



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# *Plan de comunicación del servicio de seguimiento vía satélite de mercancías para la Naviera Mediterranean Shipping Company (MSC)*

---

**MEMORIA PRESENTADA POR:**  
*Ángel Henares Juárez*

MASTER UNIVERSITARIO EN DIRECCION DE EMPRESA (MUDE-MBA)



# Plan de comunicación del servicio de seguimiento vía satélite de mercancías para la Naviera Mediterranean Shipping Company (MSC)

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
1.1 OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO	9
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
2.1 PLAN ESTRATÉGICO	13
2.1.1 ETAPAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO	13
2.2 TEORÍA SOBRE LA COMUNICACIÓN	16
2.2.2 COMUNICACION INTEGRADA DEL MARKETING (CIM)	17
2.2.3 COMUNICACIÓN 360º	19
2.3 PLANIFICACION DE LA COMUNICACIÓN	21
<b>3. LA EMPRESA MSC</b>	<b>27</b>
3.1 ORÍGENES DE LA EMPRESA	29
3.2 MSC GROUP	31
3.2.1 PASSENGER DIVISION	31
3.2.2 CARGO DIVISION	33
3.3 MSC CARGO EN LA ACTUALIDAD	34
3.4 DISPOSITIVO TRAXEN	35
3.5 PROBLEMATICA DE LA EMPRESA	36
<b>4. PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>37</b>
4.1 INTRODUCCIÓN	39
4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACION	40
4.3 ANÁLISIS EXTERNO	41
4.3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL O MACRO ENTORNO	41
4.3.1.1 ANÁLISIS PEST	41
4.3.1.1.1 DIMENSION POLÍTICO – LEGAL	42
4.3.1.1.2 DIMENSION ECONOMICA	48
4.3.1.1.3 DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL	54
4.3.1.1.4 DIMENSION TECNOLOGICA	57
4.3.1.2 PERFIL ESTRATEGICO DEL ENTORNO	61
4.3.1.3 PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	62
4.3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O MICRO ENTORNO	64
4.3.2.1 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	64
4.3.2.1.1 COMPETIDORES POTENCIALES	64
4.3.2.1.2 COMPETIDORES ACTUALES	67
4.3.2.1.3 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	69
4.3.2.1.4 PROVEEDORES	70
4.3.2.1.5 CLIENTES	71
4.3.2.2 PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	72
4.4 ANALISIS INTERNO	73
4.4.1 RECURSOS	73
4.4.2 ANALISIS FUNCIONAL	74
4.4.3 PERFIL ESTRATÉGICO RESPECTO AL COMPETIDOR	75
4.4.4 MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	77
4.4.4.1 PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES	78

<b>4.5</b>	<b>MATRIZ DAFO</b>	<b>79</b>
<b>4.6</b>	<b>FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>81</b>
4.6.1	MATRIZ Dafo	81
4.6.2	EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	83
4.6.2.1	AJUSTE DE LAS ESTRATEGIAS	83
4.6.2.2	ACEPTABILIDAD	86
4.6.2.3	FACTIBILIDAD	86
4.6.3	PLAN DE ACCIÓN	88
<b>4.7</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>91</b>
<b>5.</b>	<b>PLAN DE COMUNICACIÓN</b>	<b>93</b>
<b>5.1</b>	<b>OBJETIVOS DE MSC</b>	<b>95</b>
<b>5.2</b>	<b>OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN</b>	<b>95</b>
<b>5.3</b>	<b>SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO</b>	<b>96</b>
5.3.1	SEGMENTACIÓN	96
5.3.2	TARGETING	97
5.3.3	POSICIONAMIENTO	97
<b>5.4</b>	<b>OPERATIVA DEL TRAXEN</b>	<b>99</b>
<b>5.5</b>	<b>PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>100</b>
5.5.1	ANÁLISIS DE LA EMPRESA	101
5.5.2	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS	103
5.5.3	DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES	103
5.5.3.1	FORMACIÓN INTERNA	103
5.5.3.2	PUBLICACIÓN DE UNA NEWSLETTER	109
5.5.3.3	EVENTO DE DEMOSTRACIÓN DEL TRAXEN	110
5.5.3.4	BUZÓN DE SUGERENCIAS	111
5.5.3.5	CARTELERÍA	112
5.5.3.6	INTRANET	113
<b>5.6</b>	<b>PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA</b>	<b>114</b>
5.6.1	MARKETING DIRECTO: E-MAILING	115
5.6.2	PÁGINA WEB CORPORATIVA WWW.MSC.COM	118
5.6.3	FERIAS DEL SECTOR	122
5.6.4	DIARIOS DEL SECTOR	124
5.6.5	PRESCRIPTORES	125
5.6.6	MATERIAL AUDIOVISUAL DE APOYO A LOS AGENTES COMERCIALES ( <i>LINERS</i> )	126
<b>5.7</b>	<b>CONCLUSIONES PLAN DE COMUNICACIÓN</b>	<b>127</b>
<b>6.</b>	<b>ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA</b>	<b>129</b>
<b>6.1</b>	<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>131</b>
<b>6.2</b>	<b>ESCENARIO REALISTA</b>	<b>132</b>
<b>6.3</b>	<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>133</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>135</b>
<b>8.</b>	<b>LÍNEAS FUTURAS</b>	<b>139</b>
<b>9.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>143</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>149</b>

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema Análisis Interno (Capó Vicedo, 2017) .....	14
Ilustración 2: Resumen de la planificación estratégica (Gutierrez Serrat, 2018) .....	15
Ilustración 3: SHANNON Y WEAVER (Ñámez Gómez, 2015).....	16
Ilustración 4: Tipos de canales de comunicación; (Elaboración propia).....	18
Ilustración 5: Elementos que integran la comunicación 360º (Serrano 2014).....	20
Ilustración 6: Planificación de la comunicación; (Elaboración propia).....	21
Ilustración 7: Pasos en un plan estratégico; (Elaboración propia).....	25
Ilustración 8: Primer barco de MSC CARGO (Aponte 1976) .....	29
Ilustración 9: Rutas comerciales actuales de MSC (MSC, 2019) .....	30
Ilustración 10: Logotipo MSC CRUISE (MSC, 2019).....	31
Ilustración 11: Logotipo Grandi Navi Veloci (MSC, 2019) .....	31
Ilustración 12: Logotipo SNAV (MSC, 2019).....	31
Ilustración 13: Cuota de mercado del sector del crucero (STATISTA, 2018).....	32
Ilustración 14: Logotipo MSC CARGO/MSC GROUP (MSC, 2019) .....	33
Ilustración 15: Logotipo Terminal Investment Limited (MSC, 2019).....	33
Ilustración 16: Logotipo Mediterranean Logistics (MSC, 2019).....	33
Ilustración 17: Cadena logística de un contenedor marítimo (Intranet MSC, 2019) .....	33
Ilustración 18: Localización de los barcos de MSC (MARINETRAFFIC, Noviembre 2018) .....	34
Ilustración 19: Cuota de mercado del sector mercante (MARINETRAFFIC, - 2018) .....	34
Ilustración 20: Notificaciones del TRAXENS (TRAXENS, 2019) .....	35
Ilustración 21: Estructura del entorno (Espinosa, 2013).....	40
Ilustración 22: Convenio SOLASM, (TIBA GROUP, 2016) .....	44
Ilustración 23: Desempleo por países, (Banco Mundial, 2018) .....	48
Ilustración 24: SMI a nivel mundial (Expansión, 2018) .....	50
Ilustración 25: Detalle SMI por países (Elaboración propia) .....	51
Ilustración 26: Distribución grafica del PIB mundial (Elaboración propia).....	53
Ilustración 27: Crecimiento poblacional (Datos mundial, 2017) .....	54
Ilustración 28: Pirámide poblacional con altos ingresos (Datos mundial, 2018) .....	55
Ilustración 29: Pirámide poblacional con bajos ingresos (Datos mundial, 2018) .....	55
Ilustración 30: Pirámide poblacional global(Datos mundial, 2018).....	56
Ilustración 31: Puerto de Barcelona sem automático (BEST, 2019).....	57
Ilustración 32: Barco Rolls-Royce autónomo (Exponav, 2018).....	58
Ilustración 33: Emisión de carbono de buques MSC (MSC, 2018) .....	60
Ilustración 34: Logo COSCO (Cosco, 2019) .....	64
Ilustración 35: Logo Hapag-Lloyds (HL, 2019) .....	65
Ilustración 36: Logo Yan Ming (Yan Ming, 2019).....	66
Ilustración 37: Logo ONE (One, 2019).....	66
Ilustración 38: Logo AP MOLLER - MAERSK (Maersk, 2019).....	67
Ilustración 39: Logo CMA-CGM (CMA, 2019) .....	68
Ilustración 40: Grupo CMA-CGM (CMA, 2019).....	68
Ilustración 41: Proveedores MSC (Elaboración propia) .....	70
Ilustración 42: Matriz de fortalezas y debilidades (Capo Vicedo, 2017) .....	77
Ilustración 43: Propuestas de posicionamiento (Capo Vicedo, 2017).....	98
Ilustración 44: Sistema de comunicación del TRAXEN (TRAXEN 2019).....	99
Ilustración 45: Encabezado del portal Office 365 de MSC (MSC, 2019) .....	101
Ilustración 46: Encabezado del portal intranet de MSC sobre el TRAXEN (MSC, 2019) .....	101
Ilustración 47: Captura de la transparencia del índice de la presentación (Elaboración propia).....	105

Ilustración 48: Sala ONU de la agencia de MSC VALENCIA (MSC, 2019) .....	110
Ilustración 49: Evento MSC (MSC, 2019) .....	110
Ilustración 50: Cartelería sobre el TRAXENS (TRAXENS, 2019).....	112
Ilustración 51: Welcome page (MSC, 2019) .....	118
Ilustración 52: Latest news de la web MSC (MSC, 2019) .....	118
Ilustración 53: Cuenta de MSC CARGO en Twitter (TWITTER, 2019) .....	120
Ilustración 54: Cuenta de MSC en Facebook, (FACEBOOK, 2019).....	121
Ilustración 55: Cuenta de LinkedIn de MSC (LINKEDIN, 2019) .....	121
Ilustración 56: Eventos principales de Logística y Transporte global (Elaboración propia).....	122
Ilustración 57: Stand de MSC en la feria SIL de Barcelona (MSC, 2018).....	123
Ilustración 58: Stand de MSC en la feria de ANTWERP (MSC, 2018) .....	123
Ilustración 59: Entrevista de MSC Cote D'Ivoire con su cliente VIP exportador de cacao (MSC, 2017).....	125
Ilustración 60: Captura del video de promoción del Traxen .....	126

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de la tasa de Paro (Elaboración propia) .....	49
Tabla 2: Ranking según PIB anual y proyección hasta el 2021 (Elaboración propia) .....	52
Tabla 3: Evolución del gasto en I+D+i global (Banco Mundial, 2018) .....	57
Tabla 4: Perfil estratégico del entorno MSC (Elaboración propia) .....	61
Tabla 5: Principales amenazas y oportunidades del macroentorno (Elaboración propia) .....	62
Tabla 6: Principales transitorias del mundo (Elaboración propia).....	71
Tabla 7: Principales amenazas y oportunidades (Elaboración propia) .....	72
Tabla 8: Listado de recursos (Elaboración propia) .....	74
Tabla 9: Listado de capacidades (Elaboración propia).....	75
Tabla 10: Perfil estratégico respecto al competidor de MSC (Elaboración propia).....	76
Tabla 11: Matriz de fortalezas y debilidades de MSC (Elaboración propia) .....	77
Tabla 12: Principales fortalezas y debilidades de MSC (Elaboración propia) .....	78
Tabla 13: Matriz DAFO MSC (Elaboración propia).....	80
Tabla 14: Misión y Visión de MSC (Aponte, 2019).....	80
Tabla 15: Matriz DAFO (Capo Vicedo, 2017) .....	81
Tabla 16: Matriz DAFO de MSC (Elaboración propia) .....	81
Tabla 17: Ajuste de las amenazas (Elaboración propia) .....	83
Tabla 18: Ajuste de las oportunidades (Elaboración propia) .....	84
Tabla 19: Ajuste de las debilidades (Elaboración propia) .....	84
Tabla 20: Ajuste de las fortalezas (Elaboración propia) .....	85
Tabla 21: Ajuste de la misión y visión (Elaboración propia).....	85
Tabla 22: Resultado final de los ajustes (Elaboración propia).....	85
Tabla 23: Matriz de aceptabilidad (Elaboración propia).....	86
Tabla 24: Matriz de Factibilidad (Elaboración propia).....	87
Tabla 25: Plan de acción de la E2 (Elaboración propia) .....	88
Tabla 26: Diagrama de GATT E2 (Elaboración propia) .....	89
Tabla 27: Plan de acción E3 (Elaboración propia).....	90
Tabla 28: Diagrama de GATT E3 (Elaboración propia) .....	90
Tabla 29: Análisis de viabilidad económica pesimista de MSC VALENCIA (Elaboración propia).....	131
Tabla 30: Análisis de viabilidad económica realista de MSC VALENCIA (Elaboración propia) .....	132
Tabla 31: Análisis de viabilidad económica optimista de MSC VALENCIA (Elaboración propia).....	133



# 1. INTRODUCCIÓN

OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 1.1 OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO

El **objetivo** principal de este proyecto es realizar un plan de comunicación para la naviera Mediterranean Shipping Company S.L.U, que, permita dar a conocer su nuevo servicio de seguimiento vía satélite que está incorporando a sus contenedores. Con este nuevo servicio lo que se pretende es ganar más confianza del cliente actual y potencial y conseguir una diferenciación respecto al resto de navieras.

Para realizar este proyecto empezaremos con una introducción a la empresa a la que pertenezco seguido de un plan de marketing para conocer la situación actual de la empresa tanto en el macroentorno como en el microentorno y nos apoyaremos de este plan para emplear eficazmente las diferentes y principales herramientas de comunicación como las que se emplean en la comunicación integrada de Marketing, comunicación 360 y herramientas tanto por el medio Offline como Online.

Mi **motivación** se divide en dos partes, una es mi motivación personal que es la obtención del Máster Universitario en Dirección de Empresa (MBA), que tras 3 años desde que lo inicié quiero dar un broche final con este proyecto para sentirme realizado y mi otra gran motivación está más orientada al ámbito profesional.

Soy un empleado de MSC desde que finalicé mis estudios de MBA y mi principal función es la de coordinar en el ámbito logístico el stock en el área de Cataluña y zonas interiores como Zaragoza, Pamplona y Huesca. Desde mis inicios en Administración y Dirección de empresas como cuando me inscribí en el MBA era orientarme en el campo del marketing y aunque finalmente siga en el departamento de logística, donde gratamente me encuentro muy cómodo y donde destaco gracias a mis habilidades adquiridas en el Máster, nunca me olvido de lo que realmente me gusta y donde me especialicé.

La mayor **justificación** para hacer el proyecto sobre esta empresa es para que sirva como una guía de actuación para la comunicación de este servicio añadido que supone un avance tecnológico en este sector de transporte Marítimo y que, por tanto, el cliente conozca y valore positivamente con el fin de afianzarse como cliente de MSC para futuros embarques.

## 2. MARCO TEÓRICO

PLAN ESTRATÉGICO

TEORÍA SOBRE LA COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN INTEGRAL DEL MARKETING

COMUNICACIÓN 360°

PLANIFICACION DE LA COMUNICACIÓN

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN OFFLINE Y ONLINE

## 2.1 PLAN ESTRATÉGICO

Un plan estratégico se define como un plan de actuación donde la empresa desarrolla lo que quiere conseguir y como lo quiere conseguir. Es un documento que recoge las líneas de actuación o decisiones que marcarán una estrategia con el fin de lograr unos objetivos previamente definidos.

La planificación estratégica permite a la empresa tener las siguientes ventajas a tener en cuenta:

- A través de una metodología formar y sistemática permite agrupar las directrices que una empresa quiere tomar.
- Obliga a la empresa a tener un *feedback* constante de su entorno.
- Permite tener una especial capacitación a los cambios inesperados de la empresa.
- Visión integral de la empresa.
- Obliga a reflexionar sobre el futuro inmediato, a medio plazo y a largo plazo de la empresa.
- Obliga la implicación de los distintos directivos de una compañía a la sinergia entre ellos para una finalidad en común.
- Permite que todo el staff participe de las decisiones y acciones empresariales.

Es un sistema que permite la fijación de grandes orientaciones y a su vez le permite modificar y mejorar su posición respecto a la de sus competidores principales.

### 2.1.1 ETAPAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Como toda buena planificación es necesario llevar una serie de pautas y/o metodología para abordar todos los puntos importantes en un plan estratégico:

- 1- Primero se debe realizar un **análisis de la situación actual de la empresa y un diagnóstico posterior**.
  - a. **Análisis externo:** Todos aquellos factores del entorno que pueden afectar a la empresa y que suponen elementos que suponen **oportunidades** o **amenazas** según su nivel de influencia. Para ello se realizan los siguientes análisis:
    - i. **Análisis del Macro entorno o Entorno general:** Son los factores que influyen en la empresa provenientes de la industria o sector. Sus principales herramientas son:
      1. **Análisis PEST:** Herramienta por el cual se estudian los factores Político-legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos de una empresa
      2. **Perfil estratégico del entorno:** Se extraen y se analizan en profundidad las ideas extraídas del PEST.

ii. **Análisis del Micro entorno o Entorno Específico:** Son los factores que influyen en la empresa y que son provenientes de su entorno más cercano. Para ello su principal herramienta es:

1. **Modelo de las 5 fuerzas de PORTER:** Aquí se analizan los Proveedores, competidores actuales y potenciales, productos sustitutos y clientes.

b. **Análisis Interno:** En este apartado se identifican las **fortalezas** y **amenazas** de la empresa. Se realiza mediante el análisis de los recursos y capacidades que dispone la empresa. Son términos interrelacionados, pero normalmente se encuentran diferenciados en dos niveles distintos:

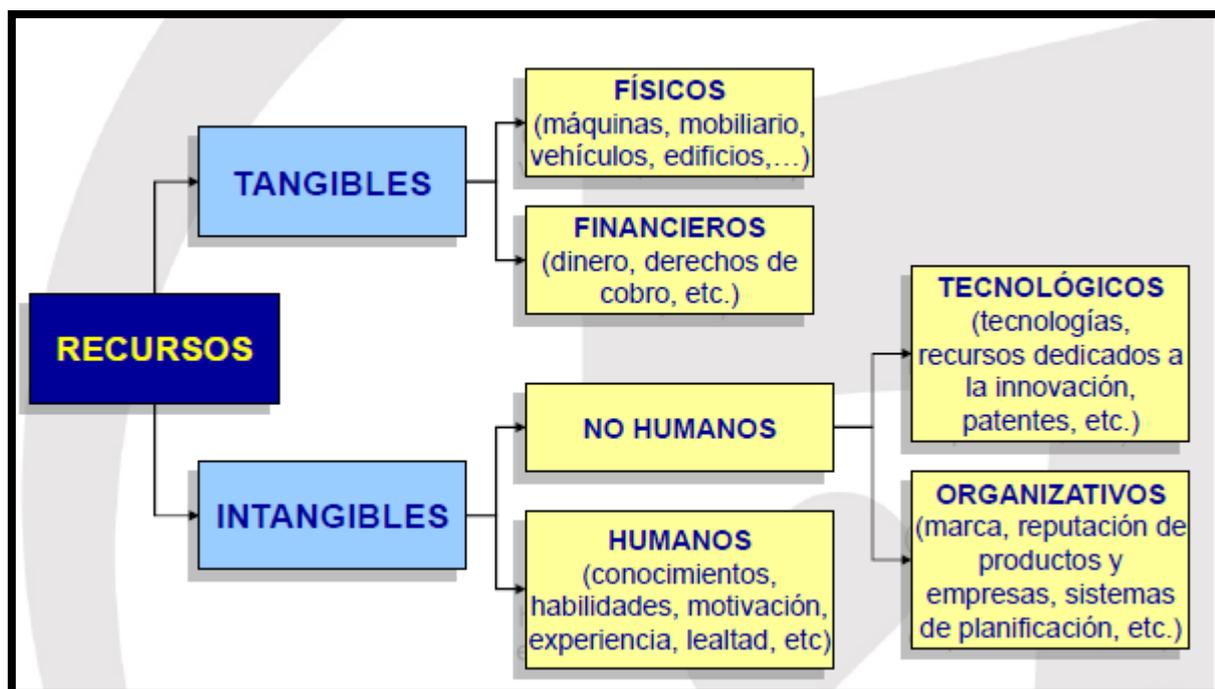


Ilustración 1: Esquema Análisis Interno (Capó Vicedo, 2017)

c. **MATRIZ DAFO:** Una vez realizados los análisis anteriores se debe plasmar en un mismo cuadro aquellas conclusiones en forma de Amenaza, Fortaleza, Oportunidades y Debilidades.

2- La siguiente parte correspondería a la **formulación y evaluación de las estrategias**.

a. Para la **formulación de las estrategias** se debe combinar las conclusiones que se han obtenido en la **Matriz DAFO** para plantear tipos de estrategias:

i. **Estrategias de supervivencia (DA):** Minimizan las debilidades y evitan las amenazas

ii. **Estrategias de reorientación (DO):** Aprovechan las oportunidades para superar las debilidades.

iii. **Estrategias defensivas (FA):** Utiliza las fortalezas para evitar las amenazas.

- iv. **Estrategias ofensivas (FO):** Utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades
- b. Tras plantear las estrategias se debe abordar la **evaluación de las alternativas** a través de las siguientes técnicas:
- i. **Ajuste de las estrategias:** Herramienta para comparar y establecer una preferencia
  - ii. **Aceptabilidad:** Herramienta donde se aborda que estrategia es la que más beneficios ofrece a más grupos de interés.
  - iii. **Factibilidad:** Herramienta donde se pone en duda el funcionamiento práctico y las consecuencias de su implantación.
- 3- Por último, se lleva a cabo en **plan de acción** para aquellas estrategias seleccionadas para llevarlas a cabo, con el fin elevar la precisión de su implantación para que la estrategia sea efectiva y se pueda traducir en acciones claras y concretas.
- 4- Por supuesto, todo plan estratégico se ha de haber un **feedback** por el cual la empresa pueda conocer si la estrategia seleccionada este rindiendo como debe ser y le dé la oportunidad de reforzar, cambiar o eliminar si fuera necesario cualquier aspecto del plan de acción.

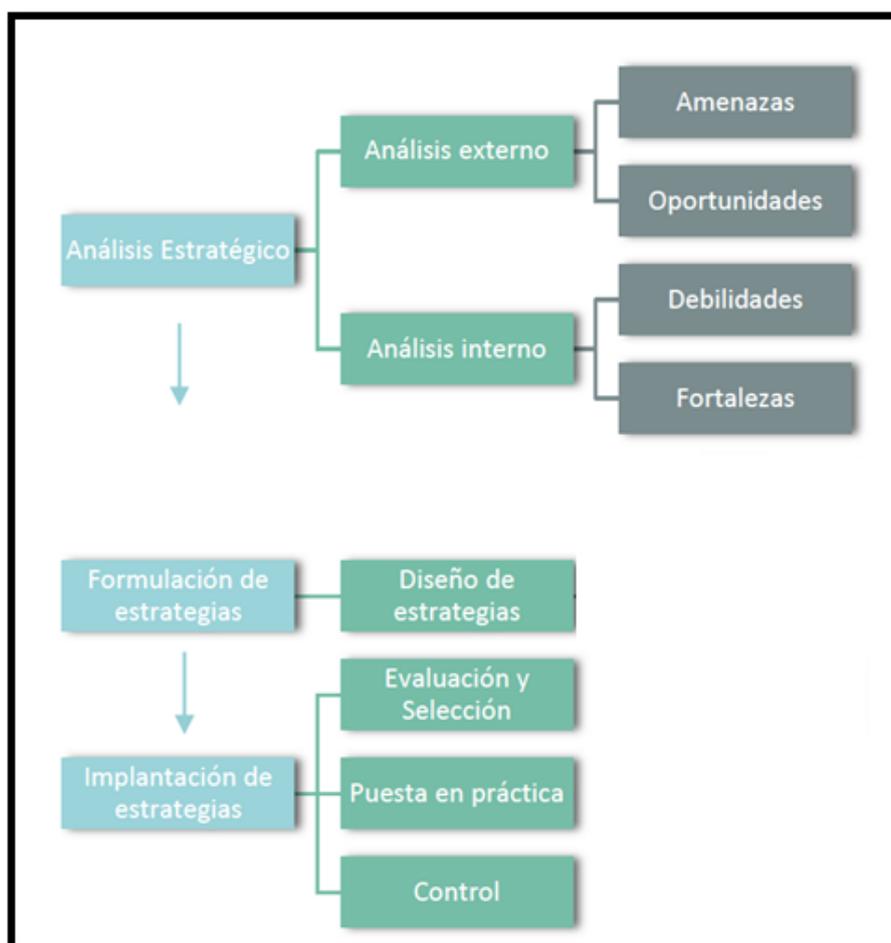


Ilustración 2: Resumen de la planificación estratégica (Gutierrez Serrat, 2018)

## 2.2 TEORÍA SOBRE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es una herramienta de extrema importancia para las empresas en su relación con los públicos. Con la globalización la comunicación ha adquirido un carácter cambiante y requiere de una especial atención ya que la comunicación puede adoptar nuevas formas dependiendo al público al que se dirige y, sobre todo, evoluciona según las necesidades y exigencias del mercado.

El consumidor/cliente cada día tiene más nociones y expectativas en las marcas y evoluciona sus criterios de decisión a la hora de comprar, como por ejemplo pueda optar por pedir opinión a otros compradores de su experiencia con el producto/servicio.

Las personas se han convertido en fuentes de información indispensables hoy en día gracias a las herramientas tecnológicas que disponen como lo son, por ejemplo, las redes sociales. Gracias a ellas los consumidores pueden verse referenciados por personas que ya han tenido la experiencia del producto o servicio que quieren adquirir.

Hablando de la tecnología, han aparecido nuevos soportes de comunicación que evolucionan de los medios tradicionales y que llegan a un público más fragmentado de manera directa. Queda atrás los mensajes masivos que las empresas lanzaban al público. Con la sociedad actual sería un fracaso tratar a todo el público por igual. Por ello, la comunicación debe estar dirigida a cada segmento de población de manera diferente.

Analizar al público, segmentarlo de manera eficaz y conocer sus gustos pueden ser claves para hacer llegar nuestro mensaje y que consiga los objetivos que pretendemos: dar a conocer lo que queremos.

Toda comunicación debe contener los siguientes elementos básicos presentados en “*La teoría de la información*” de Claude E. Shannon y Warren Weaver:

1. Fuente de información
2. Transmisor
3. Señal
4. Interferencia (ruido)
5. Señal recibida
6. Receptor
7. Destinatario
8. Mensaje

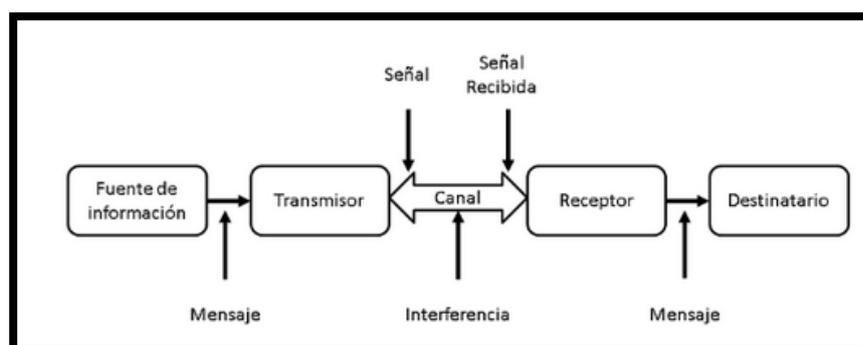


Ilustración 3: SHANNON Y WEAVER (Námez Gómez, 2015)

A través de estos elementos básicos vamos a desarrollar las siguientes teorías de la comunicación empresarial:

- Comunicación Integral del Marketing
- Comunicación 360º

## 2.2.2 COMUNICACION INTEGRADA DEL MARKETING (CIM)

La **comunicación integrada de marketing** se refiere a la unificación de todos los métodos de publicidad de la marca para promocionar un producto o servicio en el sector en el que opera. En la CIM todos los aspectos trabajan en cohesión para la máxima rentabilidad y aumento de sus ventas. A continuación, vamos a exponer diferentes puntos de vista sobre la CIM.

Según Kotler y Armstrong (2013), las comunicaciones integradas del marketing (CIM) implica la integración de todos los canales de comunicación que la empresa utiliza de manera cuidadosa y muy coordinada para entregar al cliente un mensaje claro, coherente y convincente de la empresa y de los productos o servicios que se pretende comunicar.

La comunicación integrada requiere conocer todos los puntos de contacto con el cliente, ya que cada uno genera un mensaje, ya sea positivo, negativo o con carácter neutral. La puesta a punto de la comunicación integrada hará que la empresa desarrolle un objetivo prioritario para cada uno de los clientes donde reciba un mensaje positivo de lo que queremos comunicar.

La CIM conducirá a una estrategia total de comunicación de marketing para forjar relaciones con los clientes, mostrando cómo la oferta que quiere comunicar la empresa puede ayudar al cliente a satisfacer sus necesidades.

Según Shultz (1996), considerado el *“padre de la CIM”*, la integración en la comunicación comercial es inevitable ya que es una consecuencia directa de la total revolución tecnológica acaecida a nivel mundial en los últimos años y su importante impacto en el marketing. Para Shultz (1996), la integración persigue no solo la integración de la comunicación y la planificación coordinada de las comunicaciones empresa-consumidor, sino que, con la integración en el mercado de la producción, operaciones, distribución, etc.

Por otra parte, Low (2000) define a la CIM como la coordinación estratégica de todos los mensajes y medios de comunicación utilizados para una organización para influir en la percepción de su valor de marca, y enfatiza en cuatro factores básicos:

- Planificar y ejecutar diferentes herramientas de comunicación como lo son, por ejemplo, la promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, ... en un único proyecto integrado.
- Asignar a un solo director la responsabilidad de todos los esfuerzos comunicativos de la empresa.
- Asegurar que todo el plan de comunicación de la empresa sea consistente.
- Elegir en un mensaje de comunicación común.

Por último, cabe destacar a dos autores, Lee y Park (2007), que revisaron la literatura sobre la CIM y terminaron por concluir una serie de términos predominantes en las definiciones de CIM:

- Integración y coordinación de mensajes y medios.
- Gestión de las relaciones con los clientes.
- Respuesta del cliente como parte fundamental del proceso.

Un experto en la comunicación debe conocer las diferentes herramientas y canales de comunicación para maximizar las ventas y el valor de marca, para ello es necesario conocer las ventajas y desventajas que tiene cada una de las opciones comunicativas y su reto debe consistir en elegir entre ellos bajo una perspectiva coordinada e integrada (CIM) que maximice las estrategias *push* (consiste en llevar a cabo acciones orientadas a generar una audiencia para una marca determinada) y *pull* (la comunicación se realiza directamente al target o público objetivo de la marca).

En términos de canales de comunicación, las opciones pueden ser clasificadas de la siguiente forma:

- **Canales directos e interactivos:** Permiten a la empresa comunicar sus mensajes a través de sus contactos personas a clientes potenciales haciendo uso de las distintas herramientas como lo pueden ser el mail, teléfono, internet, visitas personales, ... Son claramente estrategias enfocadas al *push* ya que pretende orientas los esfuerzos de comunicación sobre un intermediario.
- **Canales indirectos:** Permiten comunicar a través de intermediarios, como lo son agentes o distribuidores. También es un canal enfocado al *push*.
- **Comunicaciones personales:** Ponen en práctica el concepto de comunicación uno a uno entre un gestor de marketing o el representante de la empresa y un consumidor a través de la venta personal. Son unas opciones relacionadas con las estrategias *pull*.
- **Comunicaciones masivas:** Permiten a la empresa realizar una comunicación a un grupo de clientes a través de la publicidad, marketing promocional, eventos, etc. Son herramientas *pull*.

