientes se ve afectada por la demora en las respuestas, lo que genera insatisfacción en nuestros clientes, la falta de plan también dificulta buscar nuevos clientes, y este tira y afloja es muy peligroso. Ya que no retenemos clientes, no tampoco atraemos nuevos*

3. ¿Cuáles han sido los efectos de dichos problemas?

*El bajo nivel de respuesta y los largos tiempo de espera, nos hace perder clientes y que no capturemos nuevos clientes, este puede dar como resultado que no alcancemos los objetivos de Ventas.*

4. ¿Considera que la problemática actual tiene algún impacto en la imagen de la empresa?

*Mucha, merma nuestra relación comercial con los clientes, y nos desprestigia, no debemos permitir que esto ocurra, ya que la marca es uno de los principales activos de una empresa.*

**Estimado (a),**

Favor considere contestar las siguientes consultas relacionadas a la empresa Ocean Network Express. Sus respuestas serán netamente aplicadas en el proyecto de tesis a presentar en la Universidad de Valparaíso. El autor busca saber su punto de vista respecto al inicio de operaciones de la empresa y los posibles problemas que se hayan presentado durante la puesta en marcha. La tesis trata sobre la implementación de mejoras sobre ciertos procedimientos relacionados con las funciones de Marketing y área comercial.

Nombre del entrevistado: **Jorge Luis Pino**

Cargo: **Commercial Manager (Ecuador)**

Datos de contacto:

Jorge Luis Pino jpino@exnetsa.com.ec

EXPRESS NETWORK OFFICE S.A. / EXNETSA

Phone: (5934-6052399) ext 5003

www.one-line.com

Fecha: Fecha: 26 de Abril del 2018

1. ¿Cómo evalúa usted las labores realizadas por el departamento de Pricing, del 1 al 7, donde 1 es mediocre y 7 óptimo?, justifique.

*Con un 4, ya que después de la fusión aún se están alineando muchas cosas y se entiende que los procesos sean lentos y poco claros ya que se necesita hacer convivir 3 formas diferentes de hacer las cosas, de 3 navieras diferentes.*

2. ¿Qué problemas ha presenciado en el área donde usted se desempeña?

*En general, retrasos en el envío de la información de tarifas y cotizaciones y la falta de una estrategia comercial. Estamos cotizando todo tipo de carga.*

3. ¿Cuáles han sido los efectos de dichos problemas?

*Perdida de negocios, por la lenta respuesta e insatisfacción de los clientes.*

4. ¿Considera que la problemática actual tiene algún impacto en la imagen de la empresa?

*Sí, tiene un impacto negativo, se deteriora la relación comercial con nuestros clientes que siempre nos apoyan.*

**Estimado (a),**

Favor considere contestar las siguientes consultas relacionadas a la empresa Ocean Network Express. Sus respuestas serán netamente aplicadas en el proyecto de tesis a presentar en la Universidad de Valparaíso. El autor busca saber su punto de vista respecto al inicio de operaciones de la empresa y los posibles problemas que se hayan presentado durante la puesta en marcha. La tesis trata sobre la implementación de mejoras sobre ciertos procedimientos relacionados con las funciones de Marketing y área comercial.

Nombre del entrevistado: **Alejandro Navas**

Cargo: **Country Manager (Colombia)**

Datos de contacto:

Ocean Network Express Colombia

Cra 10 No 28-49 P 18

Mobile: +57318 3479830

Tel: +571 432 5660 Ext 3340

www.one-line.com

Fecha: Fecha: 26 de Abril del 2018

1. ¿Cómo evalúa usted las labores realizadas por el departamento de Pricing, del 1 al 7, donde 1 es mediocre y 7 óptimo?, justifique.

*Deficiente, un 3. No existen procedimientos claros respecto a las solicitudes y existe muchas solicitudes pendientes todos los días.*

2. ¿Qué problemas ha presenciado en el área donde usted se desempeña?

*Estamos recibiendo muchas quejas por parte de los clientes dada las demoras en las respuestas a sus solicitudes de tarifas. Necesitamos un tarifario estándar para evitar estos "atochamientos".*

3. ¿Cuáles han sido los efectos de dichos problemas?

*Estamos perdiendo credibilidad con nuestros clientes y perdiendo muchas oportunidades de participar en negocios muy atractivos.*

4. ¿Considera que la problemática actual tiene algún impacto en la imagen de la empresa?

*Efectivamente. Estamos dando una pésima impresión en el mercado.*