A continuación, podemos observar una distribución más gráfica de los canales que antes he mencionado:

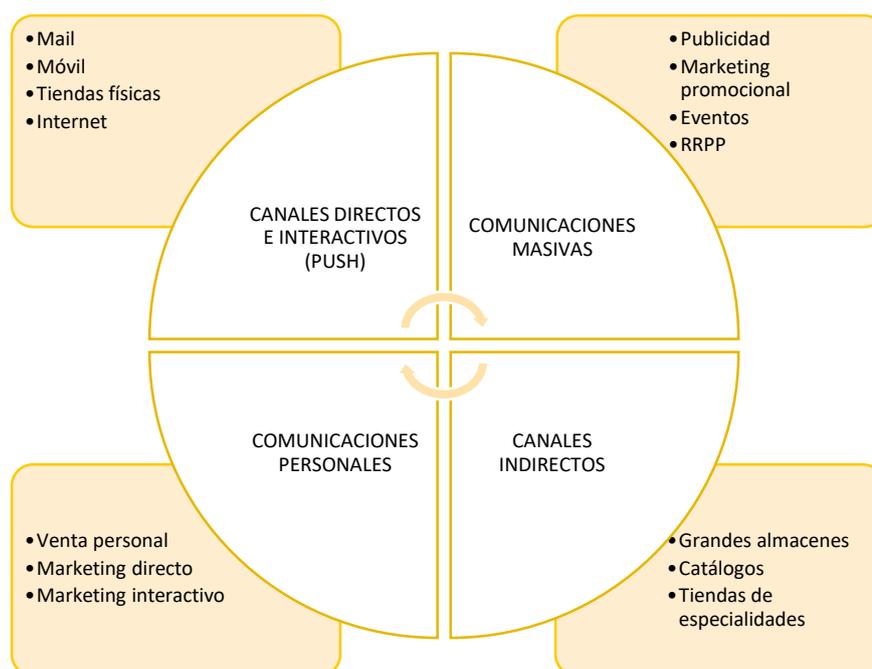


Ilustración 4: Tipos de canales de comunicación; (Elaboración propia)

### 2.2.3 COMUNICACIÓN 360°

La **comunicación 360°** es una comunicación integral que interrelaciona la compañía con el público en todos sus ámbitos (online y offline) de forma reiterada. Es por eso que la confianza y la credibilidad se han convertido en dos factores vitales para determinar lo que es realmente importante en una empresa ante los grupos con los que se relaciona.

**Las estrategias 360° generan una interrelación necesaria con los usuarios y son mucho más eficaces que las estrategias más convencionales o tradicionales.**

Para cualquier organización la comunicación 360° debe tener dos dimensiones: La comunicación interna y la comunicación externa. Para que sea eficaz ambas dimensiones deben ser consistentes con los misión y visión de la empresa, de esta forma, la percepción de los usuarios estará bien alineada con lo que queremos transmitir.

La aparición de las redes sociales y de las nuevas tecnologías de la comunicación han facilitado la comunicación empresarial, ya que permiten generar un dialogo constante y obtener un *feedback* sobre lo que piensan, exigen y les gusta a los clientes. Estos, a la hora de decidir que comprar, preguntan y compararan todo antes probar el producto y servicio, por lo que las redes sociales ejercen una influencia vital a la hora de gestionar una comunicación y determina la manera que tienen las entidades para comunicarse con sus clientes potenciales y actuales

El proceso de la comunicación 360° implica, primero, realizar un diagnóstico interno de la organización con la que se va a trabajar, como si de una radiografía se tratara. En esta fase se define el objetivo de la comunicación en función de las necesidades y objetivos de la propia empresa. Una vez decidido que se pretende conseguir hay que planificar que se debe decir, y es por ello que hay que definir el mensaje y sobre todo a quien se le debe comunicar ya que no todos los clientes deben reaccionar de la misma manera. Los canales y medios de comunicación deben definirse también para optimizar recursos y esfuerzos. Una parte muy importante es la realización de un análisis de resultados una vez lanzada la comunicación para poder reaccionar a los resultados de la mejor manera.

A continuación, expondré las principales claves para una comunicación 360° eficaz:

- La **comunicación corporativa**: Es el conjunto de recursos y acciones que una empresa utiliza para comunicarse con los grupos de interés externos (clientes, proveedores, accionistas, ...) para que asocien los productos y servicios de la compañía a una reputación positiva. Cuidar la imagen corporativa con mensajes elaborados pueden influir tanto al público interno como externo.
- La **comunicación Interna**: Conjunto de actividades efectuadas por cualquier empresa para la creación y mantenimiento de las relaciones positivas con y entre sus miembros.
- La **comunicación externa**: Se refiere a la forma en la que se debe comunicar con sus públicos externos.

- **Comunicación de crisis:** Es la estrategia que tiene una empresa ante un imprevisto que pueda surgir. El objetivo principal es enfrentarse a una situación atípica de la mejor manera para conseguir la mejor respuesta y reestablecer la imagen de la compañía de manera interna y externa.
- **Comunicación comercial:** Está estrechamente vinculada al consumo y al uso de los productos o servicios de nuestra empresa. Incluye el marketing directo, la publicidad, la atención al cliente, etc. Este tipo de comunicaciones es muy común que se realice y gestione a través de redes sociales.
- **Comunicación institucional:** Dirigida principalmente al entorno social de la empresa: Medios de comunicación, opinión pública, etc. Aquí destaca mucho la figura de unas relaciones públicas, o bien al gabinete de prensa.
- **Relaciones públicas:** Son los encargados de proyectar una imagen positiva de la compañía. Son los responsables de gestionar, diseñar y evaluar un amplio catálogo de eventos:
  - **Gabinete de prensa o gabinete de medios:** Responsables de organizar las peticiones informativas de los medios de comunicación.
  - **Protocolo o relaciones institucionales:** Permite a la empresa atender de forma correcta a las visitas, proveedores, etc.
  - **Gestión de eventos**
  - **Patrocinio o mecenazgo**
  - **Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** Es la consecución de una política de acciones que demuestren el compromiso de la compañía con la empresa. Está muy ligada a la ética y sostenibilidad.



Ilustración 5: Elementos que integran la comunicación 360° (Serrano 2014)

## 2.3 PLANIFICACION DE LA COMUNICACIÓN

Un plan de comunicación empresarial es una hoja de ruta donde todas las áreas funcionales de una empresa deben establecer de forma clara unos objetivos a alcanzar. Para ello debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Contextualización** → Análisis tanto externo como interno de la empresa. Hay que conocer dónde estamos y sobre todo en el mercado en el que operamos. De esta manera nos orientará a diseñar y seleccionar unos objetivos de una forma coherente.
  - *Análisis del entorno*: Estudio de mercado para analizar todo lo relacionado a lo externo de la empresa: como se encuentra el mercado, quienes son nuestros competidores, como se comportan, etc.
  - *Análisis de la empresa*: Al igual que es importante saber cómo se desenvuelve nuestro entorno también tenemos que analizar lo que supone este entorno en nuestra empresa. Para ello un análisis interno de la empresa puede hacernos detectar posibles oportunidades, amenazas, así como debilidades y fortaleza. Para ello es necesario realizar un análisis DAFO (metodología de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en un cuadro resumen con el que conoceremos la situación real de nuestra organización y que nos servirá para planear una estrategia de comunicación de futuro).
  
- **Definición de objetivos** → Uno de los factores más importantes a la hora de elaborar un plan de comunicación es la definición de unos objetivos claros y correctos que nos permita obtener una efectividad a la hora de llevarlos a cabo. Un correcto establecimiento de objetivos debe tener lo que se conoce como la regla S.M.A.R.T. (George T.Doran, 1981):

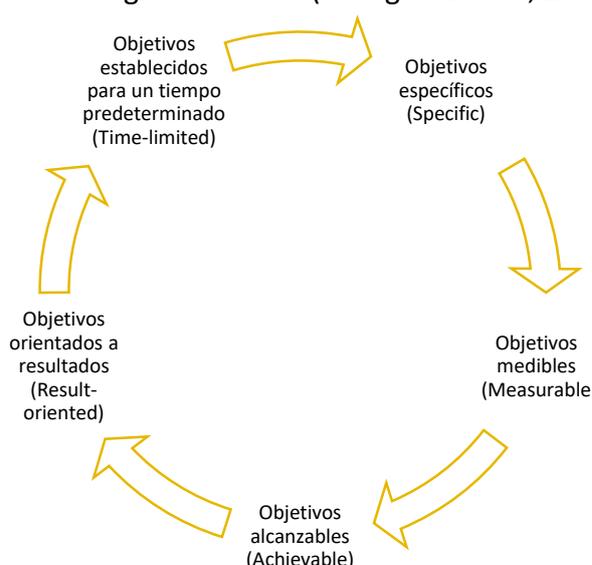
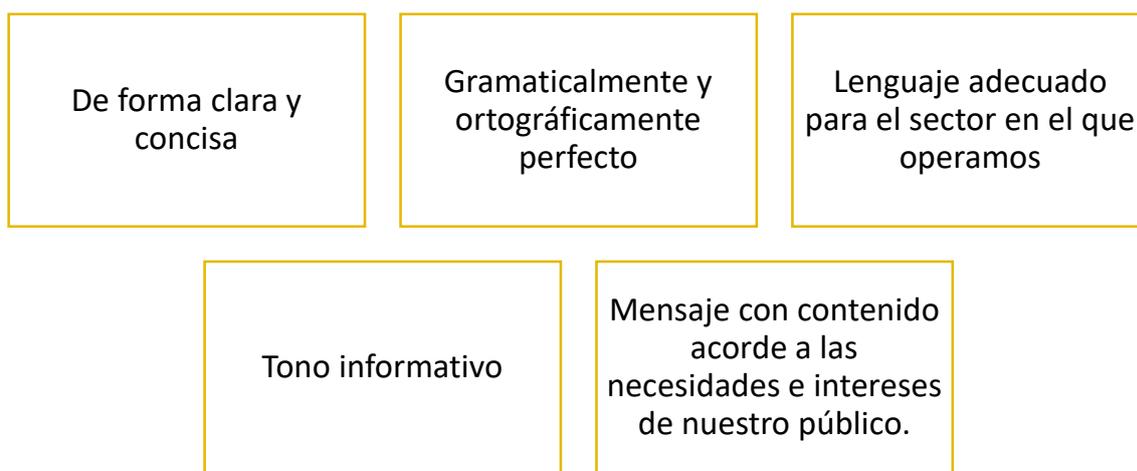


Ilustración 6: Planificación de la comunicación; (Elaboración propia)

**Público objetivo** → Saber a quienes nos vamos a dirigir es uno de los puntos muy importantes a tratar, saber quién es nuestro target, así como los medios de comunicación y canales que dicho público utiliza. Este esfuerzo por saber a quién nos dirigimos los hará economizar y optimizar esfuerzos para obtener los mejores resultados en la comunicación.

- **Mensaje** → Saber que decir es fundamental para hacer llegar nuestro servicio o producto al cliente. Para ello, tendremos que conocer como dirigirnos a ellos:



- **Recursos y presupuesto** → No se puede implementar un plan de acción sin saber con exactitud los recursos con los que contamos (materiales e inmateriales) y cuanto podemos destinar a la consecución de nuestros objetivos.

- **Canales de comunicación** → La elección de los canales de comunicación se obtiene gracias a los datos obtenidos en los puntos anteriores. Existen distintos canales de comunicación, pero generalmente se engloban en dos grandes grupos:
  - Los canales **offline** se utilizan principalmente para difundir promociones. Destacan principalmente los medios masivos como lo son la radio, la televisión, la prensa, vallas publicitarias, etc... Existen también otros métodos menos convencionales para realizar marketing promocional:



**Merchandising:** Incentivar al consumidor a una prueba final o compra del producto.



**Sampling:** Esta herramienta puede suponer un esfuerzo mas notable por parte de la empresa. Una muestra que un cliente se lleva a su empresa o a su casa es más difícil que se olvide y puede influir en la toma de decisión de un cliente.



**Tryvertising:** Es una mezcla entre el product placement y el sampling donde el cliente no solo se lleva una muestra del producto sino que la prueba se integra en la experiencia del uso real del consumidor en el momento clave de la compra.



**Tarjetas de fidelización:** Son la herramienta del Marketing Promocional donde más ofrece bonificaciones al consumidor por utilizar el producto. Estas bonificaciones pueden ser con descuentos, regalos, sorteos, etc....

También existen nuevas formas de comunicación offline más emergentes como las denominadas estrategias de guerrilla o Street marketing, que son aquellas acciones promocionales en espacios inesperados sorprendiendo al público y donde se utilizan



Ambient Marketing



Ambush Marketing



Street Marketing

objetos o lugares cotidianos para crear experiencias que se queden grabadas en la mente del consumidor. Ejemplos:

- Los **canales online** son, hoy en día, las mejores herramientas de comunicación que disponemos, es un excelente vehículo para llegar y difundir el mensaje que queremos transmitir de la forma más económica y eficaz posible, a través de internet. Hay muchos canales online, pero vamos a destacar los siguientes:



**E-mailing:** Envío de mails informativos a nuestra base de datos de clientes. Un metodo economico y donde nos aseguramos la recepcion de nuestro mensaje.



**Social Media:** Publicar en nuestras redes sociales nos ayuda a mantener informado de las novedades que tengamos y, a su vez, podemos potenciar la captacion de nuevos "followers". Las principales redes sociales son: Facebook, Instagram, Twitter, Youtube y LinkedIn.



**Newsletters, boletines,...**: Un metodo de generar interes es publicar noticias y novedades en las principales paginas webs donde nuestro negocio se mueva. Cuanta mas visibilidad le demos a nuestro mensaje, más expectación generará. Diarios electronicos, blogs del sector, etc...

Cabe destacar dentro de este grupo de herramientas de marketing online lo que conocemos como posicionamiento web. Es muy importante para poder utilizar bien los canales de comunicación tener una visibilidad en Internet notable para poder acceder a la mayor cantidad de personas posible.

Esto se consigue utilizando correctamente las siguientes herramientas:

- **SEO (Search Engine Optimization):** Es el conjunto de estrategias y acciones que una empresa puede utilizar para mejorar el ranking y visibilidad de un buscador web. Esta herramienta bien utilizada hace ganar al cliente confianza y ganar reputación, pero también requiere de un esfuerzo constante y a largo plazo.
- **SEA (Search Engine Advertising):** También conocido como publicidad en buscadores, se refiere a toda acción dentro de la creación y optimización de los anuncios que aparecen en los resultados de los motores de búsqueda como son Google. Esta herramienta funciona principalmente por lo que se denomina *coste por clic*.
- **SMO (Social Media Optimization):** Se refiere al conjunto de técnicas y estrategias que se utiliza para mejorar la visibilidad en redes sociales como

Facebook, Twitter o Instagram. Básicamente es lo mismo que el SEO, pero en RSS.

- **SEM (Search Engine Marketing):** Es la suma de todas las herramientas anteriormente mencionadas.
- **Plan de acción** → Tras haber realizado un estudio de nuestro sector, establecido unos objetivos, analizado nuestro público objetivo, definido nuestro mensaje y eligiendo los canales adecuados a nuestros recursos y presupuesto fijado es hora de llevar a cabo nuestro plan de comunicación. Se debe seleccionar las acciones a realizar para alcanzar el objetivo marcado.
- **Calendario de acciones** → Para poder medir los resultados es necesario que las acciones anteriormente marcadas se plasmen en un calendario. Cada acción debe tener una duración determinada, así como una continuidad. Es necesario marcar o definir que vamos a realizar y más importante, cuando lo vamos a hacer.
- **Evaluación de los resultados** → Todo plan no acaba realizando las acciones, hay que saber que impacto están teniendo y más importante, saber si estamos logrando los objetivos marcados o, en caso contrario, debemos cambiar y/o mejorar algunas de las acciones descritas.

A continuación, resumiremos de manera gráfica los pasos de un plan de comunicación:



*Ilustración 7: Pasos en un plan estratégico; (Elaboración propia)*

# 3. LA EMPRESA MSC

ÓRÍGENES DE LA EMPRESA  
MSC CARGO EN LA ACTUALIDAD  
MSC GROUP  
DISPOSITIVO TRAXEN

### 3.1 ORÍGENES DE LA EMPRESA

Mediterranean Shipping Company S.A., nació en 1970 en Bruselas como operador de un solo navío para la carga a granel de mercancía. Gracias a su experiencia y su dedicación al sector, el CEO de la empresa, el Sr. Aponte, fue adquiriendo más importancia en el sector y fue añadiendo a su flota más barcos inaugurando en su haber la primera línea comercial de MSC, la línea de Italia – East Africa.

Su crecimiento fue tan notable que en menos de 4 años desde su fundación se adquirieron una flota de 4 barcos más creando así una flota capaz de operar en uno de los servicios más importantes del mundo con regularidad que llevaba desde el Mediterráneo hasta el Mar Rojo pasando por África del este y Sudáfrica.



*Ilustración 8: Primer barco de MSC CARGO (Aponte 1976)*

- En **1978**, MSC decidió mover su sede central de Bruselas a Ginebra convirtiéndose en una empresa suiza. Desde la nueva sede central MSC, apostó por una política de diferenciación sobre el resto de las navieras que dura hasta día de hoy.

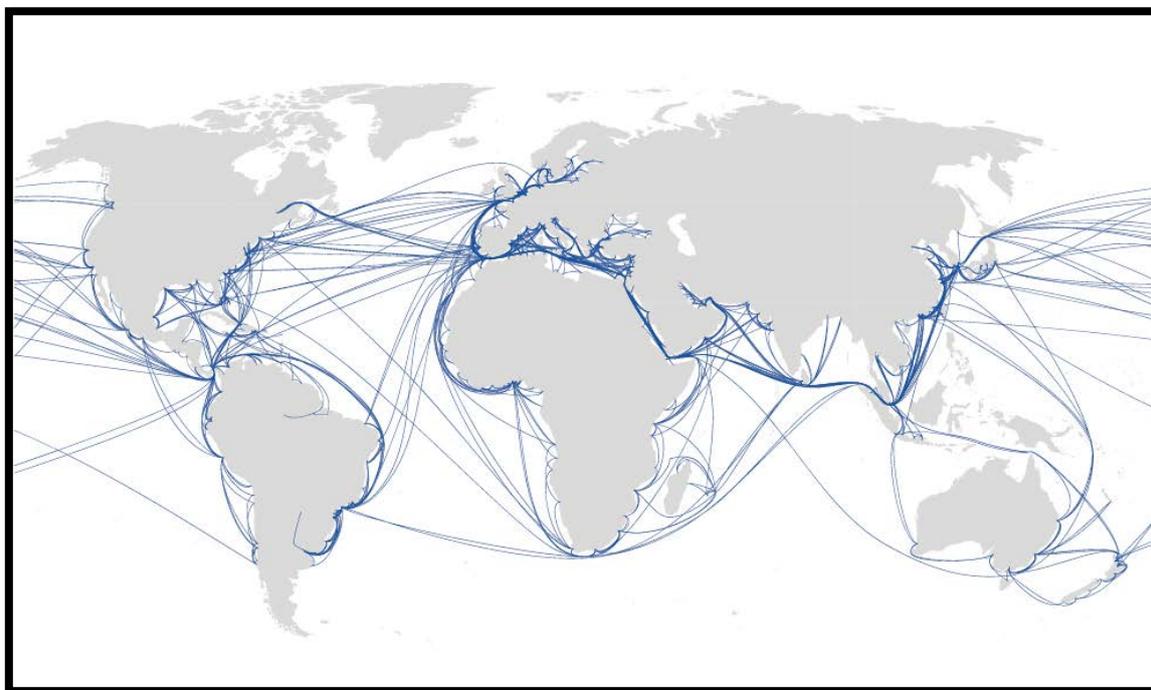
Gracias a esta nueva política, la compañía, avanzó en el mercado adquiriendo más flota y por tanto más líneas comerciales.

Cronológicamente su crecimiento fue así:

- **1982**: Se añadió el servicio de las islas del océano indio, los buques podían cargar hasta 350 TEU<sup>1</sup>
- **1985**: MSC empezó a trabajar en EEUU, exactamente en Baltimore y New York con un periodo de transito de 10 días
- **1989**: Tras su expansión en el Oeste, MSC empezó a trabajar en el Este, exactamente en Australia.
- **1989**: MSC adquirió la compañía de cruceros Lauro Cruise Line convirtiéndola en MSC CRUISE.

<sup>1</sup> TEU: Twenty-foot Equivalent Unit, unidad de medida en el transporte marítimo. 1TEU=20 PIES

- **1990:** Se crea la línea comercial que conecta el norte de Europa con mediterráneo del este.
- **1991:** MSC junto con Empremar realizan un Joint Venture para operar en USA/CHILE.
- **1992:** Nuevo acuerdo comercial con la Polish Ocean para conectar el norte de Europa con el sur de USA.
- **1994:** Se crea la línea comercial que conecta USA con Sudáfrica.
- **1995:** Un importante paso para la compañía uniendo fuerzas con Hyundai y con Norasia para operar por primera vez en China.
- **1998:** Servicio directo entre el norte de Europa con Sudamérica con una parada en Las Palmas de Gran Canaria
- **1999:** MSC se convierte en una naviera que opera a nivel global
- **1999:** MSC empieza a invertir en sus propias terminales (Amberes es la primera terminal).
- **1999:** MSC gana por primera vez el galardón de naviera del año.
- **2001:** La compañía invierte en los primeros buques que pueden atravesar el canal de panamá (post-panamax)
- **2005:** MSC sigue apostando por mejorar sus buques mercantes en capacidad y tecnología creando los buques más grandes del mundo (MSC DANIELA, MSC PAMELA, ambos con 9400 y 14000 TEUs respectivamente)
- **2005-2010:** La compañía apuesta por la tecnología y la sustentabilidad del medio ambiente
- **2013:** MSC sigue conectando diferentes países con sus barcos y líneas comerciales:



*Ilustración 9: Rutas comerciales actuales de MSC (MSC, 2019)*

- **2018:** Se crea el MSC DIEGO, el mayor buque mercante jamás visto con una capacidad de 19,224 TEUs.

## 3.2 MSC GROUP

A lo largo de los años la compañía ha ido creciendo, no en carga de mercancías, sino que ha sabido ampliar sus horizontes más allá dividiendo el grupo en dos grandes líneas de comercio.

### 3.2.1 PASSENGER DIVISION

La otra rama del negocio de la compañía se centra en ofrecer el servicio de transporte de personas en cruceros y ferris en todo el mundo. Es la parte más visible de MSC y en la que más repercusión tiene en los medios de comunicación y realiza servicios en todos los continentes.



*Ilustración 10: Logotipo MSC CRUISE (MSC, 2019)*

La principal empresa de la división de cruceros de MSC. Opera en todo el mundo y está considerada de las mejores compañías del mundo por su constante renovación tecnológica.



*Ilustración 11: Logotipo Grandi Navi Veloci (MSC, 2019)*

Compañía de ferris entre Italia continental, Sicilia, Cerdeña, Francia, Albania, Marruecos y Túnez.



*Ilustración 12: Logotipo SNAV (MSC, 2019)*

Compañía de ferris de corto trayecto que opera principalmente en Cerdeña, Sicilia y Croacia.

Con esta nueva línea de negocio la compañía pretendía dar el salto al público general y dar a conocer su marca más allá de los buques mercantes. Actualmente, gracias a esta estrategia, la empresa se situó de las primeras del mundo en este mercado:

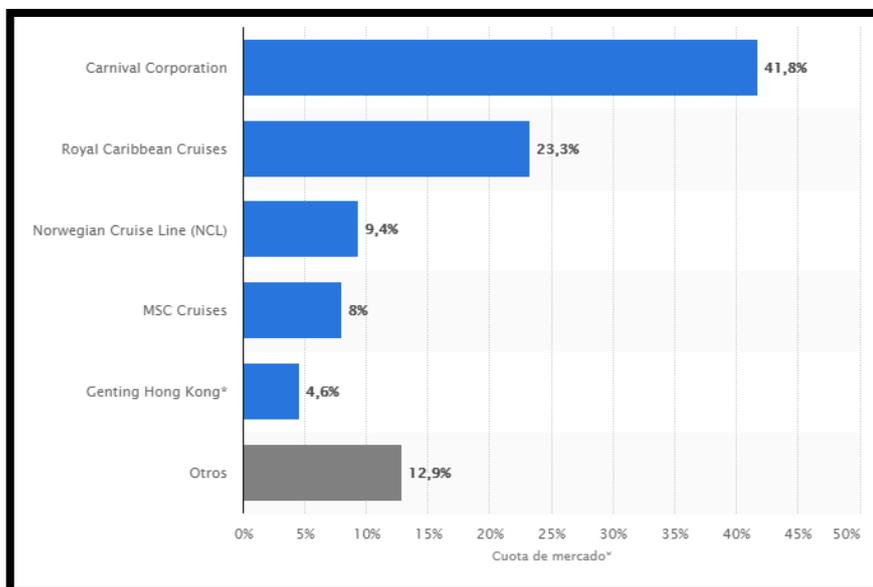


Ilustración 13: Cuota de mercado del sector del crucero (STATISTA, 2018)

### 3.2.2 CARGO DIVISION

Esta línea de negocio, como ya hemos ido introduciendo en puntos anteriores, se centra en la carga de mercancías en contenedores vía transporte marítimo. De esta división podemos destacar las siguientes empresas:



Ilustración 14: Logotipo MSC CARGO/MSC GROUP (MSC, 2019)

**MSC** es el principal negocio de la compañía, principalmente se encarga del transporte de contenedores marítimos en todo el mundo.



Ilustración 15: Logotipo Terminal Investment Limited (MSC, 2019)

**Terminal Investment Limited** es la división de MSC que gestiona las propias terminales marítimas de la compañía. La principal terminal de MSC es la de Antwerp y la terminal de Valencia.



Ilustración 16: Logotipo Mediterranean Logistics (MSC, 2019)

**Mediterranean Logistics** es la rama de la empresa que se encarga del transporte intermodal y la logística de la empresa, gestiona las entregas y retiradas, así como los depósitos de contenedores fuera del puerto.

Con estas tres ramas de negocio la compañía cubre toda la cadena logística: desde transporte intermodal de la mercancía del puerto al almacén del cliente y viceversa, la carga y descarga del contenedor del buque en el puerto y el transporte marítimo de la mercancía.



Ilustración 17: Cadena logística de un contenedor marítimo (Intranet MSC, 2019)

### 3.3 MSC CARGO EN LA ACTUALIDAD

**Mediterranean Shipping Company S.A.** se ha convertido en la segunda naviera con más importante del mundo por detrás de la naviera danesa AP – MOLLER MAERSK LINE. Actualmente cuenta con 480 oficinas alrededor del mundo con más de 47000 empleados donde operan en más de 155 países de todos los continentes.

Tiene bajo operaciones más de 510 barcos capaces de cargar 3.3 millones de TEUs distribuidos en más de 500 puertos. A continuación, os muestro una imagen vía satélite de la ubicación en noviembre del 2018 los barcos fletados por MSC:

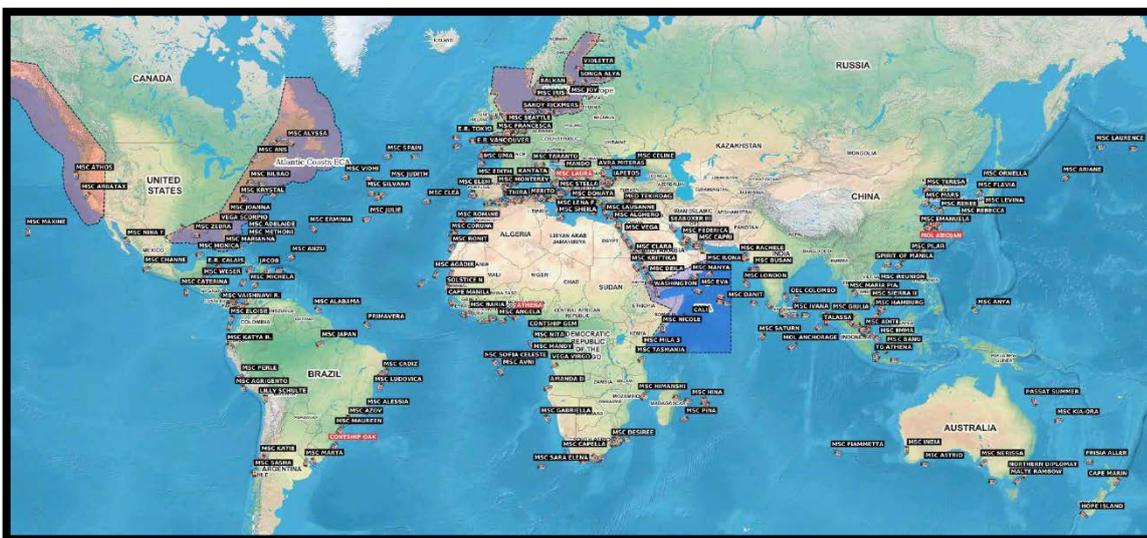


Ilustración 18: Localización de los barcos de MSC (MARINETRAFFIC, Noviembre 2018)

El volumen anual de carga de MSC asciende a 20 millones de TEUs, una cifra envidiable que le hace tener un 14.4% de cuota de mercado, una cuota muy elevada para una empresa tan joven y con una proyección tan elevada.

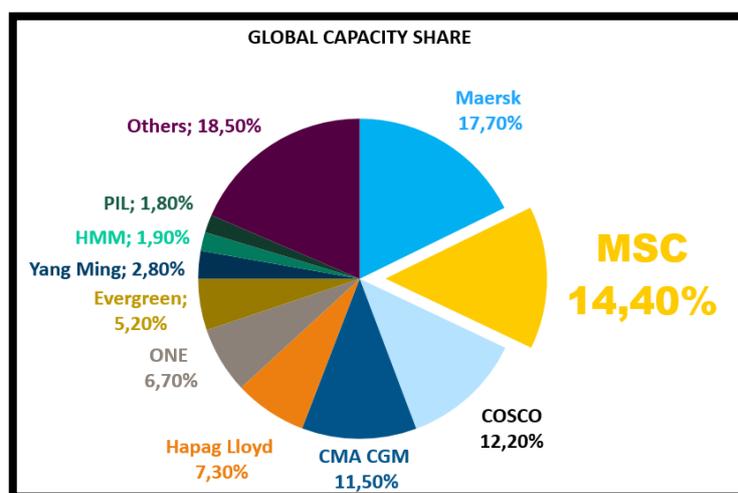


Ilustración 19: Cuota de mercado del sector mercante (MARINETRAFFIC, - 2018)

### 3.4 DISPOSITIVO TRAXEN

**TRAXENS** es una start-up que fue fundada en Marsella (Francia) en 2012 y que cuenta a día de hoy con un plantel de 90 personas. La compañía se especializó en el **Supply Chain Monitoring** de los contenedores marítimos y combina las telecomunicaciones y la electrónica más puntera orientada a la logística.

Muy pronto consiguió captar la atención de las principales navieras del mundo, así como de las principales compañías ferroviarias, donde vieron la oportunidad de dar un paso adelante en sus recursos tecnológicos adoptando un servicio de rastreo de contenedores vía satélite ofreciendo al cliente una comodidad extra al conocer el estado en todo momento de la mercancía. La compañía MSC no tardó en adquirir la start-up para incorporar este servicio en el mercado lo antes posible.

Este novedoso sistema ayuda a reducir los costes e incrementar los beneficios en la cadena logística del cliente ofreciendo los siguientes valores añadidos:

- **INFORMACIÓN 100% SEGURA**
- **MEJOR CALIDAD/PRECIO DEL MERCADO**
- **SERVICIO COMPLETO**
- **INFORMACIÓN CONTEXTUALIZADO A TU MERCANCIA**
- **INFORMACION DE CADA EVENTO DEL CONTENEDOR SIN EXCEPCIONES**
- **INTEGRACION 100% CON EL MARCO LEGAL DEL TRANSPORTE MARÍTIMO**

A continuación, voy a mostrar una gráfica de interacciones que tiene el dispositivo TRAXEN en cada uno de los eventos logísticos que un contenedor puede tener/sufrir en su transcurso desde la salida del depósito de contenedores para la exportación hasta la llegada al depósito del puerto de descarga tras el vaciado de la mercancía en el almacén del cliente:

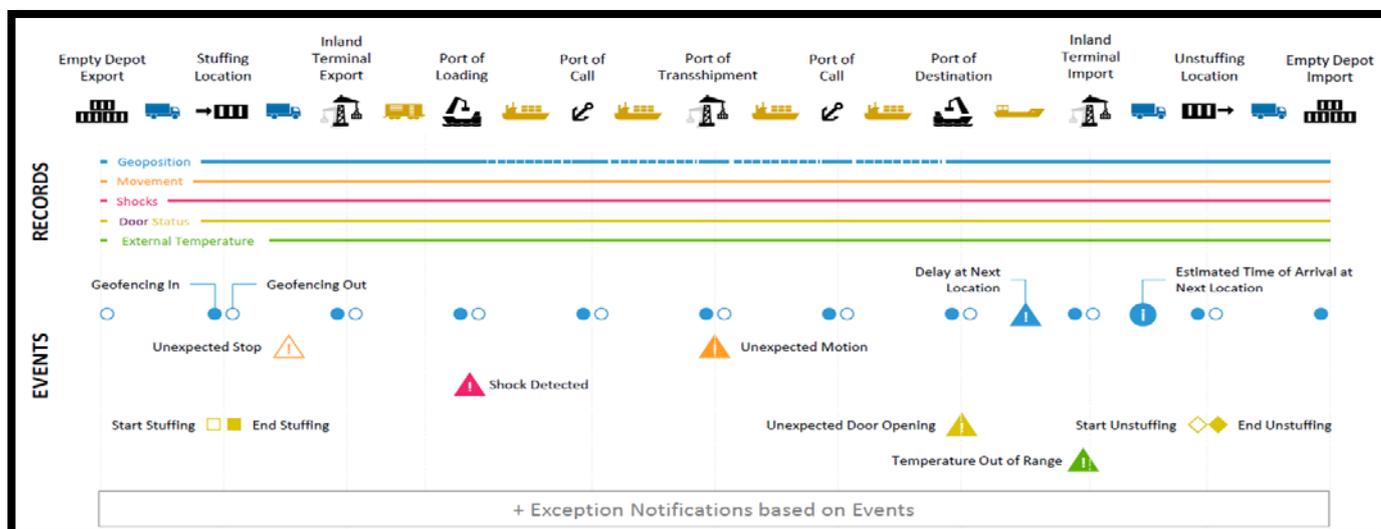


Ilustración 20: Notificaciones del TRAXENS (TRAXENS, 2019)

### 3.5 PROBLEMATICA DE LA EMPRESA

Tal y como hemos adelantado en la justificación de este proyecto la problemática que tiene la empresa Mediterranean Shipping Company es la necesidad de afianzar su posición en el mercado mirando hacia el futuro, es decir, no quedarse atrás en los avances tecnológicos y en la evolución en el sector al que pertenece.

En un sector cuyos cambios tecnológicos avanzan día a día se genera la necesidad de plantear nuevas estrategias para crecer, mejorar y avanzar en el mercado.

La problemática de la compañía surge de la siguiente pregunta: ¿Hacia donde debemos ir? Para ello será necesario realizar un plan estratégico para conocer qué dirección debe tomar la empresa y desarrollarla.

# 4. PLAN ESTRATÉGICO

ANÁLISIS DE ENTORNO

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATÉGIAS

PLAN DE ACCIÓN

## 4.1 INTRODUCCIÓN

Tal y como adelantamos en el marco teórico de este proyecto, un plan estratégico se define como un plan de actuación donde la empresa desarrolla lo que quiere conseguir y como lo quiere conseguir. Este documento debe recoger las principales líneas de actuación y decisiones adoptadas por la compañía para marcar una estrategia con la finalidad de lograr los objetivos preestablecidos.

En el siguiente documento se mostrará el plan estratégico realizado por la compañía MSC y que consta de los siguientes apartados:

- **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA Y DIAGNÓSTICO POSTERIOR:**
  - **ANÁLISIS EXTERNO.**
    - **MACROENTORNO.**
    - **MICROENTORNO.**
  - **ANÁLISIS INTERNO.**
    - **ANÁLISIS DE LOS RECURSOS.**
    - **ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES.**
  - **MATRIZ DAFO.**
- **FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.**
  - **FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.**
  - **EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.**
    - **AJUSTE.**
    - **ACEPTABILIDAD.**
    - **FACTIBILIDAD.**
- **PLAN DE ACCIÓN.**
- **CONCLUSIONES DEL PLAN ESTRATEGICO**

## 4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACION

El análisis de la situación recoge aspectos internos y externos de la empresa:

- En el **Análisis externo** realizaremos los estudios pertinentes para analizar el Micro entorno (o entorno específico) y el Macro entorno (o entorno general) con la finalidad de identificar los factores externos claves que afectan a nuestra empresa como lo pueden ser los cambios en las conductas de los clientes, cambios en el mercado, los avances tecnológicos, el comportamiento de la economía, etc. De aquí obtendremos las principales amenazas y oportunidades que afectan a nuestra empresa.
  - El **Micro entorno** (o entorno específico) representa todo aquello que rodea al sector al que pertenece la empresa y que afecta de manera. Para ello, realizaremos un análisis de caracterización del mercado y un análisis de los diferentes segmentos de mercado.
  - En el **Macro entorno** (o entorno general) se realizará un estudio PEST (estudio donde se analizan las variables Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas del entorno externo de la empresa).
- En el **Análisis Interno**, en cambio, realizaremos un estudio para determinar que Debilidades y Fortalezas tiene nuestra empresa.

Todo ello se resumirá en la matriz DAFO, una conocida herramienta cuyo principal objetivo es ofrecer un diagnóstico claro para la toma de las mejores decisiones y líneas de actuación en el futuro. Su nombre resume de los términos: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

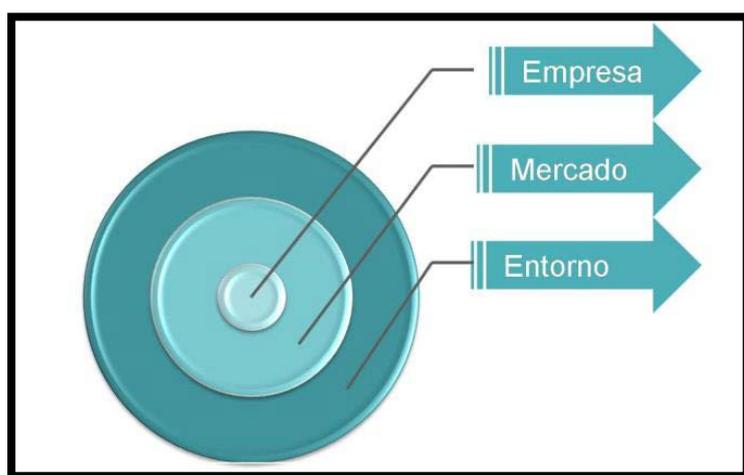


Ilustración 21: Estructura del entorno (Espinosa, 2013)

## 4.3 ANÁLISIS EXTERNO

### 4.3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL O MACRO ENTORNO

En este análisis vamos a detectar las principales amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno general de la empresa, de esta manera podemos formular estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas o convertirlas en nuevas oportunidades. Consiste en determinar qué factores pueden tener influencia negativa o positiva en la empresa.

La técnica que vamos a utilizar para la evaluación de las diferentes variables del entorno general es el **Análisis PEST**.

#### 4.3.1.1 ANÁLISIS PEST

Para el análisis PEST de la compañía Mediterranean Shipping Company S.A. estudiaremos todos los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en la organización.

Antes de empezar con este análisis debemos de definir los límites de actuación, pudiéndose utilizar para ello una aproximación geográfica, dependiendo donde la empresa realiza su negocio. En nuestro caso, MSC, es una compañía cuya sede principal está en Ginebra (Suiza), teniendo una presencia notable en todos los continentes. Para ello vamos a marcar nuestro límite a nivel global ya que incluso los clientes de la compañía, a quienes pretendemos fidelizar con nuestros nuevos servicios, operan también a este nivel.

A continuación, y antes de empezar con el análisis, vamos a nombrar brevemente las diferentes dimensiones del análisis PEST:

- **DIMENSIÓN POLÍTICO – LEGAL:** En esta dimensión encontramos las distintas regulaciones gubernamentales a lo que el tráfico de mercancías se refiere, ley de patentes, leyes aduaneras, etc.

La responsabilidad legal de las navieras que deben asumir en el tráfico de mercancías es muy importante ya que desde el punto de vista legal se deben tener en cuenta, sobre todo, las principales restricciones aduaneras de cada país de destino, por ejemplo, no se pueden descargar siglas de contenedores de EEUU en Cuba o Siria, no se puede importar leche de animal a España, y hay que presentar por adelantado en China todo lo que llega en el barco antes de 48 horas de su llegada.

La OMI (Organización Marítima Internacional) engloba en sus convenios y tratados todas las normas de obligado cumplimiento para las distintas empresas pertenecientes al sector del transporte marítimo.

- **DIMENSIÓN ECONÓMICA:** Hace referencia a las variables económicas que afectan en la situación macroeconómica del país. En esta variable analizaremos la tasa de crecimiento de las principales fuerzas económicas del mundo, así como sus ingresos per cápita, etc.

- **DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL:** El tráfico de mercancías se basa en que todo lo que se importa o exporta a un país sirve principalmente para satisfacer las necesidades de la población. Es por ello que esta variable sirve para hacer un análisis de la situación global social en la que estamos: tasa de crecimiento, tasa de mortalidad, distribución social de mujeres y hombres, etc.
- **DIMENSIÓN TECNOLÓGICA:** Hace referencia a las nuevas tendencias tecnológicas que afectan a nivel global: nuevas maquinarias, nuevas tecnologías de la información, mejoras en los procedimientos de producción, etc.

Para MSC esta variable puede significar muchas amenazas a tener en cuenta ya que es primordial en el sector marítimo que se adapten, casi de inmediato, a las nuevas tecnologías, tanto de la información como a nivel industrial. No estar debidamente actualizado puede hacernos perder notoriedad respecto a nuestros principales competidores y convertir lo que pueden ser oportunidades claves para nuestra empresa en amenazas difíciles de arreglar.

#### **4.3.1.1.1 DIMENSION POLÍTICO – LEGAL**

Para entrar en esta dimensión del Análisis PEST hay que destacar que hay una organización a nivel mundial que lleva a cabo la regularización de las normas y leyes respecto al transporte marítimo.

Esta organización es la **OMI (Organización Internacional Marítima)** que deriva directamente de las Naciones Unidas y que promueve la cooperación entre los países y la industria del transporte marítimo para aumentar la seguridad y prevenir la contaminación de la actividad. Su sede está en Londres, Reino Unido.

Los convenios más importantes de la OMI son los siguientes:

- **Convenio internacional para la seguridad de la vida humana en el mar (Convenio SOLAS)**
- **Convenio internacional para prevenir la contaminación por los buques (Convenio MARPOL)**
- **Convenio internacional sobre normas de formación, titulación y guardia para la gente de mar (Convenio de formación STCW)**

## CONVENIO INTERNACIONAL PARA LA SEGURIDAD DE LA VIDA HUMANA EN EL MAR (SOLAS)

Este convenio está considerado el convenio más importante de todos los redactados para la seguridad de los buques mercantes. Su primera versión data de 1914 y que fue en respuesta a la catástrofe del Titanic. En distintos años se ha visto actualizado para estar lo más regulado posible a las nuevas tendencias del mercado. Su última versión se la conoce como “Convenio SOLAS, 1974, enmendado”.

Este convenio tiene como objeto principal el **establecer normas mínimas relativas al equipo, construcción y utilización de los buques mercantes y que sean compatibles con la seguridad**. Todas las partes implicadas en el transporte marítimo son responsables de asegurarse de que los buques cumplan esta normativa en el cual la OMI expide una serie de certificados como prueba del cumplimiento de estas normas.

Este convenio consta de 11 capítulos:

- **Capítulo I** – Disposiciones generales
- **Capítulo II** – Construcción – Compartimiento y estabilidad, instalaciones de máquinas e instalaciones eléctricas
  - a. Capítulo II-2: Prevención, detección y extinción de incendios
- **Capítulo III** – Dispositivos y medios de salvamento
- **Capítulo IV** – Radiocomunicaciones
- **Capítulo V** - Seguridad en la navegación
- **Capítulo VI** - Transporte de cargas
- **Capítulo VII** - Transporte de mercancías peligrosas
- **Capítulo VIII** - Buques nucleares
- **Capítulo IX** - Gestión de la seguridad operacional de los buques
- **Capítulo X** - Medidas de seguridad aplicadas a las naves de gran velocidad
  - a. Capítulo X-1 - Medidas especiales para incrementar la seguridad marítima
  - b. Capítulo X-2 - Medidas especiales para incrementar la protección marítima
- **Capítulo XI** - Medidas de seguridad aplicables a los graneleros

## NUEVA REGULACION SOBRE EL VGM

La última modificación del convenio SOLAS de diciembre del 2014 aprobó que ningún contenedor de exportación deberá ser cargado a bordo del buque sin el certificado del peso bruto verificado o VGM.

Esta nueva norma viene como consecuencia de que se calcula que el 20% de todos los contenedores marítimo venían mal declarados, por lo que afectaba gravemente a la estiba y afectaba a la seguridad de las labores portuarias y de transporte. Con esto se reduciría el riesgo de accidentes marítimos registrados en el mundo. Entró en vigor en Julio del 2016

+	-
<p style="text-align: center;"><b>Contenedores que aplican</b></p> <p>Esta definición incluye los siguientes tipo de contenedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenedor para carga marítima estándar.</li> <li>• Los contenedores cisterna.</li> <li>• Flat Racks.</li> <li>• Los contenedores para graneles.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Contenedores que NO aplican</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los contenedores transportados sobre un chasis o remolque que son impulsados dentro o fuera de un buque ro-ro dedicado a viajes internacionales cortos.</li> <li>• Los "Contenedores offshore" a los que el CSC no se aplica. (MSC/ Cir.860), (CSC.1/ Circ.138/ Rev.1).</li> <li>• También se excluyen algunos tipos de contenedores que no cumplen con la definición del término contenedor tal como se define en el CSC.</li> </ul>

*Ilustración 22: Convenio SOLAS, (TIBA GROUP, 2016)*

## CONVENIO INTERNACIONAL PARA PREVENIR LA CONTAMINACIÓN POR LOS BUQUES (MARPOL)

El convenio internaciones para prevenir la contaminación generada por los buques mercantes (MARPOL) es el principal convenio que cita sobre la prevención de la contaminación generada por las actividades del transporte marítimo y que afecta al medio marino.

Se creó en 1973 y en ella figuran las principales reglas encaminadas a la prevención y a la reducción de la contaminación ocasionada por los buques, tanto de manera accidental como por operaciones normales. Este convenio consta en su gran mayoría de anexos especiales en las que se debe realizar controles estrictos respecto a las descargas y cargas operacionales.

A continuación, voy a exponer un extracto de cada uno de los anexos directamente extraído de la OMI:

- **Anexo I: Reglas para prevenir la contaminación por hidrocarburos (entrada en vigor 2 de octubre de 1983)**

En el Anexo I se aborda la cuestión de la prevención de la contaminación por hidrocarburos como consecuencia de medidas operacionales, así como de derrames accidentales; las enmiendas de 1992 al Anexo I hicieron obligatorio el doble casco para los petroleros nuevos e incorporaron un calendario de introducción gradual para que los buques tanque existentes se adaptasen al doble casco, lo que fue revisado posteriormente en 2001 y 2003.

- **Anexo II: Reglas para prevenir la contaminación por sustancias nocivas líquidas transportadas a granel (entrada en vigor: 2 de octubre de 1983)**

En el Anexo II se determinan con precisión los criterios relativos a las descargas y las medidas destinadas a prevenir la contaminación por sustancias nocivas líquidas transportadas a granel; se han evaluado e incluido unas 250 sustancias en la lista que figura como apéndice del Convenio; la descarga de sus residuos se permite tan sólo en instalaciones de recepción, a menos que se cumplan ciertas concentraciones y condiciones (que varían según la categoría de las sustancias).

En cualquier caso, no se permiten las descargas de residuos que contengan sustancias perjudiciales a menos de 12 millas de la tierra más próxima.

- **Anexo III: Reglas para prevenir la contaminación por sustancias perjudiciales transportadas por mar en bultos (entrada en vigor 1 de julio de 1992)**

En el Anexo III se establecen prescripciones generales para la promulgación de normas detalladas sobre empaquetado, marcado, etiquetado, documentación, estiba, limitaciones cuantitativas, excepciones y notificaciones.

A los efectos del presente anexo, "sustancias perjudiciales" son las consideradas como contaminantes del mar en el Código marítimo internacional de mercancías peligrosas (Código IMDG) o las que cumplen los criterios que figuran en el apéndice del Anexo III.

- **Anexo IV: Reglas para prevenir la contaminación por las aguas sucias de los buques (entrada en vigor: 27 de septiembre de 2003)**

En el Anexo IV se establecen prescripciones para controlar la contaminación del mar por aguas sucias: la descarga de aguas sucias al mar está prohibida a menos que el buque utilice una instalación de tratamiento de aguas sucias aprobada o descargue aguas sucias previamente desmenuzadas y desinfectadas mediante un sistema aprobado, a una distancia superior a 3 millas marinas de la tierra más próxima, o a una distancia superior a 12 millas marinas de la tierra más próxima si no han sido previamente desmenuzadas ni desinfectadas.

- **Anexo V: Reglas para prevenir la contaminación ocasionada por las basuras de los buques (entrada en vigor: 31 de diciembre de 1988)**

El Anexo V trata de los distintos tipos de basuras y especifica las distancias desde tierra y la manera en que se pueden evacuar; la característica más importante del anexo es la total prohibición impuesta al vertimiento en el mar de toda clase de plásticos.

- **Anexo VI: Reglas para prevenir la contaminación atmosférica ocasionada por los buques (entrada en vigor: 19 de mayo de 2005)**

En el Anexo VI se establecen los límites de las emisiones de óxidos de azufre y de óxidos de nitrógeno de los escapes de los buques y se prohíben las emisiones deliberadas de sustancias que agotan el ozono; para las zonas de control de emisiones designadas se establecen normas más estrictas en relación con la emisión de SO<sub>x</sub>, NO<sub>x</sub> y de materias particuladas. En un capítulo adoptado en 2011 se establecen medidas técnicas y operacionales obligatorias de eficiencia energética encaminadas a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero procedentes de los buques.

## CONVENIO INTERNACIONAL SOBRE NORMAS DE FORMACIÓN, TITULACIÓN Y GUARDIA PARA LA GENTE DE MAR (STCW)

Se creó en 1978 y fue el primer convenio que estandarizó la formación, titulación y guardia para la gente de mar a nivel internacional. Antiguamente cada país establecía sus normas aplicables a los oficiales y marineros sin remitirse a las prácticas de países terceros. Debido a la disparidad de las normas y procedimiento se creó este convenio para estandarizar las normas mínimas a aplicar.

A continuación, se nombrará los distintos capítulos del convenio de formación:

- **Capítulo I:** Disposiciones generales
- **Capítulo II:** El capitán y la sección del puente
- **Capítulo III:** Sección de máquinas
- **Capítulo IV:** Servicio y personal de radiocomunicaciones
- **Capítulo V:** Requisitos especiales de formación para el personal de determinados tipos de buque
- **Capítulo VI:** Funciones de emergencia, seguridad en el trabajo, atención médica y supervivencia
- **Capítulo VII:** Titulación alternativa
- **Capítulo VIII:** Guardias

## RESTRICCIONES ADUANERAS DE CADA PAIS DE DESTINO

No solamente hay que tener en cuenta la normativa internacional al transporte marítimo, sino que las distintas empresas que conforman el sector deben tener en cuenta que cada país tiene sus propias restricciones a la importación y que hay que tener en cuenta para evitar multas millonarias.

A continuación, voy a listar una serie de ejemplos que cualquier naviera ha de tener en cuenta:

- Está totalmente prohibida la importación de armas sin licencias y drogas ilegales en todo el mundo.
- España prohíbe la importación de leche animal
- Australia tiene la prohibición de la importación de productos cárnicos y lácteos salvo si vienen desde Nueva Zelanda
- China no permite la importación de carne de res ni de productos derivados originados en EEUU.
- Alemania prohíbe la importación de té verde y té negro de China.
- Irak, Cuba, Irán, Siria y la ciudad de Crimea prohíben la descarga en puerto de cualquier contenedor cuya numeración corresponda a EE.UU.
- Malasia no permite la importación de paños con versos del Corán.
- Etc.

Este listado puede ser interminable ya que abarca muchos temas políticos, culturales y sanitarios que habría que consultar de manera obligatoria a la hora de exportar a cualquier país del mundo. Un error a la hora de exportar al país equivocado puede acarrear a la empresa en cuestión multas millonarias o incluso la paralización entera de una descarga de un buque mercante, es decir, si en un buque hay 1500 contenedores para descargar y 1 solo incumple su normativa puede obligar al buque a realizar una escala antes de su llegada para no paralizar el 100% de la operativa en el país de destino.

#### 4.3.1.1.2 DIMENSION ECONOMICA

##### TASA DE DESEMPLEO

Desempleado o parado es aquel trabajador que no tiene empleo. Por lo que es importante definir que todos aquellos desempleados son aquellos que tienen la edad permitida, la capacidad necesaria y el deseo de trabajar (población activa) pero carecen de un puesto de trabajo.

Tasa de desempleo = Total de parados / Total de Activos

A nivel mundial la tasa de desempleo se posiciona en un 5.4%. En la siguiente grafica podemos observar la situación a primera vista de la tasa de desempleo por países:

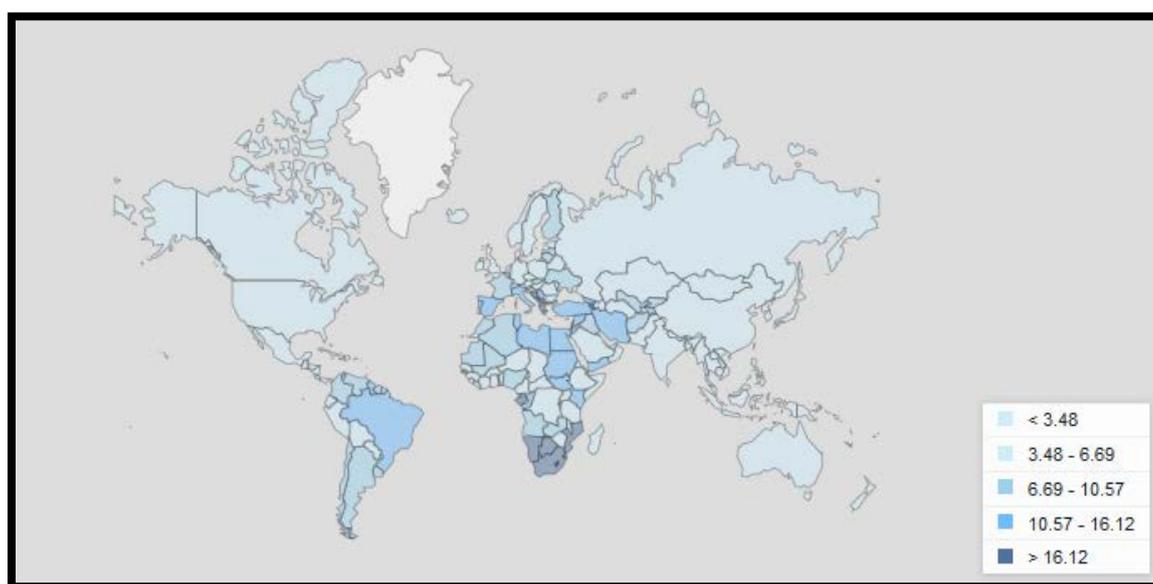


Ilustración 23: Desempleo por países, (Banco Mundial, 2018)

Como podemos observar los países de África son los que más tasa de desempleo tienen y es debido, principalmente a la proliferación del terrorismo en estos países y a la guerra que hay en ellos hoy en día.

En Europa, los países con mayor tasa son precisamente los que se denominan PIGS (Portugal, Italia, Grecia y España). Aunque su situación es mucho mejor que la que había en el principio de la crisis económica del 2008, siguen lastrando la caída económica que hubo.

En cuanto a las superpotencias mundiales (EE. UU, Japón, Alemania, Rusia, China, U.K) cabe destacar que su tasa es bastante reducida respecto a los demás países, manteniéndose entre un 2% y un 3%, salvo China que tiene casi un 5%.

Ahora detallaremos un poco más la situación de parados en los países principales que nos interesan por su influencia en el transporte marítimo junto con su variación respecto al mismo periodo en el 2018:

Países	Tasa de desempleo 2019	Variación respecto 2018
España	13,90%	-2,3
Alemania	3,10%	-0,4
Reino Unido	3,90%	-0,4
Francia	8,80%	-0,4
Italia	10,70%	-0,2
Portugal	6,30%	-1,3
Zona Euro	7,80%	-0,7
Estados Unidos	3,80%	-0,3
Japón	2,30%	-0,2
Australia	4,90%	-0,61
Bélgica	5,70%	-0,4
Brasil	12,40%	-0,2
Canadá	5,80%	0
Holanda	3,40%	-0,7
Noruega	3,90%	-0,1
Rusia	4,90%	-0,1
Suecia	6,20%	0,3
Turquía	12,70%	2,9
Sudáfrica	27,10%	0,4
China	4,90%	0,2
Corea del Sur	2,40%	0,7
Arabia Saudi	5,40%	-0,3

Tabla 1: Evolución de la tasa de Paro (Elaboración propia)

De este cuadro se puede extraer los siguientes datos a tener en cuenta, como es el caso de Sudáfrica con una tasa de paro del 27.1% que se sitúa como el valor más alto de esta tabla y, en por otro lado, los países asiáticos con los puertos más importantes del mundo como son los de China, Corea del Sur y Japón que tienen un valor porcentual bastante más reducido que la media mundial.

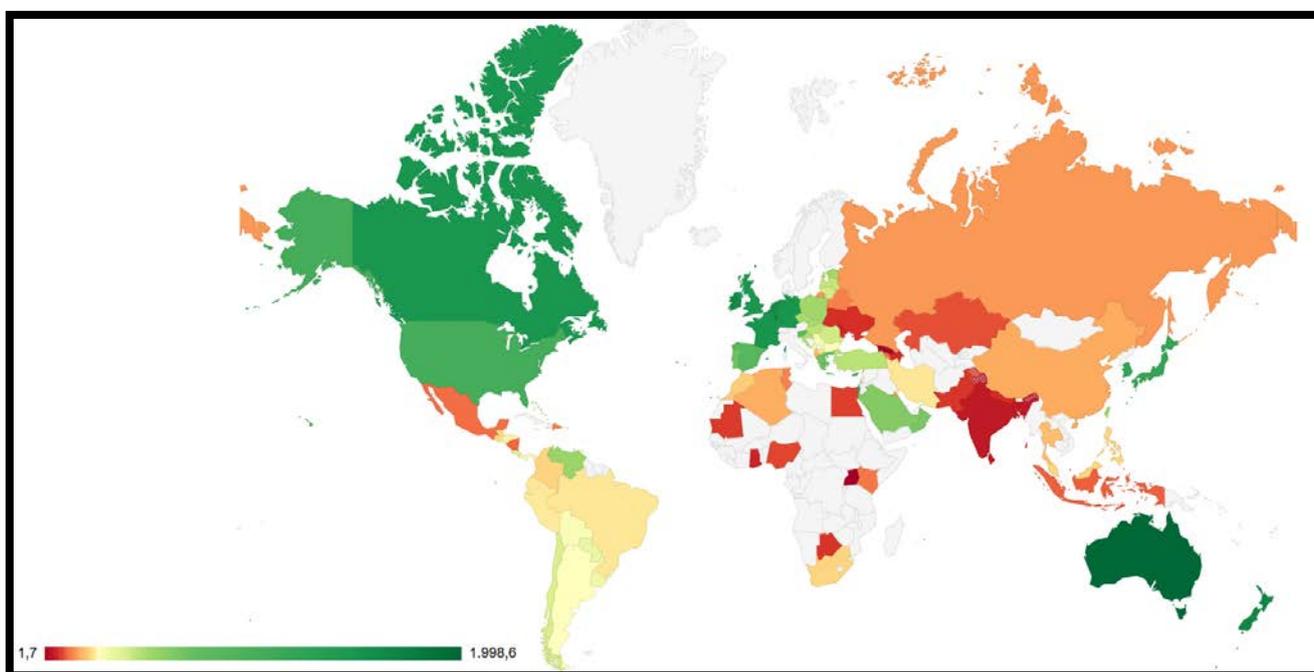
## SALARIO MINIMO INTERPROFESIONAL (EN EUROS)

El salario mínimo interprofesional o SMI, es una cuantía fija retributiva mínima establecida por los gobiernos de cada país. Es lo que debe percibir un trabajador por una jornada legal de trabajo independientemente del tipo de contrato que tenga.

No todos los países lo tienen establecido, como es el caso de Noruega o de Italia.

La tendencia del SMI es que se vaya estableciendo anualmente dependiendo del IPC (índice de precios al consumidor). De esta manera el país siempre estará equilibrado respecto al nivel de vida que hay.

En el siguiente grafico se muestran los SMI a nivel mundial respecto a la media mundial:



*Ilustración 24: SMI a nivel mundial (Expansión, 2018)*

Se puede observar que los países con mayor SMI establecido se encuentran en Europa central, Norte América y Oceanía, que son los países que tienen establecido el salario mínimo por encima de los 1000€. Otro dato a tener en cuenta son los países considerados como potencias económicas que no se ve reflejado en su SMI como es el caso de Rusia o China donde en ambos casos su SMI no excede de los 200€.

A continuación, vamos a detallar más el SMI de los países con mayor influencia en el transporte marítimo:

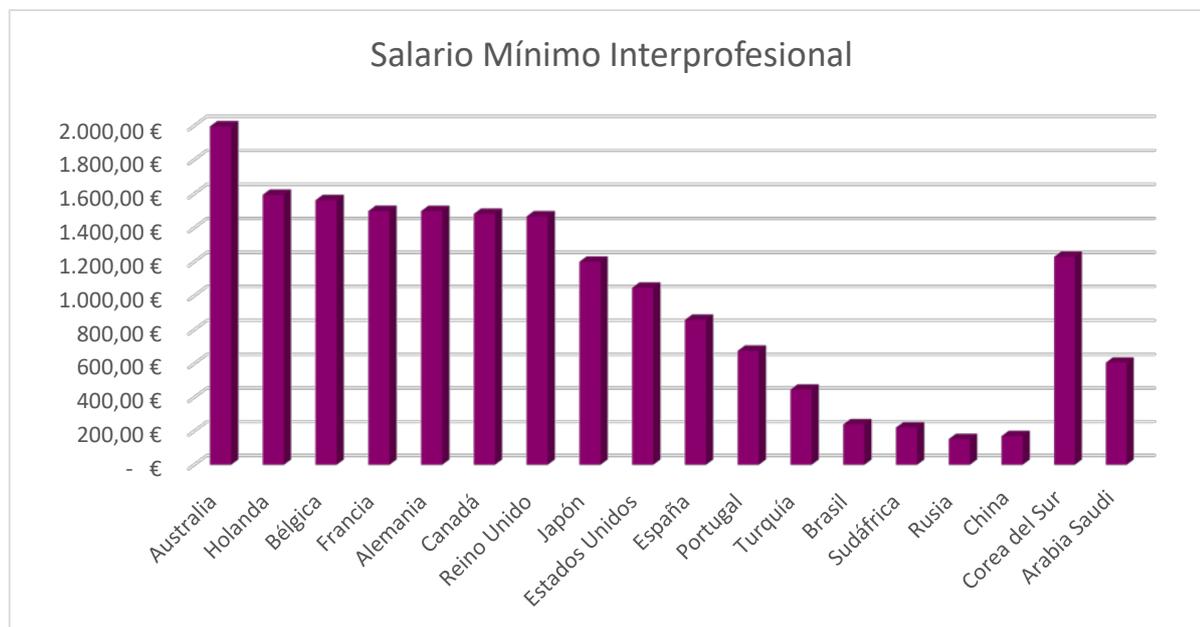


Ilustración 25: Detalle SMI por países (Elaboración propia)

## PRODUCTO INTERIOR BRUTO (PIB)

El PIB mide el valor monetario (en adelante expresado en miles de millones de dólares “\$”) de la producción de bienes y servicios en un país durante un año. Este indicador se utiliza mayoritariamente como medida de crecimiento económico de un país.

A continuación, vamos a mostrar el listado de los 20 países del mundo con mayor PIB anual y su proyección hasta el 2021:

PAIS	2018	2019	2020	2021
Estados Unidos	\$ 20.412,87	\$ 21.410,23	\$ 22.235,73	\$ 23.044,78
China	\$ 14.092,51	\$ 15.543,71	\$ 16.952,01	\$ 18.401,84
Japón	\$ 5.167,05	\$ 5.362,22	\$ 5.498,78	\$ 5.641,47
Alemania	\$ 4.211,64	\$ 4.416,80	\$ 4.628,62	\$ 4.837,01
Reino Unido	\$ 2.936,29	\$ 3.022,58	\$ 3.121,42	\$ 3.227,56
Francia	\$ 2.925,10	\$ 3.060,07	\$ 3.196,16	\$ 3.324,30
La India	\$ 2.848,23	\$ 3.155,23	\$ 3.477,05	\$ 3.832,91
Italia	\$ 2.181,97	\$ 2.261,46	\$ 2.340,25	\$ 2.410,65
Brasil	\$ 2.138,92	\$ 2.256,85	\$ 2.362,87	\$ 2.474,73
Canadá	\$ 1.798,51	\$ 1.908,53	\$ 2.029,17	\$ 2.155,75
Rusia	\$ 1.719,90	\$ 1.754,29	\$ 1.786,76	\$ 1.833,72
Corea del Sur	\$ 1.693,25	\$ 1.777,65	\$ 1.864,00	\$ 1.957,44
España	\$ 1.506,44	\$ 1.583,87	\$ 1.660,20	\$ 1.731,05
Australia	\$ 1.500,26	\$ 1.581,89	\$ 1.666,74	\$ 1.754,99
México	\$ 1.212,83	\$ 1.285,08	\$ 1.354,46	\$ 1.427,56
Indonesia	\$ 1.074,97	\$ 1.152,89	\$ 1.247,65	\$ 1.340,77
Países Bajos	\$ 945,33	\$ 994,77	\$ 1.039,16	\$ 1.082,06
Turquía	\$ 909,89	\$ 961,66	\$ 1.025,65	\$ 1.089,70
Arabia Saudí	\$ 748,00	\$ 759,22	\$ 776,28	\$ 801,55
Suiza	\$ 741,69	\$ 779,33	\$ 815,78	\$ 850,82

Tabla 2: Ranking según PIB anual y proyección hasta el 2021 (Elaboración propia)

La principal fuerza económica mundial es EE. UU que supone un 28.85% del PIB mundial, seguido de China con un 19.91%, Japón con un 7.30% y Alemania con un 5.95% respecto al PIB mundial. Entre estos 4 países se concentra más del 60% del PIB mundial, un dato importante ya que su economía influye directamente en la del resto de países del mundo. Por ejemplo, una caída en la bolsa de Estados Unidos encadenaría una caída económica en el resto del mundo, como fue el caso de la crisis económica última del 2008.

A continuación, podemos ver de manera más grafica la distribución del PIB mundial:

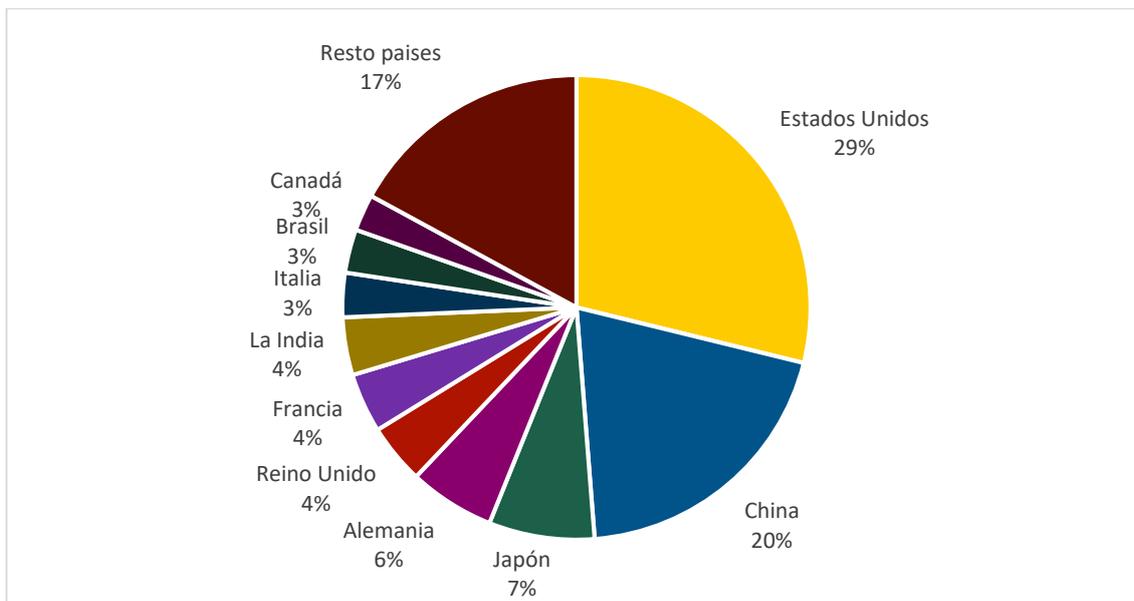


Ilustración 26: Distribución grafica del PIB mundial (Elaboración propia)

### 4.3.1.1.3 DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL

#### TASA DE CRECIMIENTO Y DISTRICIÓN DEMOGRÁFICA

La tasa de crecimiento es una medida donde se evalúa el aumento o disminución promedio de la población en un determinado periodo de años, normalmente anuales.

Esta tasa es importante para el sector marítimo ya que es un indicativo sobre que necesita la población del país de destino. Un país con un índice de crecimiento muy elevado precisará de más productos alimenticios y sanitarios que un país cuyo índice es negativo.

A continuación, de manera global, vamos a exponer la tendencia de este indicativo desde el 2008 hasta el 2017:

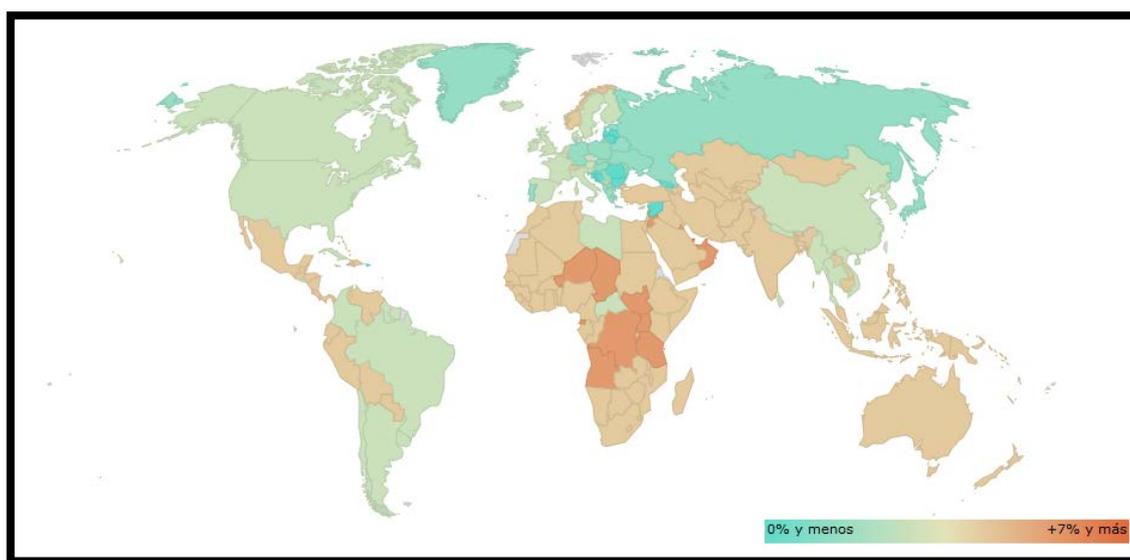


Ilustración 27: Crecimiento poblacional (Datos mundial, 2017)

El gráfico nos muestra el crecimiento o disminución de la población en 134 países entre 2008 y 2017. El registro de crecimiento más notable lo ha registrado Catar con un 8.39%. Esto se debe a que este país está duplicando su población en menos de 9 años.

Sorprende que estas tasas tan extremadamente altas se den, sobre todo en países pequeños del cercano oriente y van ligadas directamente a una tasa de natalidad incontrolada y una tasa de mortalidad muy reducida. Esto se debe principalmente a que son países con unos estratos de población muy bajos, es decir, los habitantes mayores de 50 años en estos países son casi inexistentes y la gran mayoría de la población van de los 25 años a los 40.

Por otro lado, en los países más desarrollados como son el caso de países de Europa, Norte América y Asia, la tasa de mortalidad es superior a la de natalidad. Esto se debe justamente al caso contrario de los países del cercano oriente, sus estratos de población se concentran en la población más envejecida y, por tanto, en mayor riesgo de morir.

Hay que tener en cuenta que la migración tiene un papel fundamental en este indicador.

Podemos concluir que la pirámide de población va en función de la economía de cada país. Es por ello que la población no está aumentando de manera equitativa en todo el mundo.

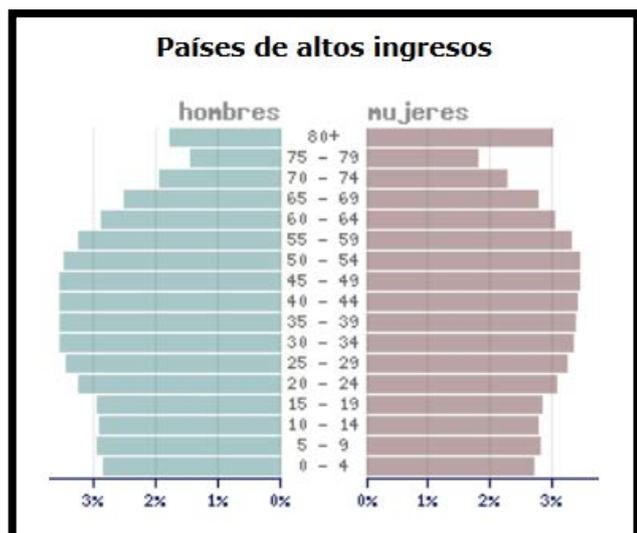


Ilustración 28: Pirámide poblacional con altos ingresos (Datos mundial, 2018)

En los países más ricos, es mucho más probable que la población llegue a la vejez debido al sistema sanitario más avanzado que tienen y a una estabilidad financiera superior. Su población se centra principalmente entre los 30 y 50 años.

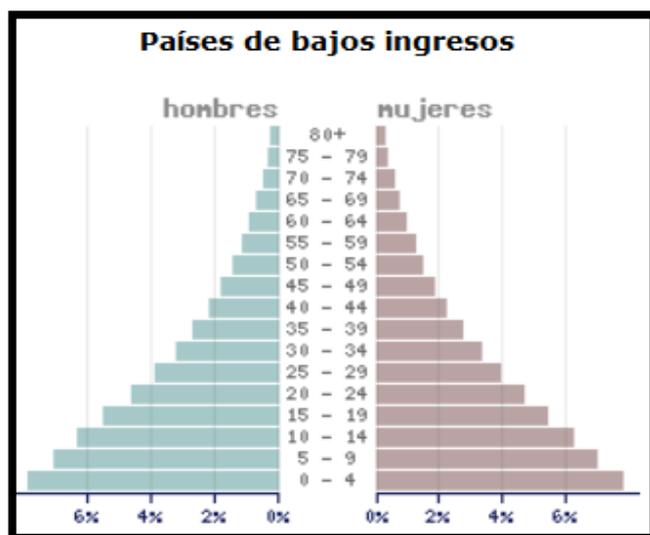


Ilustración 29: Pirámide poblacional con bajos ingresos (Datos mundial, 2018)

Por otro lado, si analizamos los países con bajos ingresos económicos podemos observar que su pirámide poblacional dibuja una pagoda, es decir, las personas más longevas son la gran minoría respecto a la población más joven. Se debe principalmente a su falta de medios sanitarios y seguridad financiera de la población. En estos países para conseguir subsistir económicamente necesitan ser familias más numerosas para que en un futuro puedan haber más “manos trabajadoras”.

A nivel global la pirámide poblacional se distribuiría de la siguiente manera:

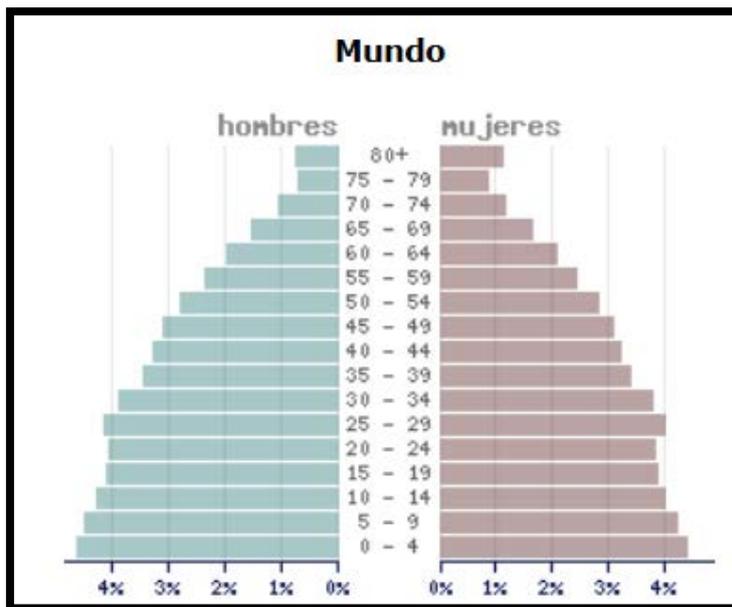


Ilustración 30: Pirámide poblacional global (Datos mundial, 2018)

## GASTO MEDIO EN EL CONSUMO FINAL DE LOS HOGARES

El gasto en consumo final es aquel gasto realizado por las unidades familiares residentes del país en bienes y servicios para satisfacer sus necesidades individuales y colectivas.

Este indicador es muy importante para las empresas del sector marítimo ya que, gracias al aumento del gasto medio, más bienes se precisan y por tanto más volumen de importación y exportación debe haber.

A nivel global este indicador ha crecido en un 2.67% respecto al año anterior. Un dato muy notable que afectará al tráfico de mercancías a nivel global.

Este indicador va muy ligado a la economía del país. Es por ello que sufrió un duro desplome cuando la crisis financiera del 2008 (el indicador se situó en el -2% global) se produjo y que aún a día de hoy se nota en la recuperación. Por ejemplo, el gasto medio en las potencias mundiales fueron las siguientes: la Unión Europea en el año 2000 era de un +3,3% y ahora se sitúa en un +1.9% y en EE. UU en el 2000 de un 5% y hoy en día se sitúa en el 1.7%.

#### 4.3.1.1.4 DIMENSION TECNOLOGICA

##### GASTO EN I+D+I GLOBAL

Cuando hablamos sobre los avances tecnológicos en el sector, tenemos que hablar obligatoriamente de los gastos en investigación que llevan a cabo los países para ello. Un indicador que se utiliza es el gasto en I+D+i que realizan a través del PIB de un país.

Para un sector tan globalizado como es el transporte marítimo de mercancías es importante que las principales potencias mundiales inviertan lo máximo posible en desarrollar nuevas tecnologías. A continuación, se detallan el gasto que emplean las principales potencias mundiales en desarrollo e investigación y su evolución respecto al año anterior:

	2017	2018
<b>EU (28 países)</b>	<b>2,04</b>	<b>2,07</b>
Alemania	2,92	3,02
Reino Unido	1,68	1,79
Rusia	1,07	1,10
<b>Estados Unidos</b>	<b>2,75</b>	<b>2,79</b>
<b>China</b>	<b>2,02</b>	<b>2,07</b>
<b>Japón</b>	<b>3,40</b>	<b>3,29</b>
<b>Korea del Sur</b>	<b>4,29</b>	<b>4,23</b>

Tabla 3: Evolución del gasto en I+D+i global (Banco Mundial, 2018)

Como podemos observar en la tabla anterior, las potencias que más invierten en I+D son Corea del Sur y Japón, algo lógico al tratarse de países muy avanzados tecnológicamente, seguido de EE. UU y de manera equitativa la EU y China. Por otro lado, tenemos a Rusia que es el que invierte menos en comparación al resto de potencias.

Salvo Rusia, es muy positivo que el gasto en I+D por parte de estos países sean altos (en torno a un 2% y sin gran variación respecto al año anterior) ya que gracias a ellos hay muchas más posibilidades de mejorar energéticamente este sector.

Las últimas tendencias como avances para este sector es la automatización de sistemas y operaciones portuarias para el aumento de la seguridad en los puertos. Un ejemplo de ello es el Puerto de Barcelona, un puerto que realiza operaciones de estiba y desestiba de manera automática reduciendo al máximo las operaciones manuales

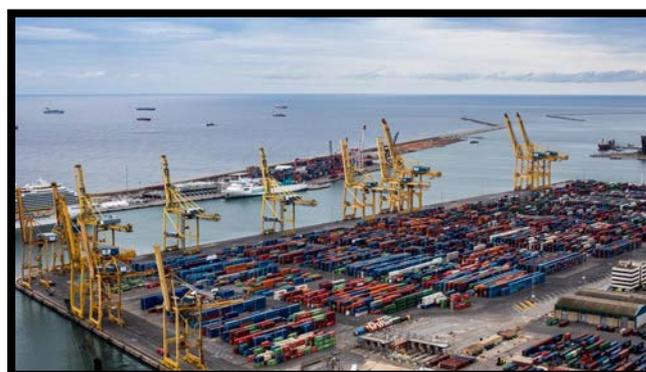


Ilustración 31: Puerto de Barcelona sem automático (BEST, 2019)

Una mejora en esta automatización no solo es positiva para la seguridad sino también para las operaciones de carga y descarga de los contenedores en buque, ya que al haber un sistema automático son más rápidas estas operaciones llevando a una mejora en la eficiencia del tránsito de estos barcos reduciendo por ello la contaminación debido a la reducción de combustible empleado.

## PROYECTO MASS

La Unión Europea lleva desarrollando desde 2018 el proyecto MASS (*Marine Autonomous Surface Ship*). Este proyecto consiste en el desarrollo de barcos sin personal a bordo (o con el mínimo personal posible) para reducir los accidentes por errores humanos y al optimizar el barco con sistemas de navegación inteligentes, aumentar la eficiencia energética y eficiencia productiva en estos barcos para reducir las emisiones a alta mar de combustible.



*Ilustración 32: Barco Rolls-Royce autónomo (Exponav, 2018)*

Las nuevas tendencias tecnológicas en el sector pretenden responder al reto que presentó la OMI este 2018, crear buques autónomos. Se anuncia que esta tecnología será presentada el año que viene ya que según afirman, estos barcos ya existen, solo deben ponerlos en marcha y valorar su funcionalidad.

La OMI ha realizado una clasificación en cuatro categorías, dependiendo del grado de autonomía del buque:

1. **Buque con procesos automatizados y apoyo en la toma de decisiones:** en ellos la tripulación está a bordo para operar y controlar los sistemas y las funciones de a bordo. Algunas operaciones podrían estar automatizadas.
2. **Buque controlado a distancia, pero con tripulación reducida a bordo:** el buque se controla y opera desde otra ubicación en tierra, pero existe dotación a bordo.
3. **Buque controlado a distancia sin tripulación a bordo:** el buque se maneja y opera desde tierra. No existe tripulación a bordo.
4. **Buque totalmente autónomo:** el sistema operativo del buque es capaz de tomar decisiones y de determinar acciones por sí mismo, sin interacción humana.

## EFICIENCIA AMBIENTAL EN EL TRANSPORTE MARÍTIMO

La responsabilidad social corporativa está creciendo en importancia en el sector del transporte marítimo. Hace muy poco se formó, liderado por la OMI, la *Global Industry Alliance* (GIA), una iniciativa diseñada para apoyar al medio ambiente con la reducción de emisiones de carbono.

La OMI ha llevado a cabo medidas de eficiencia energética que se aplicarán a todos los países vinculantes para toda la industria. Una serie de bases jurídicas que obligue a la reducción de las emisiones de hoy en día al año 2025, donde los buques de nueva construcción deberán ser un 30% más eficientes.

Hoy en día, los buques deberán contar con un plan de eficiencia energética que planifique de manera más eficiente los viajes que lleven a cabo. Algunas de las medidas son la recuperación del calor y la limpieza de las partes sumergidas del buque de manera regular.

Hasta el 2025, muchas navieras, entre ellas MSC, se han comprometido fielmente con el medio ambiente anticipándose a la nueva normativa y empezando a invertir en nuevos combustibles menos contaminantes y en tecnología de mejora energética. La nueva generación de motores a dos tiempos de reducida velocidad mejora el rendimiento del barco y a su vez mejora el consumo llevando a la reducción de emisiones nocivas.

A continuación, se mostrará un gráfico donde podemos observar como la naviera MSC ha reducido sus niveles de emisión de carbono en un 12,45%:

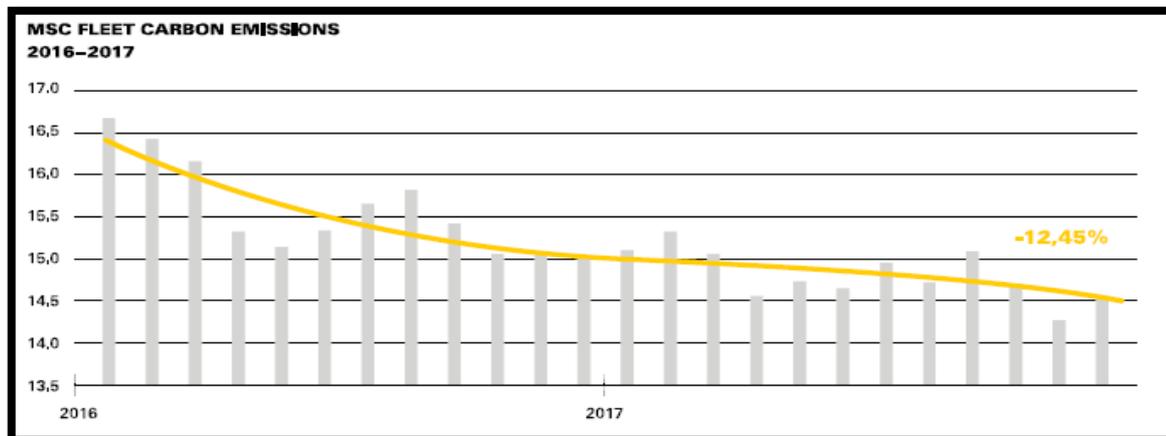


Ilustración 33: Emisión de carbono de buques MSC (MSC, 2018)

### 4.3.1.2 PERFIL ESTRATEGICO DEL ENTORNO

El perfil estratégico del entorno es una herramienta de análisis empresarial que valora los factores anteriormente mencionados en el PEST y detecta las oportunidades y amenazas que supone para la compañía.

Una vez detectada los factores se debe valorar cada uno de ellos dependiendo del impacto que tiene en la empresa siendo 1 el valor más negativo (amenazas) y el 5 como valor muy positivo (oportunidades)

Es una herramienta muy visual y subjetiva ya que realiza un análisis personal y puede diferir dependiendo de la persona que realice dicho análisis.

A continuación, voy a mostrar el perfil estratégico del entorno para la empresa Mediterranean Shipping Company:

PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DE MSC					
	MN	N	E	P	MP
<b>DIMENSIÓN POLÍTICO - LEGAL</b>					
Convenio SOLAS				X	
Convenio MARPOL				X	
Convenio de formación STCW		X			
Restricciones aduaneras no estandarizadas	X				
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>					
Tasa de desempleo en un 5,4%				X	
Tendencia descendente de la tasa de desempleo					X
SMI alto en países con influencia en el sector				X	
El 60% del PIB mundial se concentra en 4 países			X		
<b>DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL</b>					
Crecimiento de la población mundial				X	
Desequilibrio demográfico mundial		X			
Los países con más ingresos son los más longevos		X			
Gasto medio de los hogares en proyeccion ascendente					X
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>					
Gasto en I+D+i con tendencia positiva					X
Automatización de los sistemas y operaciones portuarias				X	
Proyecto MASS				X	
Plan de eficiencia energética			X		

Tabla 4: Perfil estratégico del entorno MSC (Elaboración propia)

Como podemos observar los factores descritos en el análisis PEST muestran un perfil estratégico positivo en general destacando principalmente los factores económicos y tecnológicos.

### 4.3.1.3 PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

A continuación, podremos observar en una tabla resumen las diferentes amenazas y oportunidades de las distintas dimensiones analizadas en el PEST (político-legales, económicas, socio-cultural y tecnológicas) que afectan al sector del transporte marítimo. Estas variables las hemos extraído gracias a las herramientas PEST y Perfil Estratégico.

DIMENSIONES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
POLÍTICO-LEGAL	1 - Estandarización de la formación en el sector	1 - Aumento de las normas de seguridad
	2 - Grandes y diferentes restricciones aduaneras en cada país	2 - Aumento de la conciencia medioambiental
ECONÓMICO	3 - El 60% del pib mundial se concentra en 4 países	3 - Tasa de desempleo global baja
		4 - Más población activa ocupada
		5 - El smi es alto en los países con más influencia en el sector marítimo
		6 - El 60% del pib mundial se concentra en 4 países
SOCIO CULTURAL	4 - Crecimiento global de la población	7 - Crecimiento global de la población
	5 - Desequilibrio en la distribución demográfica	8 - El gasto medio de los hogares cada vez es mayor
	6 - Los países con mayores ingresos son los países con mayor población longeva	
TECNOLÓGICO		9 - Aumento del gasto en investigación y desarrollo
		10 - Automatización de los sistemas y operativa portuaria
		11 - Proyecto MASS
		12 - Plan de eficiencia energética

Tabla 5: Principales amenazas y oportunidades del macroentorno (Elaboración propia)

Como podemos observar y como anteriormente se ha mencionado las oportunidades son factores más numerosos respecto a las amenazas. Algo muy positivo ya que una buena gestión de dichas oportunidades como lo es por ejemplo el plan de eficiencia energética que la UE quiere implantar o una buena proyección de los recursos de la empresa al crecimiento del gasto medio de las familias (un incremento del gasto influye en las importaciones del país) puede ser un factor diferenciador de la empresa respecto a los competidores.

No aprovechar estas oportunidades u obviarlas pueden hacer que los competidores las gestione mejor y más rápido haciendo que nuestra empresa quede detrás y por tanto convertir dicha variable en una amenaza.

Por otro lado, aunque sean menos factores a tener en cuenta es igual de importante realizar un estudio para cada una de las amenazas detectadas.

Una amenaza gestionada tarde se convierte en una debilidad respecto a los competidores y un factor para perder cuota de mercado como, por ejemplo, obviar que los países con mayores ingresos (y por tanto los que más gastos realizan) son los que más ancianos tienen con lo cual afecta claramente a las necesidades que requieren y, por tanto, para una naviera ha de tener claramente en cuenta que tipo de equipo se requerirá más en estos países (por ejemplo equipo frigorífico con atmósfera controlada con lo que transportar productos farmacéuticos).

## 4.3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O MICRO ENTORNO

El análisis del entorno o Macro entorno se complementa con un análisis del sector en el que opera la empresa, a este análisis lo llamaremos entorno específico o Micro entorno.

El objetivo del siguiente análisis va a seguir la tónica de la obtención de las oportunidades y las amenazas, pero esta vez en un marco más concreto como es el sector del transporte marítimo de mercancías.

### 4.3.2.1 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Porter nos ayudará a determinar qué oportunidades y amenazas hay en el sector. En este análisis se estudian cinco fuerzas de presión: Productos sustitutos, Potenciales y actuales competidores en el sector, proveedores y clientes.

#### 4.3.2.1.1 COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son aquellas empresas del sector que en un corto/medio periodo de plazo puede llegar a tener presencia en el mercado y competir a la altura de MSC. Debido a las barreras de entrada que existen en este sector, no hay nuevas navieras que tengan los recursos y capacidades de poder operar al nivel de las grandes como lo son Maersk, CMA-CGM o MSC, pero sí existen las denominadas alianzas marítimas. Estas alianzas las realizan empresas con menor presencia en el mercado y se unifican entre sí para poder competir con las grandes navieras. Estas empresas son COSCO y La Alianza (Hapag-Lloyd, Yang Ming y ONE):

CHINA OCEAN SHIPPING GROUP COMPANY (COSCO GROUP O COSCO)



Ilustración 34: Logo COSCO (Cosco, 2019)

Es la fusión de las dos navieras principales de China: COSCO y China Shipping (CSCL). Esta integración ha supuesto la creación de un gigante marítimo que supone el cuarto mayor armador del mundo con una cuota de mercado que llega hasta el 8%. La sede de esta naviera se sitúa en Peking.

Según informa la propia compañía:

*“Cosco Group es el primer grupo Naviero mundial, con una flota de más de 1.100 buques y un tonelaje de 85,32 millones de toneladas.*

*En relación a los contenedores, Cosco Shipping Lines es la 4ª Naviera del mundo con 311 buques que suman una capacidad de 1,64 millones de Teu. Cosco tiene ordenes de construcción de 33 buques portacontenedores, con una capacidad de carga total de 542.776 teu, que se sumarán a la oferta ya existente.*

*Asimismo, Cosco Group es líder mundial en buques breakbulk<sup>2</sup>, contando con una flota de 365 buques y 33,52 millones de toneladas. buques tanque con una flota de 120 buques y 17,85 millones de capacidad, y carga general y Project cargo, con buques que suman 3 millones de toneladas de capacidad.*

*Cosco Group, a través de Cosco Shipping Ports posee además más de 46 terminales de contenedores en todo el mundo, con un volumen de 90 millones de TEU, que hace que ocupemos el segundo lugar en el mundo.”*

Los planes de futuro a corto plazo de la compañía COSCO es la integración a su grupo de navieras de la empresa OOCL (Orient Overseas Container Line). Esto supondría que el grupo se situara en 3º lugar del ranking de navieras situándose por encima de su principal competidor, CMA-CGM.

The Alliance (La alianza) → (Hapag-Lloyd, Yang Ming, ONE)

Es un grupo de navieras que juntaron sus recursos y capacidades en un fin común que es la obtención de presencia en el mercado y así hacer frente a las grandes navieras.

Estas empresas son las siguientes:

HAPAG LLOYD



*Ilustración 35: Logo Hapag-Lloyds (HL, 2019)*

*“222 barcos modernos, 9.8 millones TEU (unidad equivalente a veinte pies) transportados anualmente, alrededor de 12,000 empleados motivados en 394*

*oficinas en 127 países. Hapag-Lloyd es una de las compañías navieras líder en todo el mundo y un poderoso aliado para usted.*

*Hapag-Lloyd ofrece una flota con una capacidad total de 1.6 millones TEU, así como un stock de contenedores de más de 2.5 millones TEU incluyendo una de las flotas de contenedores refrigerados más grandes y modernas del mundo. Un total de 118 servicios de línea a nivel mundial, asegurando conexiones rápidas y confiables entre más de 600 puertos en todos los continentes.*

*Los propietarios de Hapag-Lloyd son: CSAV (25.8%), Klaus-Michael Kühne (incl. Kühne Holding AG y Kühne Maritime GmbH) (25.0%), Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsmanagement mbH (13.9%), la Autoridad de Inversiones de Catar (14.5%), el Fondo de Inversión Pública en nombre del Reino de Arabia Saudí (10.2%) más un flotador libre de 10.6% (los porcentajes han sido redondeados y el flotador libre incluye inversionistas institucionales con una participación de menos de 5%). “*

<sup>2</sup> Breakbulk: Son cargas sobredimensionadas que se salen de las medidas internacionales del “TEU”.

## YANG MING



Ilustración 36: Logo Yan Ming (Yan Ming, 2019)

*“La Corporación de Transporte Marítimo Yang Ming (Yang Ming) se estableció el 28 de diciembre de 1972.*

*Desde entonces, los miembros de nuestro personal en todo el mundo han observado nuestro valor fundamental de "Trabajo en equipo, innovación, integridad y pragmatismo" para mejorar nuestra experiencia en transporte y la calidad del servicio. Nos hemos dedicado a proporcionar servicios de transporte marítimo global y sofisticado. Al proporcionar a nuestros clientes servicios “puntuales, rápidos, confiables y económicos” de alta calidad, Yang Ming se ha convertido en una de las compañías navieras líderes en el mundo.*

*En marzo de 2019, Yang Ming opera una flota de 105 buques con una capacidad operativa de 7.96 millones de D.W.T / 686 mil TEUS, de los cuales los buques portacontenedores son la fuerza de servicio principal.”*

## OCEAN NETWORK EXPRESS



Ilustración 37: Logo ONE (One, 2019)

ONE se creó en 2017 a través de la unión de tres navieras: K'LINE, MOL y NYK.

*“NYK (Nippon Yusen Kaisha) nació en 1880 también como resultado de la fusión de dos empresas de transporte marítimo. Es la mayor del sector en Japón, con capacidad para mover 592 mil TEUs.*

*MOL (Mitsui O.S.K. Lines) la naviera fue creada en 1964 gracias a otra fusión de Mitsui y OSK, compañías fundadas en el siglo XIX. En cuanto a los negocios, tiene capacidad para desplazar 491 mil TEUs: es la segunda más grande del país asiático. K Line (Kawasaki Kisen Kaisha) surgió en 1919 y en la actualidad es la decimosexta naviera más grande del mundo, con capacidad para mover 358 mil TEUs.”*

Estas tres niponas decidieron unificarse para así establecer una gran naviera con esencia japonesa, abanderando la tecnología como su principal fortaleza. Gracias a esta unión, se formó la 6ª naviera más importante del sector con capacidad de carga de 1,5 millones de TEU y haciendo escala en más de 200 puertos con 130 servicios regulares.

La sede principal de esta naviera están en Tokio, pero las oficinas centrales son en Singapur. Su inicio de actividad en el mercado empezó en abril del 2018.

Es, seguramente, la naviera más visible debido a su color corporativo, magenta (debido al color de los cerezos en flor, símbolo de Japón, origen de las tres empresas que la forman). Sus contenedores y buques de carga son fácilmente reconocidos en el mundo.

#### 4.3.2.1.2 COMPETIDORES ACTUALES

En lo que a competidores directos se refiere, hay dos grandes navieras que son las que compiten a nivel de cuota de mercado a MSC, estas dos son: Maersk Lines, que forma alianza con MSC, la denominada 2M, y CMA-CGM, una compañía francesa cuya similitud con MSC en cuanto a servicios es muy parecida.

A.P. MØLLER-MÆRSK



*Ilustración 38: Logo AP MOLLER - MAERSK (Maersk, 2019)*

El Grupo Moller-Maersk es un conglomerado de empresas cuya actividad principal se basa en los sectores del transporte y de la energía. Esta compañía es conocida bajo el nombre de Maersk Line principalmente debido a que su unidad de negocio más visible es la del transporte marítimo. Su sede está en Copenhague, Dinamarca, y se estableció en 1904.

Actualmente se sitúa en el puesto nº 1 del ranking de navieras (15.8% respecto a un 14.5% de MSC) y tiene una plantilla de 117.000 empleados en más de 135 países,

Su flota consta de más de 600 buques de carga marítima y 9 petroleros con capacidad de 310.000 toneladas de crudo y 27 petroleros para carga de petróleo refinado. Además, consta en su flota navíos con carga de gas, de metano y buques ro-ro para transporte de vehículos.

El grupo Moller-Maersk, como MSC, tiene también terminales marítimas en todo el mundo, destacando las siguientes: Algeciras, Valencia, Róterdam, Gioia Tauro, Buenos Aires, Houston, Oakland, Charleston, Shangai, Salalah, etc. También está dentro del grupo la empresa DAMCO (antiguamente Maersk Logistics) donde se ofrece el servicio del transporte de carga sin buque. Es decir, Maersk, al igual que MSC, tiene todos los servicios de la cadena logística, desde el transporte intermodal, como la carga y descarga en buques y su posterior transporte marítimo.

## CMA-CGM



Ilustración 39: Logo CMA-CGM (CMA, 2019)

CMA-CGM es un grupo de empresas cuya actividad principal es la de transporte de contenedores cuya sede está en Marsella, Francia. Se estableció en 1978 (mismo año que MSC) como un servicio de línea intra-mediterráneo.

Actualmente es la 3ra naviera con más cuota del mercado. Tiene una plantilla de 37.000 empleados en 755 agencias distribuidas en 160 países. Cuenta con una flota de 500 buques de carga.

Como sus competidores, Maersk y MSC, tiene empresas capaces de realizar toda la cadena logística, pero debido a su gran competencia con las otras dos principales navieras no son tan visibles.

A continuación, mostraré la división que tiene el grupo CMA-CGM:



Ilustración 40: Grupo CMA-CGM (CMA, 2019)

Los principales puertos de CMA están situados en Houston, Miami, Montoir, Le Havre, Antwerp (sede principal de TiL, terminales de MSC), Fos y Busan.

### 4.3.2.1.3 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

#### TRANSPORTE AÉREO

El transporte aéreo de mercancías es la modalidad más novedosa para realizar operaciones de importación y exportación. No tiene unas limitaciones físicas como tiene el transporte marítimo y su principal ventaja radica en la velocidad en la que realiza los trayectos y por tanto en la rapidez en la que podemos recibir y enviar la mercancía.

Sus principales ventajas son las siguientes:

#### Rapidez

- Es la opción más recomendable si la mercancía es de urgente recepción.

#### Facilidad de acceso

- Existen muchos más puntos de acceso que en el transporte marítimo.

#### No tiene barreras físicas

- El trayecto se realiza de una sola vez sin tener que hacer paradas aduaneras.

En cuanto a sus desventajas:

#### Coste elevado

- Es probablemente el medio de transporte más caro si se compara con el transporte marítimo.

#### Condicionado

- Las situaciones climatológicas pueden condicionar en gran medida al servicio, incluyendo cancelaciones.

#### Restricciones aduaneras

- Hay que tener todos los permisos y autorizaciones en regla antes de la salida del avión.

#### 4.3.2.1.4 PROVEEDORES

##### LEASING DE CONTENEDORES

Hoy en día es mucho más común que las principales navieras no tengan en propiedad los contenedores, sino que los tengan bajo un contrato de leasing.

Las navieras priman en invertir en nuevos buques con más capacidad y en cumplir los tratados de la OMI respecto a la inversión en nuevas fuentes de combustión para los buques. Es por ello que las navieras han empezado a dejar de “fabricar” contenedores para alquilarlos a empresas externas.

Su gestión y coste es mucho más sencillo de administrar. Se establece un periodo de alquiler por el cual el contenedor pasa a ser parte de la flota del armador, incluyendo su reparación si fuese necesario, y una vez termine el periodo de alquiler la empresa podría valorar la posibilidad de renovar el contrato o renovar el contenedor. De esta manera la naviera se asegura una flota más renovada.

Las principales empresas de alquiler de contenedores son las siguientes:



Ilustración 41: Proveedores MSC (Elaboración propia)

Estos proveedores tienen un gran poder de negociación ya que, debido a la tendencia del leasing, todas las navieras pretenden conseguir el máximo de las flotas de leasing para reducir la flota de la competencia, es decir, a mayor flota alquilada menos flota tendrá el competidor. Es por ello que las empresas de leasing ganan cada vez más importancia en el mercado y por tanto ganan más poder de negociación.

#### 4.3.2.1.5 CLIENTES

Los clientes de una naviera no son, en su gran mayoría, aquellos quienes fabrican el producto a exportar, sino que son las intermediarias entre el cliente final y la naviera. Estas son denominadas como transitarías, son empresas que prestan un servicio de mediación en las operaciones del transporte internacional, realizan todas las gestiones necesarias para que llegue el producto a su destino con la menor de las preocupaciones (trámites aduaneros, gestión financiera, créditos documentarios, contrato de seguro, representación fiscal, etc.) Actúan de forma muy similar a las agencias de transporte ya que adoptan la posición de cargador frente a la naviera.

A continuación, vamos a mostrar las principales transitarías a nivel mundial a forma de ranking de ventas, TEUs y capacidad:

Cientes	Ventas (millones €)	TEUs	Capacidad (m3)
<b>DHL Supply Chain &amp; Global Forwarding</b>	29.671	2.935.000	2.272.000
<b>Kuehne+Nagel</b>	21.462	3.820.000	1.194.000
<b>DB Schenker Logistics</b>	18.300	1.983.000	1.112.000
<b>Nippon Express</b>	16.508	862.753	654.101
<b>Panalpina</b>	6.762	1.607.000	858.000
<b>Sinatrans</b>	6.878	2.733.000	481.900
<b>Expeditors</b>	6.050	1.013.478	823.094
<b>SDV (Bolloré Group)</b>	6.898	835.000	550.000
<b>CEVA Logistics</b>	7.249	705.900	495.600
<b>DSV</b>	7.983	835.487	287.662
<b>UPS Supply Chain Solutions</b>	5.308	600.000	912.500
<b>Hellmann Worldwide Logistics</b>	3.503	784.329	507.361
<b>GEODIS</b>	5.494	654.500	270.600
<b>Agility</b>	3.964	513.500	372.700
<b>Yusen Logistics</b>	3.637	570.000	310.000
<b>UTi Worldwide</b>	3.854	528.400	368.000
<b>C.H.Robinson</b>	12.419	450.000	115.000
<b>Kerry Logistics</b>	2.511	785.600	282.200
<b>Damco</b>	2.962	786.000	190.000
<b>Kintetsu World Express</b>	2.713	396.000	478.000
<b>Toll Holdings</b>	5.369	542.000	114.000
<b>Hitachi Transport System</b>	5.459	240.000	170.000
<b>DACHSER</b>	6.494	388.500	60.000
<b>Logwin</b>	1.384	570.000	146.000
<b>CI korea express</b>	3.412	394.940	51.202

Tabla 6: Principales transitarías del mundo (Elaboración propia)

### 4.3.2.2 PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

A continuación, podremos observar un cuadro resumen con las principales amenazas y oportunidades que la naviera MSC tiene en su entorno más directo. Se han agrupado en 5 bloques que corresponden a cada una de las fuerzas del análisis Porter.

PORTER	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
COMPETIDORES POTENCIALES	1 - Nuevas alianzas entre navieras de nivel bajo - THE ALLIANCE, ONE	1 - Barreras de entrada muy altas
	2 - Adquisición de nuevas empresas por parte de COSCO. (OOCL)	
COMPETIDORES ACTUALES	3 - Transporte energético (Petróleo, gas, etc.)	2 - Alianza 2M entre las principales navieras (Maersk y MSC)
	4 - Competencia alta por controlar los puertos principales del mundo	3 - Cadena logística completa y consolidada
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	5 - El transporte aéreo es más rápido que el marítimo	4 - El coste del transporte aéreo es muy elevado
		5 - Está más condicionado a los factores que no se pueden controlar (climatológicos)
		6 - Las ganancias por cada trayecto son menores que en el transporte marítimo
PROVEEDORES	6 - Ganan poder de negociación al reducir los contenedores fabricados	7 - Reducción de costes
	7 - Competencia alta para la adquisición de la flota leasing	8 - Renovación de la flota
CLIENTES	8 - Trabajan con más de una naviera y por tanto la competencia entre estas aumenta	9 - Gran cantidad de transitarías importantes a nivel internacional
	9 - Gran cantidad de transitarías importantes a nivel internacional	10 - Realizan gran parte de la gestión documental.

Tabla 7: Principales amenazas y oportunidades (Elaboración propia)

Como podemos observar, y a diferencia del Macro-entorno, en este análisis hay más equidad en cuanto a las amenazas y oportunidades. Esto es debido a que se trata de un sector muy competitivo donde una ligera variación puede suponer una gran oportunidad o una amenaza si el competidor se ha adelantado.

## 4.4 ANALISIS INTERNO

El análisis interno investiga los factores clave de los recursos, medios, habilidades y capacidades de las que dispone una empresa para responder a su entorno. Se trata de identificar y valorar la estrategia actual y su posición frente a la competencia.

**Establecer unas ventajas competitivas supone la implantación de unas estrategias únicas en el que converjan los recursos y las capacidades de la empresa.**

Los **recursos** son los activos principales de los que dispone una empresa para llevar a cabo una estrategia competitiva. **Estos recursos pueden ser tangibles e intangibles.**

Las **capacidades**, en cambio, son habilidades o competencias organizativas que permiten el desarrollo de las actividades de la empresa a partir de los recursos de las que dispone.

Es de vital importancia para una empresa tener un completo conocimiento de sus recursos y capacidades, ya que deberá seleccionar la estrategia que explote sus fortalezas a través del desarrollo de sus recursos y capacidades, así como de eliminar las carencias de las que no dispone, que serán las principales debilidades de la empresa.

Para llevar a cabo este análisis interno de MSC se deberá realizar las siguientes actividades fundamentales:

- Identificación de los recursos y capacidades
- Evaluación de dichos recursos y capacidades para conseguir la ventaja competitiva.

### 4.4.1 RECURSOS

Como se ha mencionado anteriormente, los recursos pueden ser tangibles (físicos, financieros) e intangibles (no humanos, humanos).

#### LISTA DE RECURSOS

TANGIBLES	
FISICOS	
R1 - 480 oficinas comerciales en el mundo	R10 - 5,000 Camiones
R2 - Head Office en Ginebra	R11 - 10,000 Trailers
R3 - Reefer & Harzous cargo office en Ambere	R12 - 4,000 Vagones de tren
R4 - Technical Office en Sorrento	R13 - 68 Trenes
R5- 10 Oficinas para la planificación de rutas	R14 - 21 Barcazas (barcos de muy corto)
R6 - Shipmanagement en Chipre	R15 - 40 Depósitos de contenedores
R7 - 510 Barcos bajo mando	R16 - 50 Cruceros (17 transoceánicos)
R8 - 50,000 Empleados en todo el mundo	R17 - 14 Ferris
R9 - 54 Terminales portuarias	
FINANCIEROS *	
R18 - Capital social > 60,000€	R19 - Ingresos 28,000 millones €

INTANGIBLES
NO HUMANOS
<b>R20</b> - Excelente reputación de marca
<b>R21</b> - Reconocimiento en todo el mundo
<b>R22</b> - Página WEB personalizada para cada país
<b>R23</b> - Alta gama de servicios
<b>R24</b> - Se puede solicitar información de un flete, pero no se puede realizar el servicio sin contactar con Customer Service.
<b>R25</b> - Concienciados con el medio ambiente
HUMANOS
<b>R26</b> - Estructura organizativa muy definida
<b>R27</b> - Empresa con directivos con mucha experiencia en alta mar
<b>R28</b> - Valores empresariales muy enfocados al bienestar de los empleados
<b>R29</b> - Renovación del convenio del sector eliminando retribuciones extras
<b>R30</b> - Solo los Liners tienen retribución por objetivos, el equipo comercial tienen salario fijo
<b>R31</b> - Promoción interna
<b>R32</b> - Trato cercano de los altos directivos con sus empleados
<b>R33</b> - Se realizan "guardias" en días festivos locales

*Tabla 8: Listado de recursos (Elaboración propia)*

\***Aclaración con los recursos tangibles financieros:** Su capital social es bastante más elevado que el que se muestra, pero la empresa no facilita dicho dato a sus agencias. Respecto al beneficio, la empresa muestra un dato aproximado sin dar exactamente los beneficios exactos.

#### 4.4.2 ANALISIS FUNCIONAL

Para la identificación de las capacidades de la empresa vamos a realizar una técnica llamada Análisis funcional, el cual trata principalmente de identificar las capacidades de la empresa en relación a cada una de las áreas funcionales que tiene la empresa.

Este análisis es la base para configurar el perfil estratégico interno de la empresa, para realizarlo necesitaremos identificar las variables clave cuyo funcionamiento depende de la organización para afrontar sus objetivos.

El principal objetivo de este análisis es valorar el potencial que tiene MSC en cada una de las áreas funcionales. A continuación, vamos a detallar las capacidades de la empresa en cada una de sus áreas funcionales.

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
ÁREA DE DIRECCIÓN	C1 - Capacidad de tener buena imagen de marca
	C2 - Capacidad de desarrollo en el sector, obteniendo gran experiencia
	C3 - Capacidad de realizar acuerdos comerciales con grandes marcas
	C4 - Capacidad de concienciación medioambiental
	C5 - Capacidad de tomar alianzas con competidores
ÁREA FINANCIERA	C6 - Capacidad de generar beneficios
	C7 - Capacidad de tener un capital social constante y consistente
ÁREA COMERCIAL	C8 - Capacidad nula de venta online
	C9 - Capacidad de respuesta inmediata al cliente
	C10 - Capacidad de atracción de nuevos clientes
	C11 - Capacidad de fidelización de clientes
	C12 - Capacidad de incentivar a clientes con acuerdos comerciales
ÁREA RRHH	C13 - Capacidad de motivación al personal
	C14 - Poca capacidad de promoción interna
	C15 - Capacidad de formación al personal
ÁREA DE MARKETING	C16 - Capacidad de publicidad y promoción
	C17 - Capacidad de imagen en redes sociales
ÁREA DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES	C18 - Capacidad de almacenaje
	C19 - Capacidad de mantenimiento y reparación
	C20 - Capacidad de gestionar incidencias operativas
	C21 - Capacidad de coordinar nuevas rutas comerciales
	C23 - Capacidad de solventar incidencias en alta mar

Tabla 9: Listado de capacidades (Elaboración propia)

#### 4.4.3 PERFIL ESTRATÉGICO RESPECTO AL COMPETIDOR

Una vez analizados los recursos y capacidades que tiene MSC, vamos a realizar ahora el perfil estratégico de MSC para realizar una ventaja competitiva sostenible.

Para una empresa no es suficiente solo con disponer de recursos y capacidades para tener ventajas. También es necesario que estas mismas permitan explotar las oportunidades del mercado y neutralizar las amenazas.

Los recursos y capacidades de una empresa deben valorarse bajo dos criterios clave:

- **Importancia Estratégica** → Permite establecer y mantener ventajas competitivas. La valoraremos teniendo en cuenta de las capacidades para el sector del transporte marítimo de mercancías.
- **Fortaleza Relativa** → Compararemos nuestras capacidades frente a las de nuestro competidor, en caso de tener una puntuación mayor, escogeremos la máxima puntuación, y en caso contrario lo mismo, y en caso de tener misma valoración se realizará una media.

La empresa elegida para realizar el perfil estratégico es la compañía AP MOLLER – MAERSK S.A. de la cual ya hemos hablado en el subapartado de competidores actuales del análisis del modelo de las 5 fuerzas de Porter.

		IE	MN 1 a 2	N 3 a 4	I 5 a 6	P 7 a 8	MP 9 a 10	FR
ÁREA DE DIRECCIÓN	C1 - Buena imagen de Marca	8				X 0		7,5
	C2 - Experiencia en el sector marítimo	8			X		0	6
	C3 - Acuerdos realizados	7			0		X	7
	C4 - Estrategia Medioambiental	6			X 0			5,5
	C5 - Alianzas con competidores	7		X 0				3,5
ÁREA FINANCIERA	C6 - Beneficios	8				X	0	7
	C7 - Capital social	6				X	0	7
ÁREA COMERCIAL	C8 - Venta Online	5		X		0		4
	C9 - Respuesta al cliente	7				X 0		7,8
	C10 - Nuevos clientes	7		0			X	7
	C11- Fidelizar clientes	8			0		X	8
	C12 - Incentivos comerciales	3					X 0	7,5
ÁREA RRHH	C13 - Motivación del personal	4		0	X			6
	C14 - Promoción interna	4	0	X				3
	C15 - Formación	7		X			0	3
ÁREA DE MARKETING	C16 - Publicidad y promoción	3		X	0			4
	C17 - Redes Sociales	5	0		X			6
ÁREA DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES	C18 - Almacenaje	8			0		X	8
	C19 - Mantenimiento y reparación	5			0		X	8
	C20 - Gestión de incidencias operativas	6			X 0			5,5
	C21 - Coordinación de nuevas rutas	3		0		X		5
	C23 - Reacción a incidencias en alta mar	5		0			X	7

	Mediterranean Shipping Company S.A
	AP MOLLER - MAERSK S.A.

Tabla 10: Perfil estratégico respecto al competidor de MSC (Elaboración propia)

#### 4.4.4 MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Una vez realizado el perfil estratégico de MSC, vamos a pasar a exponer los datos obtenidos de la importancia y fortaleza relativa a través de una matriz de Fortalezas y Debilidades.

Como podemos observar en la siguiente figura ilustrativa, en función del grado en el que afecten estas fortalezas y debilidades a MSC según la puntuación que se le haya puesto en el perfil estratégico frente al competidor, tendremos situadas nuestras capacidades como empresa en cada uno de los cuatro cuadrantes de la matriz.



Ilustración 42: Matriz de fortalezas y debilidades (Capo Vicedo, 2017)

A continuación, en base al perfil estratégico frente al competidor, vamos a realizar la matriz de fortalezas y debilidades, localizando en ella cada una de las capacidades estudiadas según su puntuación (FR, IE).

<b>FORTALEZA RELATIVA</b>	C12                      C19 C23 C13      C4	C11 C18 C7    C1 C3 C10    C6 C9 C17 C20                      C2
	C21 C16                      C8 C14	C5 C15
	<b>IMPORTANCIA ESTRATÉGICA</b>	

	DEBILIDADES CLAVE
	ZONA IRRELEVANTE
	FORTALEZAS CLAVE
	FORTALEZAS SUPERFLUAS

Tabla 11: Matriz de fortalezas y debilidades de MSC (Elaboración propia)

Tal y como podemos observar, tanto en el perfil estratégico como en la matriz de fortalezas y debilidades de MSC presenta una gran cantidad de Fortalezas respecto a las debilidades. Esto se debe principalmente a que MSC es una empresa con una experiencia en el sector bastante elevada que la consolida firmemente respecto a sus competidores. Ha conseguido un buen posicionamiento en el sector con una imagen de marca tan potente que es capaz de hacerse a conocer sin necesidad de contactar directamente con los principales clientes.

#### 4.4.4.1 PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Para concluir este apartado del análisis interno vamos a realizar una tabla – resumen donde podamos reflejar las principales fortalezas y debilidades obtenidas en cada una de las distintas áreas funcionales de la empresa.

ÁREA FUNCIONAL	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ÁREA DE DIRECCIÓN	1 - Imagen de marca potente 2 - Experiencia en el sector 3 - Acuerdos con clientes 4 - Estrategia medioambiental (OMI)	1 - Pocos acuerdos con competidores, solo con Maersk (Principal competidor)
ÁREA FINANCIERA	5 - Beneficios elevados 6 - Capital social elevado y constante	
ÁREA COMERCIAL	7 - Respuesta inmediata al cliente 8 - Capacidad de captación de clientes 9 - Gran fidelización de clientes	2 - Poca o nula venta Online
ÁREA RRHH	10 - Motivación al personal al lograr objetivos	3 - Difícil promoción interna 4 - Escasa formación fuera de tu departamento
ÁREA DE MARKETING	11 - Presencia en las RRSS	12 - Poca publicidad en Internet
ÁREA DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES	12 - Gran capacidad de stock de contenedores 13 - Depósitos con taller de reparación 14 - Capacidad de reacción a adversidades 15 - Gestión eficaz de nuevas rutas comerciales	

Tabla 12: Principales fortalezas y debilidades de MSC (Elaboración propia)

## 4.5 MATRIZ DAFO

A continuación, vamos a mostrar a modo de conclusión la matriz DAFO, donde mostraremos las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades encontradas en los distintos análisis realizados, tanto del entorno como del interno de la empresa.

La manera de interpretar esta matriz es usar las distintas variables para consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar como ventajas competitivas las oportunidades y eliminar o reducir las amenazas del entorno.

AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
A1	Estandarización de la formación en el sector	O1	Aumento de las normas de seguridad
A2	Grandes y diferentes restricciones aduaneras en cada país	O2	Aumento de la conciencia medioambiental
A3	El 60% del pib mundial se concentra en 4 países	O3	Tasa de desempleo global baja
A4	Crecimiento global de la población	O4	Más población activa ocupada
A5	Desequilibrio en la distribución demográfica	O5	El SMI es alto en los países con más influencia en el sector marítimo
A6	Los países con mayores ingresos son los países con mayor población longeva	O6	El 60% del pib mundial se concentra en 4 países
A7	Nuevas alianzas entre navieras de nivel bajo - the alliance, one	O7	Crecimiento global de la población
A8	Adquisición de nuevas empresas por parte de cosco. (oocl)	O8	El gasto medio de los hogares cada vez es mayor
A9	Transporte energético (petróleo, gas, etc.)	O9	Aumento del gasto en investigación y desarrollo
A10	Competencia alta por controlar los puertos principales del mundo	O10	Automatización de los sistemas y operativa portuaria
A11	El transporte aéreo es más rápido que el marítimo	O11	Proyecto MASS
A12	Ganan poder de negociación al reducir los contenedores fabricados	O12	Plan de eficiencia energética
A13	Competencia alta para la adquisición de la flota leasing	O13	Barreras de entrada muy altas
A14	Trabajan con más de una naviera y por tanto la competencia entre estas aumenta	O14	Alianza 2m entre las principales navieras (MAERSK y MSC)
A15	Gran cantidad de transitarías importantes a nivel internacional	O15	Cadena logística completa y consolidada
		O16	El coste del transporte aéreo es muy elevado
		O17	Está más condicionado a los factores que no se pueden controlar (climatológicos)
		O18	Las ganancias por cada trayecto son menores que en el transporte marítimo
		O19	Reducción de costes
		O20	Renovación de la flota
		O21	Gran cantidad de transitarías importantes a nivel internacional

DEBILIDADES		FORTALEZAS	
D1	Pocos acuerdos con competidores, solo con MAERSK (principal competidor)	F1	Imágen de marca potente
D2	Poca o nula venta online	F2	Experiencia en el sector
D3	Difícil promoción interna	F3	Acuerdos con clientes
D4	Escasa formación fuera del departamento	F4	Estrategia medioambiental (OMI)
D5	Poca publicidad en internet	F5	Beneficios elevados
D6	Formación escasa a los empleados	F6	Capital social elevado y constante
D7	Poca adaptación a las nuevas tecnologías	F7	Respuesta inmediata al cliente
		F8	Capacidad de captación de clientes
		F9	Gran fidelización de clientes
		F10	Motivación al personal al lograr objetivos
		F11	Presencia en las RRSS
		F12	Gran capacidad de stock de contenedores
		F13	Depósitos con taller de reparación
		F14	Capacidad de reacción a adversidades
		F15	Gestión eficaz de nuevas rutas comerciales

Tabla 13: Matriz DAFO MSC (Elaboración propia)

## MISIÓN Y VISIÓN DE MSC

<b>MISIÓN</b>	<b>Nuestra misión es ofrecer soluciones de transporte fiables y sostenibles por mar, carretera y ferrocarril a clientes en todas las industrias.</b>
<b>VISIÓN</b>	<b>Nuestro objetivo es convertirnos en la línea de transporte más sostenible, tecnológicamente avanzada y centrada en el cliente de la industria. Continuaremos enriqueciendo la vida diaria de las personas facilitando el comercio global con integridad, responsabilidad y respeto por el medio ambiente. Nuestro equipo global brindará un servicio al cliente líder en el mercado al ser expertos en su campo, motivados y orgullosos de lo que hacen.</b>

Tabla 14: Misión y Visión de MSC (Aponte, 2019)

## 4.6 FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para realizar la formulación de las estrategias vamos a utilizar la herramienta de la **Matriz DAFO**.

Esta matriz consiste en generar las opciones necesarias para la dirección estratégica de la compañía. Dicha matriz se confecciona a través de la matriz realizada anteriormente, la matriz DAFO, mediante la combinación de los factores del análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Amenazas y oportunidades).

		ANALISIS EXTERNO	
		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ANALISIS INTERNO	DEBILIDADES	<b>Estrategias de supervivencia (DA):</b> Minimizan las debilidades y evitan las amenazas	<b>Estrategias de reorientación (DO):</b> Aprovechan las oportunidades para superar las debilidades.
	FORTALEZAS	<b>Estrategias defensivas (FA):</b> Utiliza las fortalezas para evitar las amenazas.	<b>Estrategias ofensivas (FO):</b> Utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Tabla 15: Matriz DAFO (Capo Vicedo, 2017)

En el siguiente subapartado se va a formular las estrategias pertinentes a raíz de la combinación de las amenazas y oportunidades con las fortalezas y debilidades.

### 4.6.1 MATRIZ DAFO

		ANALISIS EXTERNO	
		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ANALISIS INTERNO	DEBILIDADES	<b>E1: PLATAFORMA DE RESERVA ONLINE SIN MEDIACIÓN COMERCIAL</b> <i>(D2,D5,D7,A1,A2,A14)</i>	<b>E2: DESARROLLO COMERCIAL DEL DISPOSITIVO TRAXEN</b> <i>(D1,D5,D7,O2,O9,O10,O12,O15)</i> <b>E3: CREAR UN UN PLAN DE FORMACIÓN ANUAL DEL SECTOR PARA LOS EMPLEADOS DE MSC</b> <i>(D3,D4,D6,O1,O9,O10,O15)</i>
	FORTALEZAS	<b>E4: ALIANZA COMERCIAL CON CMA-CGM PARA RUTAS DE AFRICA</b> <i>(A1,A7,A8,A13,A14, F1,F2,F3,F4,F15)</i> <b>E5: ACUERDO CON WWF Y GREENPEACE PARA CREAR UN PLAN DE CONSERVACIÓN DE ESPECIES MARINAS</b> <i>(F1,F4,F6,A4,A9)</i>	<b>E6: CREAR RUTA COMERCIAL DIRECTA ENTRE MIDDLE EAST A AMERICA</b> <i>(F2,F3,F6,F12,F15,O1,O8,O6,O14,O15)</i> <b>E7: REALIZAR ACUERDOS CON UNIVERSIDADES PARA FINANCIAR ESTUDIOS PARA EL ESTUDIO DE NUEVOS COMBUSTIBLES BIODEGRADABLES</b> <i>(F1,F4,F14,O1,O2,O9,O11,O12)</i>

Tabla 16: Matriz DAFO de MSC (Elaboración propia)

- **E1 → PLATAFORMA DE RESERVA ONLINE SIN MEDIACIÓN COMERCIAL**

Consiste en la implementación de una red online a clientes donde pueden realizar la reserva online de su embarque sin la necesidad de un mediador comercial. Se generaría un flete automático y se realizaría toda la gestión documental on-line.

- **E2 → DESARROLLO COMERCIAL DEL DISPOSITIVO TRAXEN**

Consiste en realizar un plan de comunicación que lleve el dispositivo de geolocalización vía satélite al ámbito comercial en todo el mundo aunando la innovación tecnológica por la que MSC apuesta.

- **E3 → CREAR UN PLAN DE FORMACIÓN ANUAL DEL SECTOR PARA LOS EMPLEADOS DE MSC**

Realizar a todos los empleados de MSC en todo el mundo una formación anual en relación a las innovaciones tecnológicas y nuevas formas de comercio.

- **E4 → ALIANZA COMERCIAL CON CMA-CGM PARA RUTAS EN AFRICA**

Al igual que en su momento se hizo con AP-MOLLER MAERSK LINES, sería acordar una alianza comercial para el tráfico de mercancías en toda África con la compañía líder en el continente CMA-CGM. De esta manera MSC aumentaría notoriedad en dicho continente.

- **E5 → ACUERDO CON WWF Y GREENPEACE PARA CREAR UN PLAN DE CONSERVACIÓN DE ESPECIES MARINAS**

Realizar un acuerdo con las ONG WWF y GREENPEACE para la donación de dinero para la defensa de la fauna marina y su conservación a cambio de aparecer en sus medios de comunicación como empresa colaboradora.

- **E6 → CREAR RUTA COMERCIAL DIRECTA ENTRE MIDDLE EAST A AMERICA**

Establecer una nueva ruta comercial entre los países de oriente medio cuyo trayecto sea directo a América, esta ruta sería pionera y aumentaría la conexión textil y alimentaria entre países como Arabia Saudí y Brasil.

- **E7 → REALIZAR ACUERDOS CON UNIVERSIDADES PARA FINANCIAR ESTUDIOS PARA EL ESTUDIO DE NUEVOS COMBUSTIBLES BIODEGRADABLES**

Crear convenios de colaboración con universidades en todo el mundo donde se financie el estudio de nuevos combustibles y energías biodegradables.

## 4.6.2 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Después de plantear las estrategias anteriores a desarrollar, la compañía MSC debe realizar un proceso de evaluación entre todas las alternativas para su aceptación y funcionamiento.

Para ello, Jonhson et al. (2006), sugieren los siguientes métodos de valoración:

- Ajuste de estrategia.
- Aceptabilidad en los grupos de interés.
- Factibilidad de las estrategias.

### 4.6.2.1 AJUSTE DE LAS ESTRATEGIAS

Gracias a esta herramienta se pretende comparar las distintas alternativas con el fin de obtener un orden de preferencia que ayude a la compañía a descartar aquellas estrategias que no sean prioritarias.

Para su realización se valorará cada uno de los elementos de la matriz DAFO junto con la Misión y Visión de la compañía. A través de una ponderación se realizará una valoración de cada elemento y se elegirán las que mayor puntuación tengan. **Dicha valoración se ha realizado en conjunto con expertos y responsables de la empresa para una valoración más profesional y exacta.**

A continuación, se muestra dicha matriz de ajuste con las estrategias planteadas.

#### AJUSTE DE LAS AMENAZAS

FACTOR	POND.	PUNTUACIÓN ABSOLUTA							PUNTUACIÓN RELATIVA						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
A1	0,01	5	6	2	4	2	3	2	0,05	0,06	0,02	0,04	0,02	0,03	0,02
A2	0,02	7	7	8	5	2	5	4	0,14	0,14	0,16	0,1	0,04	0,1	0,08
A3	0,01	2	6	2	4	3	3	2	0,02	0,06	0,02	0,04	0,03	0,03	0,02
A4	0,01	6	4	5	5	5	2	4	0,06	0,04	0,05	0,05	0,05	0,02	0,04
A5	0,01	2	4	4	2	5	2	4	0,02	0,04	0,04	0,02	0,05	0,02	0,04
A6	0,01	2	6	4	2	7	1	3	0,02	0,06	0,04	0,02	0,07	0,01	0,03
A7	0,01	3	4	3	8	2	7	5	0,03	0,04	0,03	0,08	0,02	0,07	0,05
A8	0,01	3	5	4	8	2	6	5	0,03	0,05	0,04	0,08	0,02	0,06	0,05
A9	0,02	4	5	3	2	6	2	10	0,08	0,1	0,06	0,04	0,12	0,04	0,2
A10	0,02	2	5	6	7	2	2	3	0,04	0,1	0,12	0,14	0,04	0,04	0,06
A11	0,01	2	2	4	5	2	1	3	0,02	0,02	0,04	0,05	0,02	0,01	0,03
A12	0,01	5	5	4	5	1	2	2	0,05	0,05	0,04	0,05	0,01	0,02	0,02
A13	0,01	5	5	5	6	1	3	1	0,05	0,05	0,05	0,06	0,01	0,03	0,01
A14	0,02	5	6	5	6	1	3	2	0,1	0,12	0,1	0,12	0,02	0,06	0,04
A15	0,02	8	6	5	3	7	2	8	0,16	0,12	0,1	0,06	0,14	0,04	0,16

Tabla 17: Ajuste de las amenazas (Elaboración propia)

## AJUSTE DE LAS OPORTUNIDADES

FACTOR	POND.	PUNTUACIÓN ABSOLUTA							PUNTUACIÓN RELATIVA						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
O1	0,02	5	7	7	2	3	5	4	0,1	0,14	0,14	0,04	0,06	0,1	0,08
O2	0,02	6	8	8	3	10	2	9	0,12	0,16	0,16	0,06	0,2	0,04	0,18
O3	0,01	2	2	2	1	4	2	3	0,02	0,02	0,02	0,01	0,04	0,02	0,03
O4	0,01	2	2	3	1	2	3	5	0,02	0,02	0,03	0,01	0,02	0,03	0,05
O5	0,01	3	4	3	2	5	1	3	0,03	0,04	0,03	0,02	0,05	0,01	0,03
O6	0,01	3	5	8	2	5	2	1	0,03	0,05	0,08	0,02	0,05	0,02	0,01
O7	0,02	4	8	8	2	5	1	2	0,08	0,16	0,16	0,04	0,1	0,02	0,04
O8	0,01	3	7	3	2	5	2	1	0,03	0,07	0,03	0,02	0,05	0,02	0,01
O9	0,02	8	10	8	2	6	2	6	0,16	0,2	0,16	0,04	0,12	0,04	0,12
O10	0,02	8	10	8	1	5	3	6	0,16	0,2	0,16	0,02	0,1	0,06	0,12
O11	0,02	4	7	7	2	3	5	3	0,08	0,14	0,14	0,04	0,06	0,1	0,06
O12	0,02	4	8	8	1	2	8	6	0,08	0,16	0,16	0,02	0,04	0,16	0,12
O13	0,01	2	2	2	4	1	2	3	0,02	0,02	0,02	0,04	0,01	0,02	0,03
O14	0,01	2	2	2	4	1	2	3	0,02	0,02	0,02	0,04	0,01	0,02	0,03
O15	0,02	7	9	5	4	4	4	3	0,14	0,18	0,1	0,08	0,08	0,08	0,06
O16	0,01	1	2	3	2	1	2	3	0,01	0,02	0,03	0,02	0,01	0,02	0,03
O17	0,01	4	9	3	2	8	3	7	0,04	0,09	0,03	0,02	0,08	0,03	0,07
O18	0,01	3	2	2	1	4	2	3	0,03	0,02	0,02	0,01	0,04	0,02	0,03
O19	0,02	9	9	7	2	3	2	4	0,18	0,18	0,14	0,04	0,06	0,04	0,08
O20	0,01	3	7	2	1	2	5	2	0,03	0,07	0,02	0,01	0,02	0,05	0,02
O21	0,02	8	6	5	3	7	2	8	0,16	0,12	0,1	0,06	0,14	0,04	0,16

Tabla 18: Ajuste de las oportunidades (Elaboración propia)

## AJUSTE DE LAS DEBILIDADES

FACTOR	POND.	PUNTUACIÓN ABSOLUTA							PUNTUACIÓN RELATIVA						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
D1	0,01	2	3	3	7	5	8	6	0,02	0,03	0,03	0,07	0,05	0,08	0,06
D2	0,01	8	7	8	2	2	3	2	0,08	0,07	0,08	0,02	0,02	0,03	0,02
D3	0,02	3	6	6	7	5	2	3	0,06	0,12	0,12	0,14	0,1	0,04	0,06
D4	0,02	2	6	10	2	2	5	6	0,04	0,12	0,2	0,04	0,04	0,1	0,12
D5	0,02	8	7	8	2	2	3	2	0,16	0,14	0,16	0,04	0,04	0,06	0,04
D6	0,02	3	6	6	7	5	2	3	0,06	0,12	0,12	0,14	0,1	0,04	0,06
D7	0,02	9	8	6	3	3	2	4	0,18	0,16	0,12	0,06	0,06	0,04	0,08

Tabla 19: Ajuste de las debilidades (Elaboración propia)

## AJUSTE DE LAS FORTALEZAS

FACTOR	POND.	PUNTUACIÓN ABSOLUTA							PUNTUACIÓN RELATIVA						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
F1	0,02	3	5	6	8	5	8	3	0,06	0,1	0,12	0,16	0,1	0,16	0,06
F2	0,02	1	6	6	7	5	6	5	0,02	0,12	0,12	0,14	0,1	0,12	0,1
F3	0,01	2	4	2	2	4	2	3	0,02	0,04	0,02	0,02	0,04	0,02	0,03
F4	0,02	5	10	10	3	5	6	9	0,1	0,2	0,2	0,06	0,1	0,12	0,18
F5	0,01	3	6	3	3	2	3	2	0,03	0,06	0,03	0,03	0,02	0,03	0,02
F6	0,01	3	5	3	2	3	1	3	0,03	0,05	0,03	0,02	0,03	0,01	0,03
F7	0,01	8	8	4	3	2	1	1	0,08	0,08	0,04	0,03	0,02	0,01	0,01
F8	0,01	7	7	5	8	5	6	1	0,07	0,07	0,05	0,08	0,05	0,06	0,01
F9	0,01	6	6	6	5	4	2	3	0,06	0,06	0,06	0,05	0,04	0,02	0,03
F10	0,02	2	2	3	2	5	2	1	0,04	0,04	0,06	0,04	0,1	0,04	0,02
F11	0,02	9	8	6	3	3	3	5	0,18	0,16	0,12	0,06	0,06	0,06	0,1
F12	0,02	3	8	5	2	6	3	1	0,06	0,16	0,1	0,04	0,12	0,06	0,02
F13	0,01	3	7	4	2	6	3	1	0,03	0,07	0,04	0,02	0,06	0,03	0,01
F14	0,01	1	10	8	2	9	1	4	0,01	0,1	0,08	0,02	0,09	0,01	0,04
F15	0,01	1	6	4	8	5	10	9	0,01	0,06	0,04	0,08	0,05	0,1	0,09

Tabla 20: Ajuste de las fortalezas (Elaboración propia)

## AJUSTE DE LA MISIÓN Y VISIÓN

FACTOR	POND.	PUNTUACIÓN ABSOLUTA							PUNTUACIÓN RELATIVA						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
MISION	0,08	5	8	7	5	7	3	6	0,4	0,64	0,56	0,4	0,56	0,24	0,48
VISION	0,08	6	9	8	4	6	3	7	0,48	0,72	0,64	0,32	0,48	0,24	0,56

Tabla 21: Ajuste de la misión y visión (Elaboración propia)

## RESULTADO FINAL

FACTOR	POND.	PUNTUACIÓN ABSOLUTA							PUNTUACIÓN RELATIVA						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
TOTAL	1	255	360	305	215	240	192	233	4,69	6,62	5,8	3,69	4,43	3,24	4,44

Tabla 22: Resultado final de los ajustes (Elaboración propia)

Tras desarrollar este ajuste de las estrategias podemos observar que las alternativas con mayor puntuación son:

- **E2** (Desarrollo comercial del dispositivo TRAXEN)
- **E3** (Crear un plan de formación anual del sector para los empleados de MSC)
- **E1** (Plataforma de reserva online sin mediación comercial)
- **E7** (Realizar acuerdos con universidades para financiar estudios para el estudio de nuevos combustibles biodegradables)

- **E5** (Acuerdo con WWF y GREEPEACE para crear un plan de conservación de especies marinas)
- **E4** (Alianza comercial con CMA-CGM para rutas en África)
- **E6** (Crear ruta comercial directa entre Middle East a América)

Finalmente, las estrategias seleccionadas para la fase de aceptabilidad son las **E2, E3, E1, E7.**

#### 4.6.2.2 ACEPTABILIDAD

Esta herramienta se basa principalmente en la medición de cada estrategia respecto a su aportación aceptable o no a los diversos grupos de interés para MSC.

Una estrategia será positiva si para el grupo de interés en cuestión mejora su situación u obtengan más beneficios que costes en su implantación.

GRUPOS DE INTERES	E1	E2	E3	E7
CLIENTES	SI	SI	SI	-
PROVEEDORES	-	SI	-	NO
TRABAJADORES	NO	SI	SI	-
BANCOS	-	SI	SI	NO
INSTITUCIONES	SI	-	SI	SI
ACCIONISTAS	NO	SI	SI	NO

Tabla 23: Matriz de aceptabilidad (Elaboración propia)

Las conclusiones que podemos destacar de esta tabla de los grupos de interés es que hay dos estrategias (E2 y E3) que destacan sobre el resto ya que en gran mayoría los grupos de interés lo ven positivo. Respecto a la E1 cabe destacar que los accionistas no ven con buenos ojos que MSC cambie su modelo de trato con el cliente ya que considera que desvirtúa uno de sus cualidades más positivas, el trato cercano al cliente. Por último, la E7 no ha sido aceptada ya que lo ven un gasto más social que con una finalidad medioambiental ya que MSC, como el resto de navieras, debe cumplir forzosamente los tratados de la organización marítima internacional y sus directrices.

#### 4.6.2.3 FACTIBILIDAD

El siguiente análisis, factibilidad, es una herramienta que examina el funcionamiento práctico de cada alternativa, para comprender de manera directa y visual si la implantación traería consecuencias, si la compañía dispone de recursos y capacidades suficientes y, finalmente, conocer el horizonte temporal de cada estrategia.

	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3
¿Se puede implantar	SI	SI
¿Tiene la compañía capacidad de recursos, físicos, humanos y financieros?	SI	SI
Horizonte temporal	1 Año y 3 meses	4 Meses

Tabla 24: Matriz de Factibilidad (Elaboración propia)

Ambas estrategias han pasado el corte. Ambas son viables en todos los sentidos y son factibles en todos los ámbitos por lo que el siguiente paso sería elaborar el plan de acción de cada estrategia.

Para la estrategia 2 (**desarrollo comercial del dispositivo TRAXEN**) su implantación es más costosa puesto que implica el desarrollo tecnológico y operativo de la implantación de dicho dispositivo en los contenedores marítimos y realizar pruebas de control antes de lanzarlo al mercado. Es por ello que su horizonte temporal es más extenso. Los recursos físicos (gracias a ser socio capitalista de la start-up) y financieros de MSC son suficientes para poder realizar esta estrategia.

Respecto a la estrategia 3 (**crear un plan de formación anual del sector para los empleados de MSC**), como podemos observar en la tabla, es más factible que la anterior, ya que no son tantos los recursos de los que se necesita para implantar la estrategia y MSC ya dispone de herramientas donde puede confeccionarlo (OFFICE 365). Su horizonte temporal es 1 año, ya que la compañía ha decidido poner en práctica este plan de formación para que coincida con el lanzamiento del dispositivo TRAXEN, una oportunidad de realizar ambas estrategias en un mismo periodo de tiempo cumpliendo ambos objetivos.

### 4.6.3 PLAN DE ACCIÓN

Como comentado en el anterior punto, las estrategias seleccionadas han sido la E2 y la E3.

A continuación, se procederá a realizar un plan de acción de cada estrategia junto con un diagrama de GANTT donde podremos observar la línea temporal de cada estrategia.

#### PLAN DE ACCIÓN → ESTRATEGIA 2

<b>ESTRATEGIA 2: Desarrollo comercial del dispositivo TRAXEN</b>			
<b>Objetivo: Implantar comercialmente a través de un plan de comunicación el dispositivo de geolocalización vía satélite (TRAXEN) en el mercado y obtener un aumento de los beneficios gracias a la fidelización y captación de nuevos clientes.</b>			
<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PERIODO</b>	<b>COSTE</b>
Producción de 75.000 unidades de dispositivos TRAXEN.	Gerencia Start-up TRAXEN Dpto. I+D+i	Julio 2019 - Diciembre 2019	€ 3.206.250,00
Creación de plataformas on-line para el seguimiento y control del contenedor, a nivel operativo y comercial, con TRAXEN instalado.	Gerencia Start-up TRAXEN Dpto. IT Dpto I+D+i	Julio 2019 - Octubre 2019	€ 75.000,00
Formación a los talleres de los depósitos de MSC para la instalación y reparación de los dispositivos.	Gerencia Dpto. Logística Dpto. RRHH	Octubre 2019 - Diciembre 2019	€ 50.000,00
Distribución de los dispositivos para su instalación.	Dpto. Operaciones Dpto. Logística	Diciembre 2019 - Enero 2020	€ 187.500,00
Fase de pruebas operativa y puesta a punto del dispositivo	Dpto. Operaciones Gerencia Start-up TRAXEN	Enero 2020 - Agosto 2020	€ 575.000,00
Newsletter sobre el TRAXEN a las distintas agencias del mundo.	Dpto. Comercial Dpto. RRHH	Marzo 2020 - Diciembre 2020	€ 5.000,00
Evento de demostración interna del dispositivo TRAXEN en cada Head	Dpto. Comercial Dpto. RRHH	Junio 2020- Agosto 2020	€ 5.000,00
Formación a los comerciales de todo el mundo.	Dpto. Comercial Dpto. RRHH	Agosto 2020 - Diciembre 2020	€ 10.000,00
Plan de comunicación externo	Dpto. Comercial Gerencia	Diciembre 2020 - Diciembre 2020	€ 20.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>€ 4.133.750,00</b>

Tabla 25: Plan de acción de la E2 (Elaboración propia)

DIAGRAMA DE GANTT → ESTRATEGIA 2

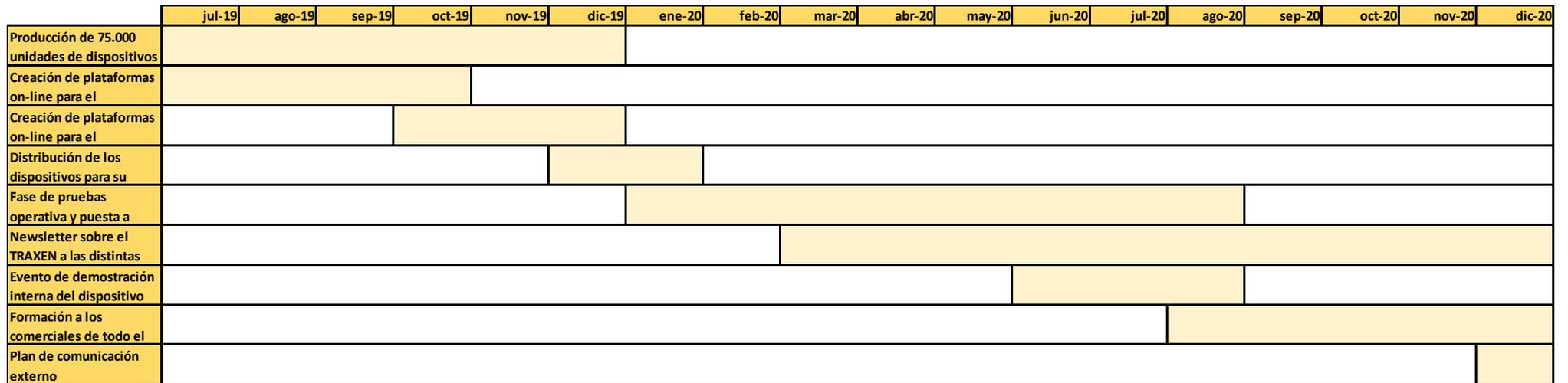


Tabla 26: Diagrama de GATT E2 (Elaboración propia)

PLAN DE ACCIÓN → ESTRATEGIA 3

ACCIONES	RESPONSABLE	PERIODO	COSTE
Contratar los servicios de Office 365 (PACK PERSONALIZADO PARA MSC)	Dpto. IT Gerencia	Julio 2019 - Julio 2019	€ 12.570,00
Contratar a personal cualificado para diseñar cursos on-line (3 personas)	Dpto. RRHH Gerencia	Agosto 2019 - Septiembre 2019	€ 120.000,00
Planteamiento de la formación 2020: Formación sobre el dispositivo TRAXEN	Gerencia Dpto. RRHH Dpto. Comercial	Octubre 2019 - Agosto 2020	€ -
Diseño o boceto de la formación del TRAXEN	Start-up TRAXEN Dpto. RRHH	Abril 2020 - Junio 2020	€ -
Crear una cartera de cursos on-line para cada uno de los departamentos de la compañía	Gerencia Dpto. RRHH Dpto. IT	Octubre 2019 - Marzo 2020	€ -
Lanzamiento de la plataforma en el portal OFFICE 365	Gerencia Dpto. IT	Marzo 2020 - Marzo 2020	€ -
Crear una cartera de cursos on-line para cada uno de los departamentos de la compañía	Dpto. RRHH Dpto. IT	Abril 2020 - Abril 2020	€ -
<b>TOTAL</b>			<b>€ 132.570,00</b>

Tabla 27: Plan de acción E3 (Elaboración propia)

DIAGRAMA DE GANTT → ESTRATEGIA 3

	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20
Contratar los servicios de Office 365 (PACK PERSONALIZADO PARA MSC)														
Contratar a personal cualificado para diseñar cursos on-line (3 personas)														
Planteamiento de la formación 2020: Formación sobre el dispositivo TRAXEN														
Diseño o boceto de la formación del TRAXEN														
Crear una cartera de cursos on-line para cada uno de los departamentos de la														
Lanzamiento de la plataforma en el portal OFFICE 365														
Crear una cartera de cursos on-line para cada uno de los departamentos de la														

Tabla 28: Diagrama de GATT E3 (Elaboración propia)

## 4.7 CONCLUSIONES

Tras la realización de este plan estratégico, cabe destacar que el sector, en el que la compañía MSC se sitúa, requiere de un gran esfuerzo por mantenerse como referente del mercado.

Los cambios tecnológicos, cambios legales y la propia globalización son factores cambiantes a diario que si no se adaptan rápido a nuestro modelo de negocio puede acarrear una pérdida irreparable de cuota de mercado y, por tanto, una pérdida económica.

Llegados a este punto, **la compañía ha decidido realizar un plan de comunicación tras la fase operativa del dispositivo de geolocalización vía satélite TRAXEN.**

Este plan de comunicación contará con una formación interna sobre el propio dispositivo y como lanzarlo al mercado con las consecuencias comerciales que pueda acarrear. Esta formación interna atiende a la necesidad que tiene la empresa de formación que requieren sus empleados para poder abarcar y dar respuesta a los cambios tecnológicos de la compañía.

Por otro lado, tras la implantación del plan de comunicación interno, la compañía estará preparada para el lanzamiento de su plan de comunicación externo donde se lanzará al mercado el dispositivo TRAXEN a toda su cartera de cliente de forma gradual. Este plan de comunicación externo haría que la compañía adquiriera una ventaja competitiva muy diferenciadora respecto a la de sus competidores, siendo capaz de abarcar más cuota de mercado.

**Por tanto, la compañía realizará en un mismo plan de comunicación la consecución de las dos estrategias obtenidas de este plan estratégico.**

## 5. PLAN DE COMUNICACIÓN

OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA  
OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN  
SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO  
OPERATIVA DEL TRAXEN  
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA  
PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

## 5.1 OBJETIVOS DE MSC

Antes de abordar con detalle el plan de comunicación, conviene detallar los objetivos más generales de marketing a 2 años vista que posee la empresa MSC. Estos objetivos tienen mayor alcance que los objetivos más específicos de comunicación que se detallarán a continuación. No obstante, sirven como marco genérico y como guía de operación.

A nivel general, los objetivos pueden ser cualitativos, es decir, orientados a conseguir un mejor posicionamiento e imagen en el mercado. Por otro lado, tenemos los objetivos cuantitativos, que se refieren a resultados más económicos y medibles.

La coherencia entre los objetivos cuantitativos y cualitativos debe ser total para que nuestro plan de marketing sea eficaz.

A continuación, encontraremos los objetivos marcados por MSC:

### CUALITATIVOS

- Fidelizar la cartera de clientes actual.
- Captación de nuevos clientes.
- Llegar a tener servicio y cobertura a nivel global.

### CUANTITATIVOS

- Lograr en el primer año un aumento de las ventas en un 9%.
- Lograr en el segundo año un aumento del 7% en las ventas.
- Aumentar la cuota de mercado en un 5%.

## 5.2 OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN

A continuación, se va a plantear aquello que se pretende conseguir con el plan de comunicación, es decir, qué se quiere despertar en los clientes con este nuevo servicio. Estos objetivos son mucho más específicos que los planteados en el punto anterior ya que nos centramos principalmente en la comunicación.

Hay tres tipos de objetivos en la comunicación:

- **INFORMAR:** Este objetivo se centra principalmente en dar a conocer el servicio al exterior y también internamente.
- **PERSUADIR:** Con este objetivo lo que pretendemos es incitar a nuevos clientes a utilizar nuestro servicio, es decir, es un objetivo puramente de captación.
- **RECORDAR:** Un objetivo que nos permite mantener la imagen de marca al exterior, es decir, seguimos recordando lo que somos y lo que ofrecemos.

Estos objetivos no tienen que ser excluyentes, es decir, no solo hay que seguir una opción. En un plan de comunicación es importante la segmentación y dependiendo de a qué segmento nos dirijamos, necesitaremos establecer lo que pretendemos conseguir con dicha comunicación.

Tal y como se adelantó en el plan estratégico, el presente plan de comunicación constará de dos partes y, por ello, cada herramienta debe tener sus propios objetivos cuantitativos a la par que de la comunicación:

- **PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA:** Nuestro objetivo principal es que el 100% del staff de MSC y el 75% del staff operativo (tripulantes de los barcos) conozcan el dispositivo TRAXEN.  
Por tanto, esta parte del plan de comunicación se centrará principalmente en **INFORMAR**.
- **PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA:** Nuestro objetivo es aumentar las ventas en un 16% en dos años y alcanzar un aumento en la cuota de mercado de un 5%. En cada una de las herramientas que se expondrán a continuación se marcarán unos objetivos cuantitativos específicos de la herramienta en cuestión.  
Esta comunicación externa buscará principalmente de **INFORMAR** a los clientes actuales de MSC y **PERSUADIR** a aquellos clientes que no realizan un embarque con MSC.

Por último, cabe destacar que es importante realizar un continuo esfuerzo por hacer que nuestro dispositivo no se quede en el olvido y siga presente en la toma de decisiones de nuestros clientes y staff interno (**RECORDAR**).

## 5.3 SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO

### 5.3.1 SEGMENTACIÓN

Se define la segmentación como la división de nuestro mercado en grupos similares. Para ello vamos a dividir el mercado potencial en grupos cuyas características se aproximen a nuestros intereses.

Existen varios criterios por el cual se pueden segmentar los mercados: Geográficamente, demográficamente, por tamaño, por conducta, etc. Pero en nuestro caso, el de la empresa MSC, vamos a segmentar por tamaño de operador logístico ya que por geografía no es viable ya que nuestros clientes actúan en casi todo el mundo.

Los operadores logísticos pueden ser clasificados en función de las funciones que gestionan dentro de la cadena logística. Actualmente se conocen los siguientes tipos de Party Logistics (PL):

- **1PL (First Party Logistic):** Consiste principalmente en el transporte de la mercancía, suelen ser principalmente empresas de transporte que se encargan de distribuir los productos de las empresas.

- **2PL (Second Party Logistic):** Es la evolución del 1PL, solo que la empresa de transporte, en este caso, se encarga también del almacenamiento de las mercancías y de los vehículos.
- **3PL (Third Party Logistic):** Es la evolución del 2PL, en este caso la empresa además de encargarse del transporte y almacenamiento, también se encarga de las operaciones de transporte y la gestión interna de los almacenes. Este tipo de operador logístico es el más conocido y el más habitual encontrar. Ofrecen una integración mayor y los servicios que ofrecen se adaptan mucho mejor a las necesidades del cliente.
- **4PL (Fourth Party Logistic):** Este tipo de operadores logísticos trabajan de forma diferente al resto, ya que son supervisores de los procedimientos logísticos. No disponen de los recursos físicos como los anteriores (transporte, almacén, etc.). En cambio, sí que proporcionan los conocimientos técnicos para la optimización de la cadena de suministro. En pocas palabras, son los que supervisan principalmente a las 3PL, realizan acuerdos entre ellos a largo plazo para completar la cadena logística.
- **5PL (Fifth Party Logistic):** Son la unión de las 3PL + 4PL en una sola empresa. Se asocia principalmente al e-business, puesto que se centran en la gestión global de toda la cadena logística. Podemos hablar de las 5PL como la internacionalización total de la cadena de suministro de una empresa.

### 5.3.2 TARGETING

Después de realizar la segmentación de nuestro mercado o sector vamos a proceder a seleccionar que tipo de público objetivo o target vamos a dirigir nuestro plan de comunicación.

Para MSC las empresas que más le benefician son las 4PL, ya que representan el gran volumen de clientes para MSC y también los más importantes en el sector y los que más proyección de crecimiento tienen en el sector.

Estos operadores logísticos fueron descritos en el apartado clientes del análisis de las 5 fuerzas de Porter en el análisis del microentorno.

### 5.3.3 POSICIONAMIENTO

Tras definir a qué segmento vamos a dirigir nuestro plan de comunicación, MSC debe decidir qué posicionamiento requieren dicho segmento.

El posicionamiento de un servicio o producto es el lugar que ocupa nuestro servicio o producto en la mente de nuestros clientes en relación a nuestra competencia. El correcto posicionamiento puede hacernos diferenciar de nuestra competencia y obtengamos una ventaja competitiva sobre ellos.

Para que el Marketing pueda generar relaciones rentables con los clientes, MSC debe entender sus necesidades mejor que la competencia y entregarles un valor añadido mayor.

En la siguiente figura podremos observar las diferentes propuestas de valor que MSC puede optar para posicionar su servicio TRAXEN:

		Precio		
		Superior	Igual	Inferior
Beneficios	Superior	Más por más	Más Por igual	Más por menos
	Igual	X	X	Igual por menos
	Inferior	X	X	Menos Por menos

X ← Estrategias no recomendadas

Ilustración 43: Propuestas de posicionamiento (Capo Vicedo, 2017)

La estrategia que va a realizar MSC para posicionar el servicio TRAXEN en el sector es la **de MÁS POR IGUAL**, es decir, un posicionamiento cuya calidad sea la más alta a un mismo precio. Es la mejor estrategia ya que lo que se va a implantar es un servicio añadido al cliente del que habitualmente contrata con MSC sin necesidad de pagar más por ello.

Esto genera una **ventaja competitiva** a la de nuestros competidores ya que añade la posibilidad de una visibilidad total de la mercancía embarcada con MSC desde su carga en el almacén hasta la entrega al importador.

## 5.4 OPERATIVA DEL TRAXEN

El servicio que se ofrece es el seguimiento vía satélite del contenedor de mercancía por parte del cliente con la finalidad de reducir los costes e incrementar los beneficios en la cadena logística del cliente ofreciendo los siguientes valores añadidos:

- **INFORMACIÓN 100% SEGURA**
- **MEJOR CALIDAD/PRECIO DEL MERCADO**
- **SERVICIO COMPLETO**
- **INFORMACIÓN CONTEXTUALIZADO A TU MERCANCIA**
- **INFORMACION DE CADA EVENTO DEL CONTENEDOR SIN EXCEPCIONES**
- **INTEGRACION 100% CON EL MARCO LEGAL DEL TRANSPORTE MARÍTIMO**

Este valor añadido para el cliente es muy importante ya que lo que optiene principalmente es tiempo e información. Dos factores muy importantes para el sector ya que al transmitir la máxima informacion del estado de la mercancía hace ahorrar los tiempos logísticos anticipandose en todo momento en lo que va a ocurrir antes de la llegada del mismo a su destino final.

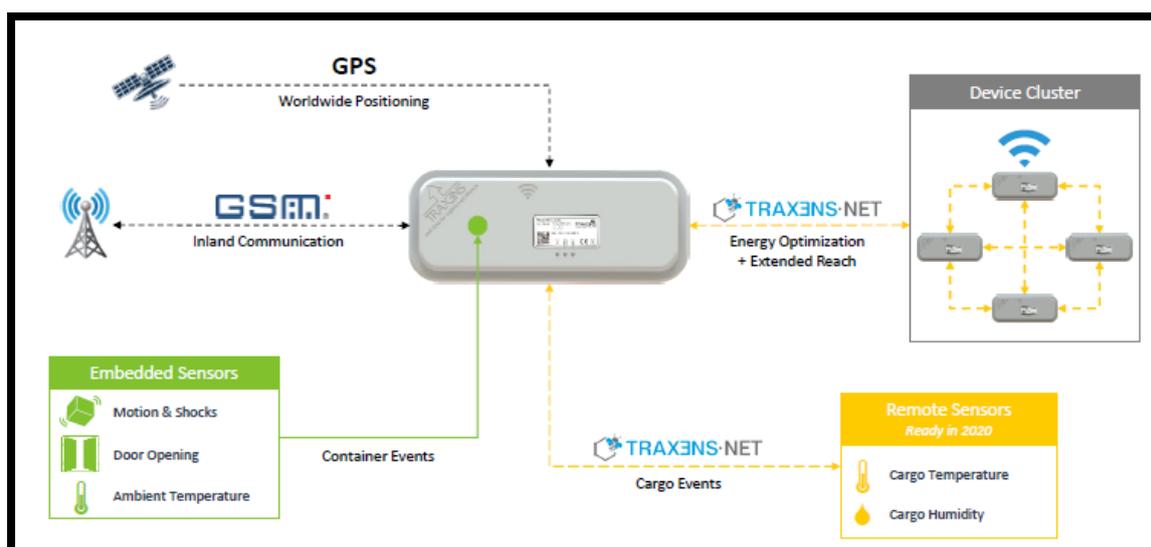


Ilustración 44: Sistema de comunicación del TRAXEN (TRAXEN 2019)

Este nuevo servicio ofrecido por la compañía no encarece el flete respecto a embarques anteriores, es decir, **es un servicio extra que supone 0€ en el coste total del flete**. Esta es una estrategia que da a la compañía una ventaja competitiva respecto a la competencia, ya que **sin encarecerse ofrece un servicio cuya calidad es superior al resto de navieras**.

Esta decisión está tomada principalmente para que los clientes actuales de la empresa embarquen más con MSC y para que clientes de la competencia contraten nuestros servicios. Mayor calidad, mismo flete.

## 5.5 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es fundamental para una correcta gestión empresarial. Es una comunicación orientada a los trabajadores y tiene como objetivo principal la cohesión comunicativa entre todas las partes de la empresa. Es la pieza clave para tener una coherencia en la comunicación externa.

En esta comunicación deben proyectarse los valores de la empresa para que a la hora de proyectar la imagen fuera de la empresa se pueda conseguir una imagen de unión a los clientes.

Esta comunicación pretende conseguir los siguientes objetivos:

- 1- **Mensaje unificado:** Como comentado anteriormente, el alineamiento de un mensaje global con la misión, visión y valores de la compañía, hace de la plantilla un modo de comunicación más eficiente.
- 2- **Logros compartidos:** Gracias a la gestión de la información tanto los empleados como los directivos de la compañía tendrán la misma participación en los objetivos logrados.

Para realizar el plan de comunicación interna hay que tener claro los siguientes pasos:

- **Análisis de la empresa**
- **Definición de los objetivos**
- **Diseño y planificación de las acciones**

A continuación, vamos a desarrollar cada uno de estos pasos que formarán nuestro plan de comunicación interna.

## 5.5.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Cuando hablamos de analizar la empresa en este apartado, no nos referimos a los análisis ya realizados como el DAFO, sino que analizaremos las herramientas que dispone la empresa para poder realizar la comunicación.

La empresa se preocupa tanto de la planificación y diseño de la comunicación tanto horizontal como vertical. Para ella dispone de diferentes herramientas tanto tecnológicas como sociales. A continuación, se comentan las más relevantes.

Como ya hemos expuesto anteriormente, MSC tiene en su haber más de 47.000 empleados distribuidos en 155 países en todos los continentes. Por lo que es imprescindible que haya un medio de comunicación que pueda conectar a todos los empleados en su horario laboral.

Este medio de comunicación es, principalmente, el uso del mail, que coincide con el medio de comunicación principal con los clientes.

La compañía utiliza principalmente las herramientas de **Microsoft** para su gestión diaria debido a su amplia gama de programas y utilidades online que dispone. Uno de los servicios que Microsoft ofrece a las empresas es la posibilidad de personalizar el dominio en el mail. En el caso de MSC, adquirió el dominio [\\_\\_\\_\\_\\_@msc.com](mailto:_____@msc.com). **Esta credencial sirve tanto para el Outlook como para el portal Office 365 para empresas utilizando nuestro mail como usuario.**

**Por tanto, todos los empleados de MSC deben tener este dominio para acceder a su puesto de trabajo unificando y conectando a todos en un mismo software empresarial.**



*Ilustración 45: Encabezado del portal Office 365 de MSC (MSC, 2019)*

La compañía también dispone de una intranet que se utiliza principalmente como apoyo para manuales específicos para los trabajadores como pueden ser, por ejemplo, las restricciones aduaneras en el país de destino, manuales de equipo especial, etc. También sirve como plataforma en el que se publican noticias referentes a la entidad con un carácter más interno que el de la web corporativa.



*Ilustración 46: Encabezado del portal intranet de MSC sobre el TRAXEN (MSC, 2019)*

Adicionalmente a estas herramientas de tipología más tecnológica, MSC pone en uso otras herramientas que posibilitan tanto una comunicación horizontal y vertical. Entre ellas encontramos, por ejemplos, las reuniones tanto a nivel de departamento, es decir, en el plano horizontal, como las reuniones interdepartamentales con gerencia donde se analizan resultados, clientes potenciales, ineficiencias de proceso y que, por tanto, tienen un flujo de información más vertical.

Por otra parte, otras herramientas son los eventos de ámbito nacional como lo pueden ser las cenas de navidad, donde se reúnen todos los miembros del staff en un mismo lugar para celebrar los resultados anuales y propiciar la interrelación entre departamentos y niveles de responsabilidad. No solo son las cenas de navidad, sino que MSC también premia a los miembros del staff con eventos extraordinarios por la consecución de los objetivos de la compañía, un último caso fue el evento “*1 million party*” donde la compañía consiguió alcanzar el objetivo del tráfico de más de un millón de TEUS anuales.

No obstante, la empresa carece de otras herramientas que pueden ser muy interesantes en estos procesos de comunicación. Entre ellas, encontramos los buzones de sugerencias, las carteleras, etc. Estas herramientas las desarrollaremos en el plan de comunicación de este proyecto.

## 5.5.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

El objetivo principal de nuestro plan de comunicación interna es informar de los avances tecnológicos que va a implementar la compañía y formar a los empleados para que conozcan más en profundidad el dispositivo de geolocalización y pueda responder las siguientes preguntas:

- **¿Qué es el dispositivo TRAXEN?**
- **¿En qué nos beneficia este avance?**
- **¿En que puede ayudar al cliente?**
- **¿Cuándo va a estar disponible?**
- **¿A qué destinos está disponible?**
- **¿Cuánto le va a suponer al cliente en el flete de su embarque?**
- **¿Cómo podemos ofrecer este dispositivo?**

Informar y formar a los empleados son los primeros pasos, pero para asegurarnos de que los conocimientos anteriores se adquieran será necesaria una **evaluación obligatoria** sin penalizaciones ni restricciones, es decir, podrá realizar el curso tantas veces se requiera hasta que apruebe la evaluación sin presión en el aprobado, de esta manera **el empleado no está presionado** a conseguir el aprobado de primeras y puede tomarse su tiempo en adquirir los conocimientos y por tanto conseguir el objetivo principal de este plan de comunicación, que el 100% del staff lo conozca y, como mínimo, el 75% del staff operativo..

## 5.5.3 DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES

### 5.5.3.1 FORMACIÓN INTERNA

Se pretende lanzar la formación una vez esté finalizada el periodo de pruebas operacionales del dispositivo en todo el mundo. **Esta formación respondería a la estrategia 3 del plan estratégico.**

Estas pruebas se estima que estén finalizadas a finales de agosto del 2020, por lo que, si los resultados son positivos, la formación se lanzará de la siguiente manera:

- Se lanzará primero un mail a los distintos responsables de Recursos Humanos de las distintas agencias anunciando previamente la formación obligatoria del dispositivo para todo el staff de la agencia. Se recomendará su divulgación previa a la formación para estar sobre aviso. Se lanzaría en agosto del 2020.
- Tras un mes, en octubre 2020, un mail [no.reply@msc.com](mailto:no.reply@msc.com) lanzará a todo el staff de MSC del mundo el siguiente mail donde se abrirá el periodo de formación que durará 60 días, con una duración de entre 40 minutos y 1 hora aproximadamente.

A continuación, vamos a poner una propuesta de mail anunciando el training:

**From:** [no.reply@msc.com](mailto:no.reply@msc.com)  
**To:** [angel.henares@msc.com](mailto:angel.henares@msc.com)  
**Subject:** Traxens e-learning courses available

Dear Angel Henares,

You have been enrolled to: The Traxens - Smart Containers e-learning. **This course is mandatory and is available for you in the Training Catalog (Browse for training). You have 60 days to finish it.**

Choose the "Traxens" topic to quickly find it in the catalog. **It will take approximately 40' – 1 hour.**

**This course is available in English as well as in your language.**

MSC e-learning platform is available at the following link: <https://msc.office365.com>

Please use your Office 365 credentials to log in.

If you have any issue with the access to the courses, please contact your local E-learning Coordinator, your local IT or the Global Service Desk ([e.learning@msc.com](mailto:e.learning@msc.com)).

For any question on the Traxens solution, please contact [info.it@traxens.com](mailto:info.it@traxens.com)

Best regards,

Global E-learning Team

MSC MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.

- Tras finalizar el periodo de formación, diciembre 2020, se **evaluarán** los resultados obtenidos de los test realizados, es decir, veremos si todos los empleados de MSC están preparados para afrontar los embarques y dudas que tengan los clientes. Tras el periodo de formación serán los propios empleados quienes instruyan a los nuevos empleados que entren en la compañía.

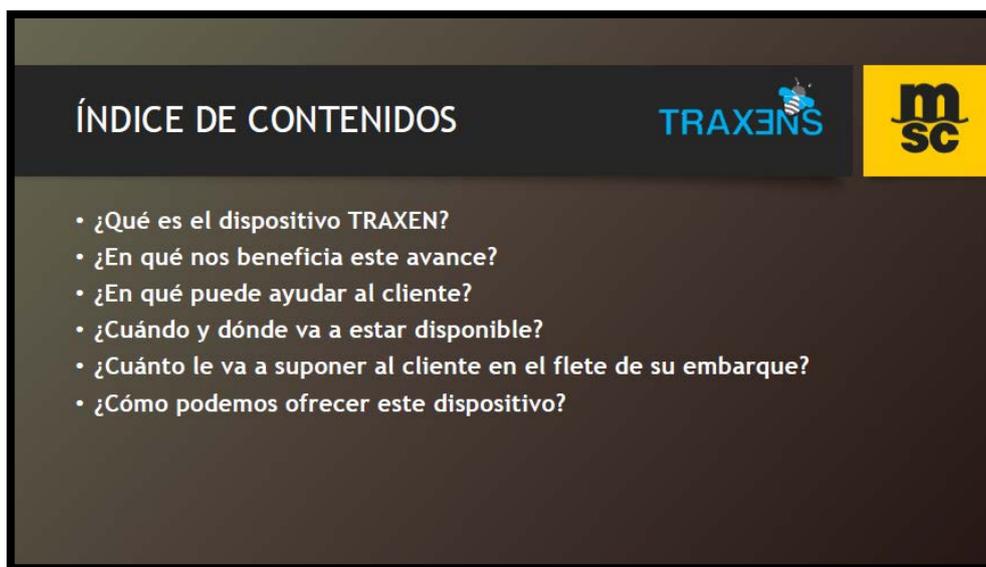
Una vez tengamos como resultado que el 100% de la plantilla de las agencias ha obtenido el aprobado en el curso, empezaremos la comunicación externa.

Esta formación se va a realizar, como comentado anteriormente, a través de una presentación en Microsoft PowerPoint que se accede a través del portal Office 365 que la compañía tiene.

En esta presentación de PowerPoint, desarrollado por el autor de este TFM, se responderán las siguientes preguntas que tenemos como objetivo que sepan responder de cara a un cliente:

- **¿Qué es el dispositivo TRAXEN?**
- **¿En qué nos beneficia este avance?**
- **¿En qué puede ayudar al cliente?**
- **¿Cuándo y dónde va a estar disponible?**
- **¿Cuánto le va a suponer al cliente en el flete de su embarque?**
- **¿Cómo podemos ofrecer este dispositivo?**

En el **Anexo I**, se incluye un detalle de las transparencias de este documento de PowerPoint que se pretende facilitar al personal de la empresa.



*Ilustración 47: Captura de la transparencia del índice de la presentación (Elaboración propia)*

Tras la finalización del curso será obligatorio realizar el test de evaluación que ha preparado también el autor de este TFM y que hay al final de la presentación cuyo objetivo es asegurarse que los conocimientos sean adquiridos. Los contenidos del test se muestran a continuación y se puede acceder mediante el siguiente enlace <https://forms.gle/g3HqKkVLVMmdYAFo7>:

## Evaluación de la formación TRAXEN

La siguiente evaluación tiene como objetivo de afianzar los conocimientos adquiridos en la formación anterior. No te preocupes si no pasas esta prueba!!! Revisa el curso de nuevo y prueba de nuevo.

**\*Obligatorio**

**1. ¿Que alertas NO registra el TRAXEN? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Alarma de retraso en la entrega
- Alarma de robo del dispositivo
- Alarma de puerta abierta
- Alarma meteorologica (Lluvia, Nieve, Viento, etc.)
- Alarma de daño en mercancía
- Alarma de cambio de temperatura
- Alarma de para inesperada

**2. ¿Qué extra coste tiene este servicio al flete? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Depende del volumen mensual
- Para clientes nuevos 100\$, en el segundo embarque gratis
- 60\$ por embarque
- Nada
- Para clientes VIP nada

**3. Nombra uno de los principales beneficios del dispositivo para el cliente \***

---

**4. ¿Cuándo solicitaremos el feedback del cliente? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Cada último Viernes de mes
- Cuando ocurra un suceso
- Al segundo o tercer embarque con nosotros
- Cuando termine la exportación

5. ¿En que medios de transporte funciona? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Tren
- Todas las respuestas son correctas
- Buque de carga
- Camión

6. Selecciona los países disponibles para un embarque con dispositivo TRAXEN \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Sudáfrica
- Arabia Saudi
- Nueva Zelanda
- Japón
- Turquía
- México
- Finlandia
- Rusia
- Grecia
- Holanda

7. ¿Aparece el coste adicional del dispositivo en el contrato de exportación? \*

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO

8. ¿Cuándo le aparece la notificación del suceso al cliente? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Cuando ocurra realmente
- Cuando se la notifique el comercial de exportación de MSC
- Cuando llegue al proximo puerto
- Cuando entre el cliente en la aplicación

9. ¿Cuándo va a estar disponible comercialmente? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Ya esta disponible
- 01/12/2020
- 01/10/2020
- Principios del 2021

10. ¿Quién es la persona que notificará los sucesos al cliente? \*

*Marca solo un óvalo.*

- El equipo TRAXEN
- El comercial que gestiona el booking
- Lo realizará antes la aplicación TRAXEN que el Comercial

11. ¿Qué es un dispositivo TRAXEN? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Un GPS intermodal
- Un dispositivo de almacenaje de sucesos registrados
- Un dispositivo de Geolocalización GPS vía satélite que informa de los sucesos
- Un dispositivo de seguridad para informar si la puerta se abre durante el trayecto

Una vez pase el periodo de formación la propia compañía realizará un estudio donde podremos observar cuantos fallos ha habido (para reforzar el curso en un futuro) en cada pregunta y, sobre todo, asegurarnos que todos los empleados hayan pasado dicho test.

### 5.5.3.2 PUBLICACIÓN DE UNA NEWSLETTER

A principios de marzo del 2020, la compañía realizará una circular mensual con las últimas novedades del dispositivo TRAXEN y de su evolución a todo el staff de MSC.

Esta **newsletter** se ha considerado por parte de la gerencia de MSC que debe ser una publicación online siguiendo en consonancia con los valores empresariales. **Eliminando la presencia de papel y la eliminación de la tinta se pretende generar en el staff una conciencia con el medio ambiente.**

El documento se lanzará a todos los CTO (Chief Technology Officer o Responsable de IT) de las agencias de todo el mundo y ellos realizarán su distribución a todo el staff de la agencia.

Un ejemplo de este mail podría ser el siguiente:

**From:** [josevicente.tomas@msc.com](mailto:josevicente.tomas@msc.com)

**To:** [staff.spain@msc.com](mailto:staff.spain@msc.com)

**Subject:** Traxens Newsletter Marzo 2020

Buenos días a todos,

En el adjunto de este mail encontrareis la publicación de las principales novedades del dispositivo de geolocalización que nuestros principales han desarrollado.

En esta publicación podremos ver con más detalle la cadena logística que lleva desde la producción del dispositivo hasta su distribución al depósito de contenedores local.

Como ya sabéis, disponéis del siguiente mail donde podréis realizar cualquier consulta, duda o mejora referente a este dispositivo: [info.it@traxens.com](mailto:info.it@traxens.com)

Recordar no imprimir esta publicación si no es estrictamente necesario, cada granito de arena cuenta.

Espero que os guste

Jose Vicente Tomás – CTO Spain Agency

MSC MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.

Gracias a esta publicación podremos conseguir un interés por parte del staff y reforzar el objetivo de **recordar** de este plan de comunicación.

### 5.5.3.3 EVENTO DE DEMOSTRACIÓN DEL TRAXEN

En junio 2020, cada sede principal de MSC en cada país creará (financiado por la sede central) un evento interno donde el staff puede conocer en primera persona el TRAXEN.

Para asistir a dicho evento se debe inscribir el personal (no es obligatorio) y durante un día laboral y mediante turnos establecidos (cada turno será de 1 hora y 30 minutos) dependiendo del personal inscrito se realizará el siguiente tour:

- En la sala de conferencias el staff visionará **un video demostrativo** donde se podrá ver el funcionamiento del TRAXEN, así como las ventajas para nuestros clientes.
- Acto seguido, en la misma sala podremos ver una **demostración real** de los programas relacionados con el dispositivo.



*Ilustración 48: Sala ONU de la agencia de MSC VALENCIA (MSC, 2019)*

- Se accederá desde las oficinas al exterior donde un contenedor con el dispositivo instalado estará posicionado para que, in situ, se pueda observar cómo se instalan, donde está situado, como funciona, etc.



*Ilustración 49: Evento MSC (MSC, 2019)*

- Por último, en el mismo espacio, se **resolverán las dudas y preguntas que se hayan generado durante el evento.**

### 5.5.3.4 BUZÓN DE SUGERENCIAS

Esta herramienta, que servirá como feedback y método de control para la compañía, creará un vínculo más fuerte entre el staff de MSC junto con la gerencia y la propia Start-up, dando la oportunidad a cualquier trabajador para aportar su visión, mejora o propuesta de futuro en el desarrollo del dispositivo TRAXEN.

El protocolo establecido es el siguiente:

- El usuario accederá mediante la Intranet de la compañía al apartado de TRAXEN – SMART CONTAINERS, y abrirá mediante el vínculo **SQR** (System Quality Report), un ticket de consulta, donde pondrá sus datos (Nombre, oficina y puesto) y su petición.



- Esta petición, una vez lanzada, generará un ticket (ej: #273,998), mediante este ticket el usuario podrá ver el status de su petición:
  - **PENDING TO BE ASSIGNED:** Pendiente de que se le asigne un miembro del personal encargado del desarrollo del TRAXEN.
  - **ASSIGNED, ON STUDIO:** En este status se podrá ver la persona encargada de su propuesta.
  - **CLOSED:** Este status vendrá cuando dicho usuario encargado haya gestionado la propuesta y vendrá acompañada de una respuesta al respecto.
    - **Approved:** Dicha propuesta se desarrollará en la próxima actualización del software del dispositivo.
    - **Rejected:** No se dispone de la suficiente información o tecnología para desarrollar la propuesta.

Anualmente, preferiblemente en la cena de Navidad que realizan todas las agencias del mundo, los responsables de comunicación de cada agencia comunicarán a todo su staff las mejores propuestas seleccionadas desde la sede central y se premiará con un obsequio a la mejor de todo el staff de cada agencia. Los obsequios pueden ser desde un crucero con gastos pagados durante 7 noches por el mediterráneo hasta un reloj corporativo suizo.

Esta iniciativa alentará al personal a motivarse para emprender una propuesta de calidad e involucrarse más en profundidad en las estrategias de la compañía.

### 5.5.3.5 CARTELERÍA

La cartelera es un efectivo medio de comunicación siempre que se ubique en un lugar concurrido por los empleados, con fácil acceso visual. Es necesario actualizarla periódicamente y consignar la fecha de cada publicación. Puede incluir informaciones legales o sociales, resultados de la empresa, nuevas políticas o intercambios entre el personal (compraventa, ofrecimientos para compartir transporte, o fotos de familias, por ejemplo).

En el caso de MSC, distribuirá periódicamente (vía online) las imágenes a sus responsables de marketing de cada agencia y ellos imprimirán dichas imágenes y se colgarán en los pasillos de cada planta donde el staff de MSC concurre habitualmente.

Estas imágenes mostrarán a toda persona que pase por delante información relevante acerca del TRAXEN y su evolución en el mercado y dentro de la empresa. Esta información se cambiará periódicamente cambiando su ubicación entre las plantas, es decir, todas las plantas de cada agencia podrán observar todas las imágenes. Se ha establecido que el periodo rotativo de las imágenes más efectivo para que todos los empleados puedan verlo es de 3 semanas.

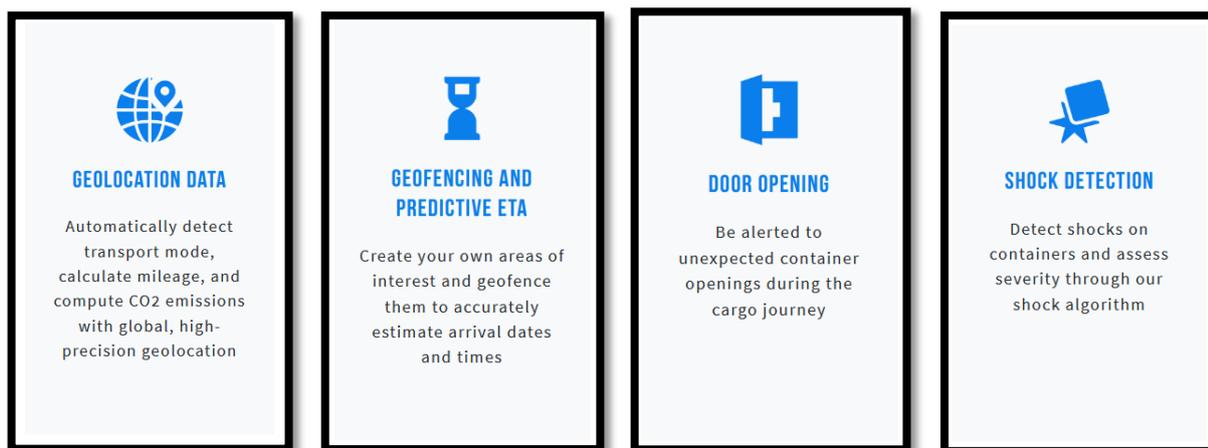


Ilustración 50: Cartelera sobre el TRAXENS (TRAXENS, 2019)

### **5.5.3.6 INTRANET**

En anteriores puntos de este proyecto se ha expuesto la existencia de una INTRANET propia de MSC, donde solo los miembros del staff en su lugar de trabajo pueden acceder.

En esta INTRANET se ha decidido abrir un apartado dedicado solo al dispositivo TRAXENS donde el empleado podrá acceder siempre que lo necesito y podrá acceder a todas las herramientas e informaciones enviadas anteriormente (newsletters, manuales, acceso a cursos de formación, etc.).

En este portal también podrá disponer el empleado al acceso de información sobre el seguimiento del lanzamiento del dispositivo al mercado. Se podrá observar el porcentaje de implantación para cada cliente, los nuevos puertos disponibles al que podemos embarcar unidades con geolocalización incorporada, nuevas actualizaciones sobre el dispositivo, así como nuevas herramientas del propio dispositivo.

## 5.6 PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Definimos la comunicación externa como aquellas acciones a través de las cuales la empresa comunica con sus actores y agentes externos. Tiene como objetivo principal el generar, mantener o reforzar las interrelaciones entre nuestra empresa al público objetivo. Otro de los objetivos importantes que se pretende con la comunicación hacia el exterior es mejorar nuestra imagen de marca.

En este punto es cuando debemos efectuar las acciones necesarias para cumplir con los objetivos que hemos planteado de la comunicación a la vez que afianzamos los que tenemos planteados en el plan estratégico, sobre todo, con los que hemos definido cualitativamente, ya que estos se traducirán los cuantitativos:

Como ya hemos comentado en el apartado 2.1 (Marco teórico de la comunicación empresarial) de este proyecto, tradicionalmente siempre hacíamos referencia a la comunicación externa con las notas de prensa, centralita de ventas y/o publicidad en las calles. Ahora con las nuevas tecnologías, no solo hemos ampliado el rango de herramientas, sino que conseguimos un mayor feedback por parte del público.

En la nueva era de la comunicación integrada hay que tener en cuenta los siguientes fundamentos:

- **MENSAJE UNIFORME:** Hay que emplear los valores e imagen de marca que queremos mostrar en todas nuestras comunicaciones.
- **ADAPTACION A LOS DIVERSOS CANALES INFORMATIVOS:** Aunque las ideas sean homogéneas hay que personalizar los mensajes dependiendo del canal que utilicemos y del público objetivo al que vamos dirigido, es decir, no es lo mismo canalizar un único mensaje tipo en clientes actuales de la compañía que en futuros clientes que aún no contratan nuestros servicios. Esto sería un error porque perderíamos el efecto deseado en cada uno de nuestros segmentos objetivo.
- **ADECUACIÓN TEMPORAL:** Para conseguir un mayor impacto en la comunicación es esencial no solo estudiar los mensajes que vamos a enviar o lanzar, sino cuando vamos a lanzarlo. En el sector marítimo es bien sabido que hay ciertas épocas del año donde se concentran más números de embarques, por ejemplo, en campaña de cítricos, campaña de vino, navidades, etc.

Tal y como se ha comentado en el marco teórico de este proyecto existen una gran diversidad de herramientas con las que podemos efectuar una comunicación efectiva, pero para nuestra campaña las herramientas clave que la empresa impulsaría serían las siguientes:

- **Notas de prensa en diarios del sector** (tanto en modo físico como en boletín digital)
- **Web corporativa**
- **Redes sociales**
- **Marketing Directo: E-mailing**
- **Ferias del sector**
- **Documentación Administrativa y corporativa que se entrega a los clientes (facturas, albaranes, presupuestos, bill of landing, pies de emails, etc.)**

### 5.6.1 MARKETING DIRECTO: E-MAILING

Como ya adelantamos en el apartado de “Decisiones estratégicas: Segmentación, Targeting y Posicionamiento” los clientes a los que vamos a dirigir nuestra comunicación son los **operadores logísticos 4PL** que son aquellos que representan el gran volumen de mercado de clientes y los que más proyección tienen en el sector.

Primero, tras la formación interna a nuestros empleados, lanzaremos el mail informativo a nuestros clientes actuales informando de la novedad de nuestro servicio adicional, sin coste, del dispositivo de geolocalización (**Mail informativo 1**). En este mail vamos a destacar los siguientes aspectos de nuestra compañía con respecto al cliente y al dispositivo:

- AGRADECIMIENTO A LA CONFIANZA QUE EL CLIENTE DEPOSITA EN NOSOTROS
- IMPORTANCIA SOBRE LA RELACION DE MSC CON SU CLIENTE
- PIONEROS EN LA INNOVACIÓN DEL SECTOR
- MEJORAS EN SU EXPERIENCIA CON MSC
- COSTE DEL SERVICIO DEL NUEVO DISPOSITIVO
- PREOCUPADOS CON EL MEDIO AMBIENTE
- MAIL DE CONTACTO PARA MAS INFORMACION

Tras dejar una semana laborable para ver la reacción de nuestros clientes actuales y analizar y observar el impacto que ha tenido, lanzaremos el mail informativo a aquellos clientes que, esporádicamente, han tenido algún embarque con nosotros, pero que no somos su naviera predeterminada para su negocio (**Mail informativo 2**). En este mail, a diferencia del primer lanzamiento la visión que el cliente debe percibir de la empresa varía respecto a los clientes actuales, es por ellos que en este mail se enfatizará más en los siguientes aspectos:

- IMPORTANCIA PARA MSC LOS AVANCES TECNOLOGICOS
- PREOCUPADOS CON EL MEDIO AMBIENTE
- PIONEROS EN INNOVACIÓN TECNOLOGICA
- MEJORAS EN SU EXPERIENCIA CON MSC
- PRESENTACIÓN DEL DISPOSITIVO DE GEOLOCALIZACIÓN
- COSTE DEL SERVICIO DEL NUEVO DISPOSITIVO
- IMPORTANCIA SOBRE LA MEJORA EN LA RELACION DEL CLIENTE CON MSC
- MAIL DE CONTACTO PARA MAS INFORMACIÓN

La principal diferencia que podemos destacar es que en el primer mail lo que queremos destacar es la relación que tiene MSC con su cliente y su afán de seguir innovando para la mejora de su experiencia con MSC. En cambio, en el segundo, mostramos al cliente nuestras inquietudes con el futuro del sector y lo que podemos ofrecerles a ellos a diferencia del resto de navieras.

## THE SMART CONTAINER

Estimado (*Nombre del cliente*),

Primero de todo, queremos agradecerle toda la confianza que ustedes depositan en nosotros para sus embarques, para MSC es un orgullo poder tener esta gran relación en la que día a día nos esforzamos por mejorar y seguir demostrando lo importante que es seguir contando con ustedes. Es por ello que una de nuestras principales misiones es mejorar e innovar nuestros servicios de cara al sector en la que todos pertenecemos.

Una vez más, MSC, ha apostado por dar un paso hacia delante y llevar al mundo en el que vivimos la tecnología necesaria para mirar al futuro. Hemos apostado por llevar a su puesto de trabajo la posibilidad de ahorrar costes y de anticiparse a los imprevistos que puedan ocurrir en el trayecto de su mercancía y minimizar el impacto de estos en el medio ambiente. Desde su próximo embarque, si usted lo desea, va a tener el control total del trayecto de su mercancía desde la carga de la mercancía en su almacén hasta la llegada a su cliente final.

Con el nuevo dispositivo de Geolocalización vía satélite incorporado en el contenedor va a poder monitorizar todos los eventos propios de una exportación:



Le vamos a notificar a tiempo real de todos los sucesos que le ocurran a su mercancía:

- Carga en el buque
- Descarga en puerto de transbordo
- Daño en la mercancía por temporal en alta mar
- Apertura inesperada de las puertas de su contenedor
- Retrasos en la llegada del buque a destino
- Retirada por camión de su mercancía en destino.
- Etc.

En el siguiente enlace <https://bit.ly/2KTYbon> podrá ver una presentación más técnica del dispositivo y que herramientas dispone para su monitorización.

Los valores de MSC siempre están enfocados en un futuro mejor y más sostenible para todos y no debería suponer una desventaja para los clientes que confían en nosotros, por lo que el coste adicional de este nuevo dispositivo es **nulo**.

Además, este avance supondrá una mayor anticipación a posibles y desafortunados accidentes que puedan ocurrir por fuerza mayor, actuando más deprisa y sin dañar nuestro medio ambiente, nuestra mayor preocupación.

Para más información, no dude en llamar a su agente comercial de confianza o contactar con la vía mail. **Su confianza es nuestro buque insignia.**

Muchas gracias por su atención

Saludos cordiales

## THE SMART CONTAINER

Estimado (*Nombre del cliente*),

En nuestra compañía, Mediterranean Shipping Company, sabemos de la importancia de las mejoras de nuestro sector para el futuro tecnológico que se nos avecina y sabemos que también es su preocupación. Nuestros valores, compromiso y trabajo diario se basan en los avances tecnológicos para la mejora de la experiencia de nuestros clientes a la vez que creamos un sector más sostenible con el medio ambiente.

Una vez más, MSC, ha apostado por dar un paso hacia delante y llevar al mundo en el que vivimos la tecnología necesaria para mirar al futuro. Hemos apostado por llevar a su puesto de trabajo la posibilidad de ahorrar costes y de anticiparse a los imprevistos que puedan ocurrir en el trayecto de su mercancía y minimizar el impacto de estos en el medio ambiente.

Si usted lo desea, en su futuro embarque podrá tener el control total del trayecto de su mercancía desde la carga de la mercancía en su almacén hasta la llegada a su cliente final.

Con el nuevo dispositivo de Geolocalización vía satélite incorporado en el contenedor va a poder monitorizar todos los eventos propios de una exportación:



Le vamos a notificar a tiempo real de todos los sucesos que le ocurran a su mercancía:

- Carga en el buque
- Descarga en puerto de transbordo
- Daño en la mercancía por temporal en alta mar
- Apertura inesperada de las puertas de su contenedor
- Retrasos en la llegada del buque a destino
- Retirada por camión de su mercancía en destino.
- Etc.

Los valores de MSC siempre están enfocados en un futuro mejor y más sostenible para todos y no debería suponer una desventaja para ningún cliente que confía en nosotros, por lo que este dispositivo no genera ningún recargo en los servicios que ofrecemos, es totalmente gratuito y podrá disponer del servicio desde el primer embarque con nosotros. Si desea conocer más en profundidad el dispositivo no dude en acceder al siguiente enlace <https://bit.ly/2KTYbon>.

Es muy importante para nosotros generar una confianza y un trato estrecho y cercano con nuestros clientes. Son la razón principal por la que existimos y queremos saber siempre su opinión en cualquier proceso de su experiencia con nosotros.

Para más información, no dude en llamar a nuestro teléfono de contacto +34 961505500 o contactar vía mail a la siguiente dirección [info@msc.com](mailto:info@msc.com).

Muchas gracias por su atención

## 5.6.2 PÁGINA WEB CORPORATIVA [WWW.MSC.COM](http://WWW.MSC.COM)

Antiguamente, las empresas se mostraban al mundo exterior a través de anuncios en los diferentes medios de comunicación como la televisión, radio, folletos, etc. Con la necesidad de la globalización se creó internet y con ello la necesidad de un usuario de poder ver al instante todo aquello que quería buscar.

De esta necesidad nacieron las páginas web corporativas, un medio de comunicación online que sirve como carta de presentación para aquellos usuarios interesados en ciertos servicios o bien quieren conocer la empresa en un solo click.

La página web corporativa de MSC es la siguiente: [www.msc.com](http://www.msc.com). Es una dirección sencilla de recordar y fácil de buscar en la que instantáneamente entraremos en un portal inicial donde podremos escoger que zona geográfica queremos entrar. De esta manera los post que en ello hagamos serán más personalizados para el país que nos interese y no generaremos contenido extra que dificulte la interacción del usuario en nuestra página web:

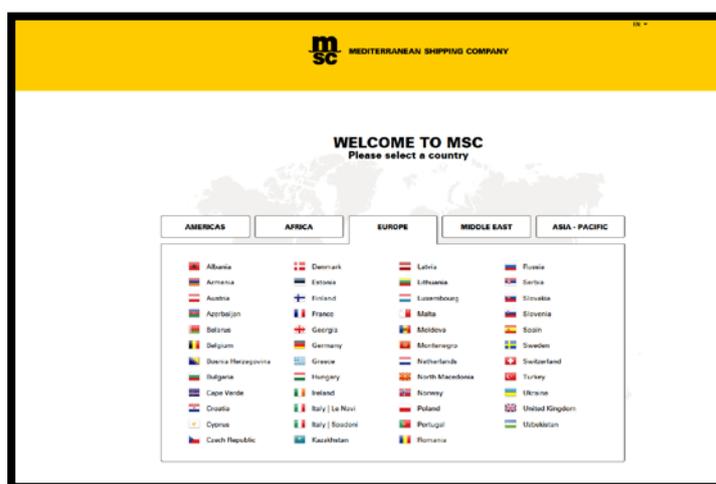


Ilustración 51: Welcome page (MSC, 2019)

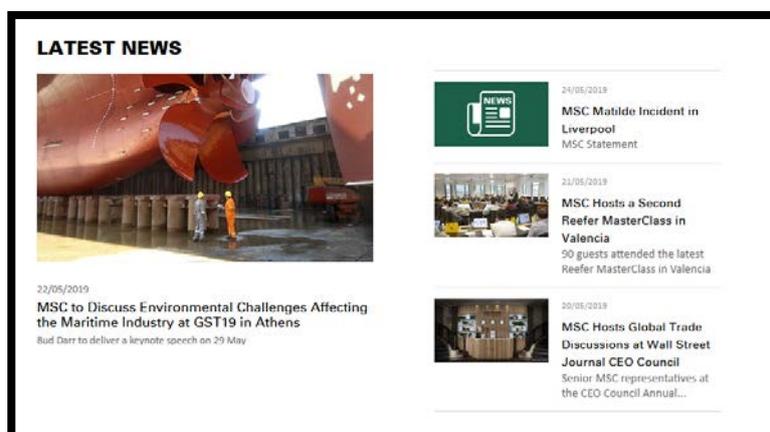


Ilustración 52: Latest news de la web MSC (MSC, 2019)

Como nuestro dispositivo TRAXEN se va a implementar en todo el mundo realizaremos un post donde se publique en todas las zonas geográficas seleccionables.

Este post lo publicaremos automáticamente después de haber lanzado los mails a los clientes y por tanto podemos ofrecer una herramienta de información para aquellos clientes que deseen informarse más antes de contactar con MSC antes. A continuación, se expondrá una propuesta de publicación de la noticia en la web corporativa:

The screenshot shows the MSC website interface. At the top, there is a navigation bar with the MSC logo and several menu items: QUIÉNES SOMOS, CONTACTO, NOTICIAS, CENTRO DE AYUDA, GUÍAS DE PAÍSES, CARRERAS PROFESIONALES, EN TODO EL MUNDO, and ES. Below this is a secondary navigation bar with a yellow background, containing the MSC logo, Servicios, Industrias, Sustentabilidad, Soluciones Tecnológicas, Herramientas, and myMSC. A search bar is also present. The main content area features a breadcrumb trail: Home : Press : Press Releases : MSC ACELERA EL DESPLIEGUE DE CONTENEDORES INTELIGENTES PARA CLIENTES. The article title is prominently displayed in large, bold, black letters. The article text discusses the partnership between MSC and TRAXENS to improve supply chain management through IoT-enabled containers.

Home : Press : Press Releases : **MSC ACELERA EL DESPLIEGUE DE CONTENEDORES INTELIGENTES PARA CLIENTES**

## **MSC ACELERA EL DESPLIEGUE DE CONTENEDORES INTELIGENTES PARA CLIENTES**

La asociación de MSC con TRAXENS mejorará la gestión de la cadena de suministro para los operadores logísticos a través de una visibilidad sin precedentes del flujo de carga seca de puerta a puerta, agregando eficiencia, seguridad y previsibilidad.

MSC Mediterranean Shipping Company, un líder mundial en transporte de contenedores y logística, está introduciendo cada vez más soluciones de contenedores inteligentes para clientes en muchas ubicaciones en todo el mundo, utilizando soluciones de IoT desarrolladas por su socio TRAXENS.

MSC se compromete a equipar 50,000 contenedores de carga seca en los próximos meses para satisfacer la creciente demanda de los remitentes de soluciones TRAXENS.

TRAXENS proporciona a los remitentes un dispositivo conectado a Internet vía satélite en contenedores de carga seca. Esto transforma el contenedor en un objeto conectado inteligente que recopila y comunica datos en tiempo real sobre su posición y movimientos a lo largo de su viaje. Otros factores que ayudan a mantener la carga segura incluyen: temperatura, nivel de humedad, golpes y vibraciones, apertura y cierre de puertas.

La falta de visibilidad en tiempo real es un problema importante en las cadenas de suministro globales de hoy en día y, hasta el momento, ningún importador o exportador podría decir que tuvo visibilidad total durante todo el viaje.

El uso de tecnologías digitales como contenedores inteligentes traerá ganancias sustanciales en eficiencia, servicio, seguridad y protección a lo largo de toda la cadena de suministro. También ayudará a manejar los retrasos y otros problemas a lo largo de la cadena de suministro, donde la búsqueda de información históricamente ha sido costosa y lleva mucho tiempo.

"MSC cree que el seguimiento en tiempo real de los contenedores es el futuro de la industria naviera", dijo Diego Aponte, Presidente y CEO de MSC Group. "Si bien las navieras deberían competir en el servicio, lograremos mejores resultados para nuestros clientes al trabajar de manera más armonizada en tecnología e innovación. Los contenedores inteligentes son un ejemplo perfecto de dónde podemos cooperar de acuerdo con los estándares de la industria para hacer que nuestros servicios sean realmente completos y TRAXENS es el principal innovador en esta área".

A su debido tiempo, también se espera que las soluciones TRAXENS faciliten el despacho de aduanas más fácil y más rápido.

Este post no debería quedarse solo en la página web, sino que debe tener la máxima repercusión posible en las redes sociales, el medio de comunicación más potente y eficaz a día de hoy.

MSC está presente principalmente en las siguientes redes sociales: Facebook, Twitter y LinkedIn.

En cada una de las siguientes redes sociales se publicará el siguiente post cuyo enlace llevará directamente al post de nuestra web.

De esta manera conseguimos mayor repercusión a la vez que invitamos al usuario a conocer nuestra página web corporativa:

## TWITTER

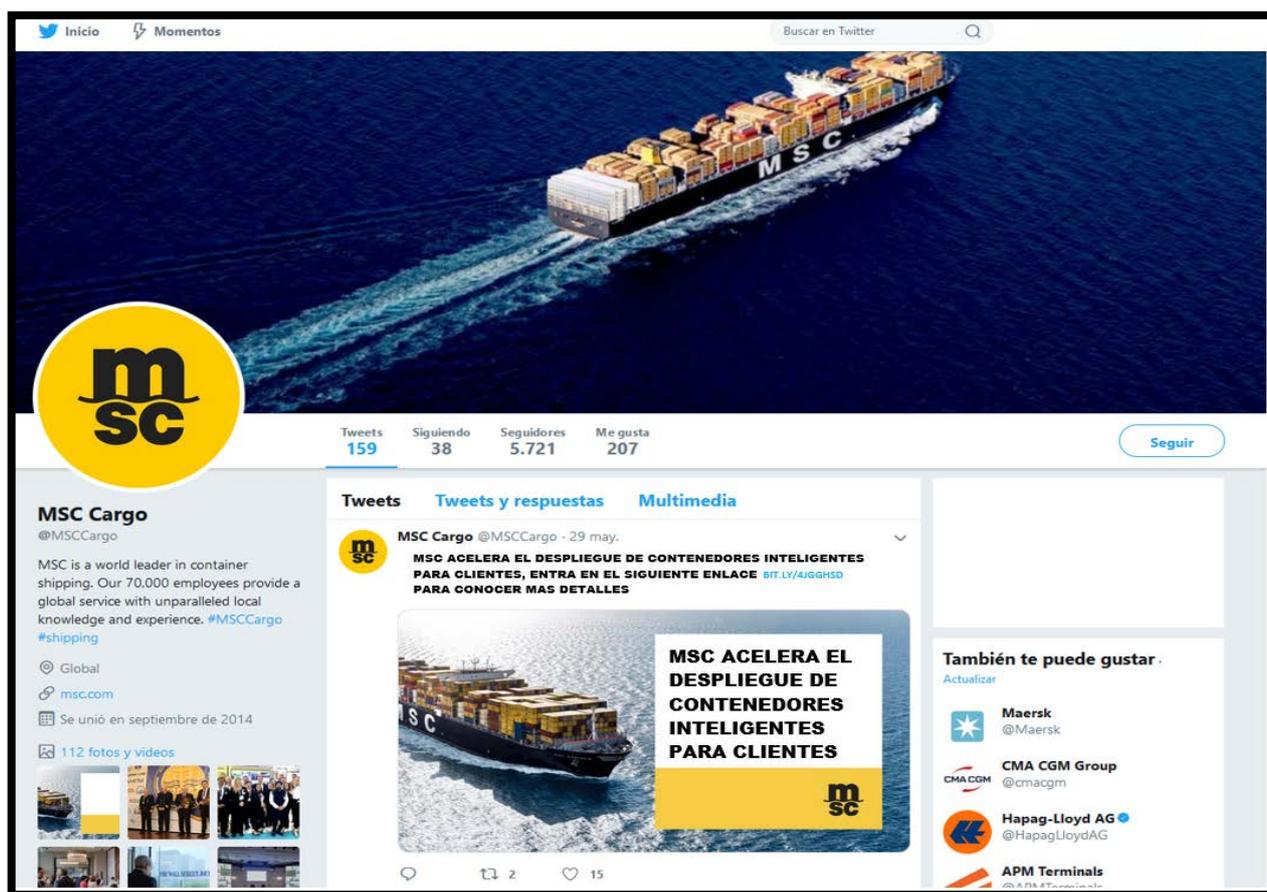


Ilustración 53: Cuenta de MSC CARGO en Twitter (TWITTER, 2019)

## FACEBOOK



Ilustración 54: Cuenta de MSC en Facebook, (FACEBOOK, 2019)

## LINKEDIN

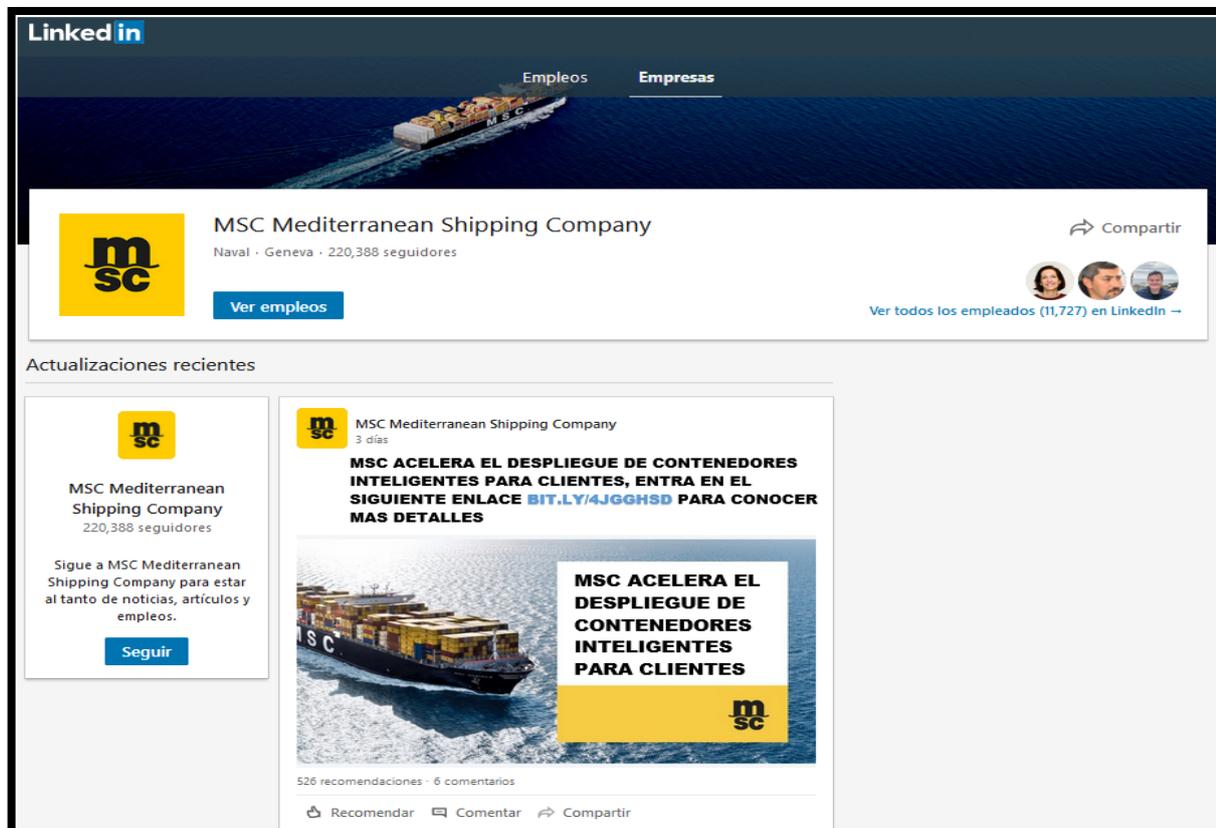


Ilustración 55: Cuenta de LinkedIn de MSC (LINKEDIN, 2019)

### 5.6.3 FERIAS DEL SECTOR

Un lugar de interés donde las distintas compañías que conforman el sector marítimo se reúnen en un mismo edificio son las ferias del sector del transporte marítimo y relacionados. En estas ferias del sector, la compañía MSC es patrocinador y expositor, ya que el patrocinio ofrece a la compañía la posibilidad de aumentar su visibilidad en la propia feria.

Hay que distinguir entre dos ferias en las que MSC acude como patrocinador:

- **Ferias más específicas de mercancía:** Aquellas ferias más enfocadas a la mercancía que al propio transporte.

Estas ferias son de gran interés para mostrar a los distintos operadores logísticos los contenedores con el dispositivo TRAXEN, aunque sea de manera indirecta, es decir, si la feria es, por ejemplo, BreakBulk Middle East, el TRAXEN no es la “atracción” específica que MSC debería aportar en su stand, sino que publicitemos nuestro servicio de embarque de breakbulk, pero si ponemos contenedores a modo de decoración pondremos aquellos cuyo TRAXEN esté instalado para generar atención de manera indirecta.

Principalmente lo que se pretende con estas ferias es, a parte del servicio específico de la feria en cuestión, es normalizar el TRAXEN como una parte más de todo aquello que MSC ofrece.

- **Ferias de logística y transporte marítimo:** Son ferias más enfocadas al sector del transporte marítimo, en sus innovaciones y las últimas novedades tecnológicas. En estas ferias son en las que debemos mostrar más en primera plana nuestro avance tecnológico.

A continuación, podremos ver los principales eventos del transporte marítimo a nivel internacional:

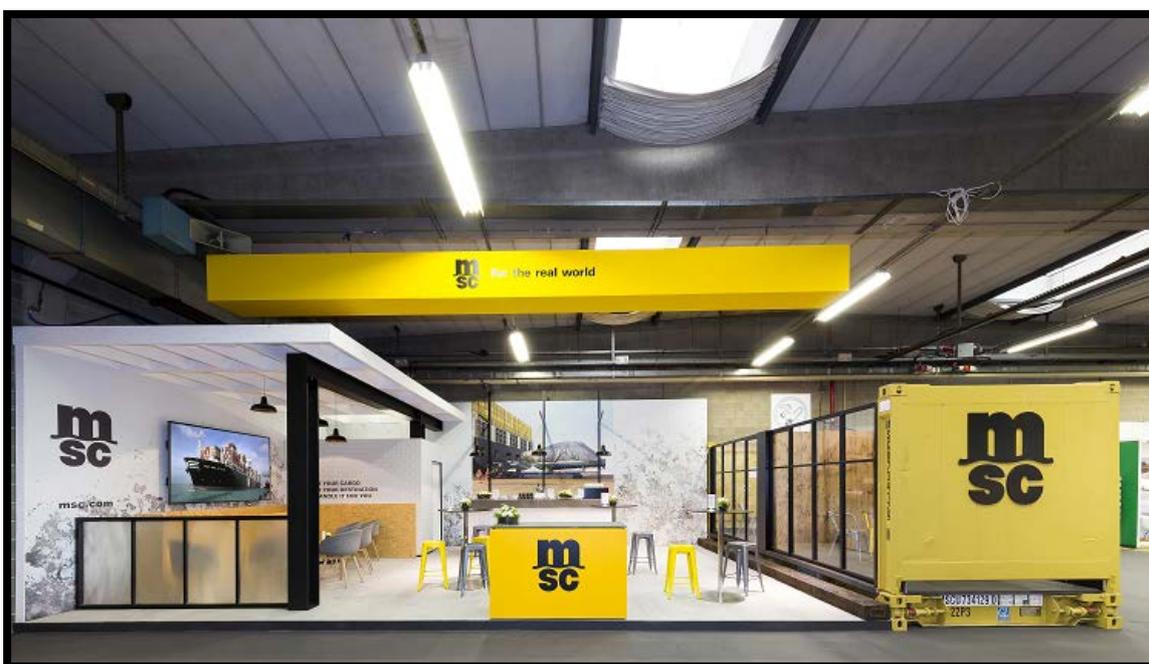
EVENTOS DEL TRANSPORTE MARITIMO	DESCRIPCIÓN
<b>SIL BARCELONA</b>	SIL Barcelona es una de las Ferias de transporte más importantes del sur de Europa.
<b>Antwerp XL</b>	El evento trae a más de 100 empresas del sector de los transportes a gran escala. Conoce las técnicas de transporte de mercancías más innovadoras.
<b>Transport Logistic</b>	Este evento de transportes ofrece conferencias y exposiciones sobre la digitalización progresiva de los procesos logísticos y el impacto de la industria 4.0 en el transporte.
<b>CeMAT Russia</b>	CeMAT Russia acoge este año a más de 70 oradores con años de experiencia en la industria logística y más de 750 delegados de las grandes empresas del sector.
<b>CONEXPO Latin America</b>	Las últimas novedades sobre el transporte de mercancías pesadas para la industria de la construcción.
<b>China International Logistics &amp; Transportation Fair</b>	Una de las principales Ferias de transporte y logística de Asia tiene lugar en Shenzhen, aportando soluciones logísticas sobre movilidad, cadenas de suministro y manejo de mercancías.

Ilustración 56: Eventos principales de Logística y Transporte global (Elaboración propia)

A continuación, podemos observar un par de ejemplos de **stand** en las que MSC colabora en las ferias del sector marítimo.



*Ilustración 57: Stand de MSC en la feria SIL de Barcelona (MSC, 2018)*



*Ilustración 58: Stand de MSC en la feria de ANTWERP (MSC, 2018)*

## 5.6.4 DIARIOS DEL SECTOR

Una importante herramienta para la comunicación externa es la publicación de noticias no solo en la web corporativa sino en los diarios del propio sector.

Todo buen directivo de una empresa del transporte marítimo debe estar informado en todo momento de todo lo que acontece al sector, es por ello que los diarios online es la mejor manera de poder informarse de las novedades.

Los principales diarios online del sobre el sector marítimo son los siguientes:

- [www.porttechnology.org](http://www.porttechnology.org)
- [www.smartcitiesworld.net](http://www.smartcitiesworld.net)
- [www.diariodelpuerto.com](http://www.diariodelpuerto.com)
- [www.puertodynavieras.es](http://www.puertodynavieras.es)
- [www.diariomaritimo.com](http://www.diariomaritimo.com)
- [www.portnews.com.au](http://www.portnews.com.au)
- [www.portnews.it](http://www.portnews.it)
- [www.worldcargonews.com](http://www.worldcargonews.com)

También es muy interesante, aunque no tendría la misma repercusión, anunciar nuestras novedades en páginas online sobre las tecnologías de la información, como lo son las siguientes páginas:

- [www.itnews.com](http://www.itnews.com)
- [www.cnet.com/news](http://www.cnet.com/news)
- [www.technewsworld.com](http://www.technewsworld.com)
- [www.computerworld.com](http://www.computerworld.com)

En todas estas páginas web contactaría con sus redactores para que me ofrecieran la posibilidad de publicar en ellas como noticia destacada el mismo post que hemos publicado en la página web corporativa. De esta manera MSC abarcaría la mayoría y las más importantes canales de comunicación por el cual una naviera puede comunicar sus novedades.

## 5.6.5 PRESCRIPTORES

Una de las herramientas que más impacto puede realizar en el mercado es que los propios clientes de MSC sean los mismos que se encarguen de difundir el dispositivo al mercado y sean parte fundamental de la repercusión del mismo.

Para ello se invitará a las instalaciones de cada agencia al cliente VIP con más volumen de tráfico de mercancía en el ámbito nacional y se le invitará a una formación gratuita sobre el dispositivo TRAXEN.

En esta formación cabe destacar que se le enseñará al cliente como utilizar las herramientas disponibles para monitorear su mercancía y sobre todo se le incentivará a su difusión a través de las ventajas competitivas que ofrece el embarque con MSC gracias a este dispositivo.

Una vez realizada la formación al cliente se le invitará a realizar una entrevista con el responsable de marketing de la agencia junto con el responsable de IT.

Dicha entrevista estará orientada sobre todo al dispositivo TRAXEN y como beneficia el uso del mismo a su actividad diaria con MSC: Ahorro de costes, información in live, etc. Son algunos de los aspectos que se tratarán en la entrevista.

Bajo el consentimiento del prescriptor se publicará dicha entrevista en la web corporativa y en las revistas más prestigiosas del sector (que hemos podido analizar en el punto anterior de este proyecto) y en las distintas redes sociales en las que la compañía es presente.

Por supuesto, esta entrevista servirá para fidelizar más al cliente haciendo visible la estrecha relación que tiene a la compañía.



*Ilustración 59: Entrevista de MSC Cote D'Ivoire con su cliente VIP exportador de cacao (MSC, 2017)*

## 5.6.6 MATERIAL AUDIOVISUAL DE APOYO A LOS AGENTES COMERCIALES (*LINERS*)

Los *Liners* o agentes comerciales son los encargados principalmente de la negociación de las condiciones con los clientes: El precio del flete, condiciones, descuentos por volumen, etc.

Gracias al dispositivo TRAXEN, los agentes comerciales disponen de una herramienta de convicción y de apoyo para lograr una ventaja en la negociación con los clientes. Periódicamente ellos se reúnen con los clientes para no solo negociar, sino para mantener el contacto y saber de sus preocupaciones con la compañía para tenerlo en cuenta en el futuro.

Estas reuniones o visitas comerciales periódicas son una oportunidad de obligatorio aprovechamiento donde el comercial le expondrá de primera mano la nueva tendencia tecnológica que mejorará su cadena logística y que le supondrá unos ahorros significativos en su actividad diaria con MSC.

Para ayudar al comercial a la exposición del TRAXEN, se ha distribuido a todas las agencias un video corporativo e informativo de las ventajas del dispositivo. El enlace a dicho video es el siguiente: <https://bit.ly/2KTYbon>.



*Ilustración 60: Captura del video de promoción del Traxen*

Este video también estará disponible para ser enviado vía mail si así lo requieren los comerciales.

## 5.7 CONCLUSIONES PLAN DE COMUNICACIÓN

Este plan de comunicación va a suponer para MSC dar un paso hacia delante respecto a sus competidores en el sector marítimo.

Es de vital importancia seguir los ritmos marcados por este plan de comunicación para poder llegar a la consecución de los objetivos planteados en el plan estratégico:

- El primer paso es llevar a cabo la comunicación interna, en este plan se establecerá como objetivo principal el **informar al 100% del staff de la compañía** mediante la publicación de la newsletter sobre las novedades tecnológicas, los eventos corporativos, la cartelería en las oficinas y, sobre todo, se **profundizará en el aspecto formativo del curso comercial del dispositivo TRAXEN**. Una manera de obtener feedback de nuestro Staff será la **herramienta del buzón de sugerencias donde cualquier empleado puede formar parte del proyecto** que se habilitará en el apartado que se creará en la INTRANET de la compañía donde podrán encontrar todos los recursos referentes al dispositivo.
- Tras la formación interna, MSC ya está preparada para lanzar **la campaña comunicativa a sus clientes**. Como hemos planteado, la mejor manera de empezar esta comunicación es informando antes que a nadie a nuestros clientes para fidelizarlos y sepan de primera mano nuestras innovaciones y lo que va a suponer para ellos este avance. Acto seguido realizaremos la segunda parte de la comunicación externa lanzando los mails a los clientes potenciales en los que MSC no presta sus servicios y desea captarlos. En esta parte del proyecto la compañía espera **informar y persuadir** a los clientes con el fin de aumentar las ventas y conseguir los objetivos planteados.
- A modo de obtener **notoriedad**, la compañía realizará publicaciones en la web corporativa, ya sea mediante publicaciones propias como las de prescriptores, así como enlazarlo a las redes sociales en las que está presente, respecto al dispositivo.
- Por último, aprovecharemos las ferias del sector patrocinadas por MSC para ir mostrando al público el TRAXEN a la vez que contactaremos con los diarios online para redactar en ellos una noticia al respecto y se aprovecharán las reuniones periódicas de los *liners* para presentar el proyecto en persona a los clientes.

Una vez vayamos realizando cada una de las acciones comunicativas al exterior de la compañía, buscaremos constantemente **feedback** de la repercusión que vamos teniendo y sobre todo comparando los resultados con los objetivos planteados para modificar, eliminar o crear aquello que sea necesario para obtener éxito

## 6. ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA

ESCENARIO PESIMISTA  
ESCENARIO REALISTA  
ESCENARIO OPTIMISTA

## 6.1 ESCENARIO PESIMISTA

En este escenario la compañía muestra cual sería el retorno de la inversión desde el punto de vista más pesimista, es decir, donde los ingresos han sido menores a los que la compañía esperaba (un 20% menos del escenario realista). Los datos obtenidos han sido facilitados por la agencia MSC VALENCIA:

ESCENARIO PESIMISTA (Datos económicos de la agencia MSC VALENCIA)					
CONCEPTO	DEFINICIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
INGRESOS (A)	Ingresos obtenidos por la los servicios contratados de importación y Exportación	€ 27.392.000	€ 28.761.600	€ 30.199.680	€ 86.353.280
INGRESOS EXTRAS TRAXEN (B)	Ingresos obtenidos extras gracias a la implantación del dispositivo TRAXEN	€ 4.108.800	€ 4.314.240	€ 4.529.952	€ 12.952.992
INGRESOS TOTALES (A) + (B)		€ 31.500.800,00	€ 33.075.840,00	€ 34.729.632,00	€ 99.306.272,00
COSTES (C)	Gastos necesarios para la consecución del servicio. Incluye combustibles, construcción de buques, reparación de contenedores, salarios, etc.	€ 21.019.200	€ 22.070.160	€ 23.173.668	€ 66.263.028
COSTES EXTRAS DE LA PRODUCCIÓN DEL TRAXEN = (K)	Producción de 75.000 unidades de dispositivos TRAXEN. (D)	€ 3.206.250	€ -	€ -	€ 3.206.250
	Creación de plataformas on-line para el seguimiento. (E)	€ 75.000	€ -	€ -	€ 75.000
	Formación a los talleres de los depósitos de MSC. (F)	€ 50.000	€ -	€ -	€ 50.000
	Distribución de los dispositivos para su instalación. (G)	€ 187.500	€ -	€ -	€ 187.500
	Fase de pruebas operativa y puesta a punto del dispositivo. (H)	€ 575.000	€ -	€ -	€ 575.000
	Mantenimiento de los traxen. (I)	€ -	€ 1.200.000	€ 800.000	€ 2.000.000
COSTES TOTALES DE LA PRODUCCION DEL TRAXEN (K)= ( D+E+F+G+H+I )		€ 4.093.750,00	€ 1.200.000,00	€ 800.000,00	€ 6.093.750,00
COSTES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DEL TRAXEN (L)		€ 152.570,00	€ 152.570,00	€ 152.570,00	€ 457.710,00
COSTES TRAXEN ( K+L )		€ 4.246.320,00	€ 1.352.570,00	€ 952.570,00	€ 6.551.460,00
COSTES TOTALES (M) = ( C+K+L )		€ 25.265.520,00	€ 23.422.730,00	€ 24.126.238,00	€ 72.814.488,00
PREVISION DE BENEFICIOS SEGÚN LA EMPRESA (A + B) - (M) = (N)		€ 6.235.280,00	€ 9.653.110,00	€ 10.603.394,00	€ 26.491.784,00
PREVISION DE BENEFICIOS SEGÚN LA EMPRESA GRACIAS AL TRAXEN [ (N) x 20% ] = (O)		€ 1.247.056,00	€ 1.930.622,00	€ 2.120.678,80	€ 5.298.356,80
COSTES TRAXEN (K+L)		€ 4.246.320,00	€ 1.352.570,00	€ 952.570,00	€ 6.551.460,00
SALDO DEL PROYECTO TRAXEN A 3 AÑOS VISTA (O) - (K+L)					-€ 1.253.103,20

Tabla 29: Análisis de viabilidad económica pesimista de MSC VALENCIA (Elaboración propia)

Como podemos observar, el saldo del proyecto TRAXEN a 3 años vista es negativo debido a la bajada de los ingresos esperados por la compañía. En este escenario, aunque no se llega al saldo positivo del proyecto, cabe destacar que la compañía tiene el capital necesario para asumir dicha pérdida ya que considera que este proyecto va más allá de los datos económicos debido a la fidelización de los clientes más importantes gracias a los medios de control de la mercancía que este proyecto les aporta. En resumen, **aunque la empresa incurra en pérdidas, el presente proyecto proporciona a la compañía un aumento en la satisfacción de los clientes gracias al seguimiento de su carga en tiempo real.**

## 6.2 ESCENARIO REALISTA

En este escenario la compañía se enfrenta a una situación en la que, a priori, es la de esperar cuyas ventas o servicios contratados han seguido una línea constante respecto al año anterior. Los datos obtenidos han sido facilitados por la agencia MSC VALENCIA:

ESCCENARIO REALISTA (Datos económicos de la agencia MSC VALENCIA)					
CONCEPTO	DEFINICIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
INGRESOS (A)	Ingresos obtenidos por la los servicios contratados de importación y Exportación	€ 34.240.000	€ 35.952.000	€ 37.749.600	€ 107.941.600
INGRESOS EXTRAS TRAXEN (B)	Ingresos obtenidos extras gracias a la implantación del dispositivo TRAXEN	€ 5.136.000	€ 5.392.800	€ 5.662.440	€ 16.191.240
INGRESOS TOTALES (A) + (B)		€ 39.376.000,00	€ 41.344.800,00	€ 43.412.040,00	€ 124.132.840,00
COSTES (C)	Gastos necesarios para la consecución del servicio. Incluye combustibles, construcción de buques, reparación de contenedores, salarios, etc.	€ 26.274.000	€ 27.587.700	€ 28.967.085	€ 82.828.785
COSTES EXTRAS DE LA PRODUCCIÓN DEL TRAXEN = (K)	Producción de 75.000 unidades de dispositivos TRAXEN. (D)	€ 3.206.250	€ -	€ -	€ 3.206.250
	Creación de plataformas on-line para el seguimiento. (E)	€ 75.000	€ -	€ -	€ 75.000
	Formación a los talleres de los depósitos de MSC. (F)	€ 50.000	€ -	€ -	€ 50.000
	Distribución de los dispositivos para su instalación. (G)	€ 187.500	€ -	€ -	€ 187.500
	Fase de pruebas operativa y puesta a punto del dispositivo. (H)	€ 575.000	€ -	€ -	€ 575.000
	Mantenimiento de los traxen. (I)	€ -	€ 1.200.000	€ 800.000	€ 2.000.000
	COSTES TOTALES DE LA PRODUCCION DEL TRAXEN (K)= ( D+E+F+G+H+I )	€ 4.093.750,00	€ 1.200.000,00	€ 800.000,00	€ 6.093.750,00
COSTES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DEL TRAXEN (L)		€ 152.570,00	€ 152.570,00	€ 152.570,00	€ 457.710,00
COSTES TRAXEN ( K+L )		€ 4.246.320,00	€ 1.352.570,00	€ 952.570,00	€ 6.551.460,00
COSTES TOTALES (M) = ( C+K+L )		€ 30.520.320,00	€ 28.940.270,00	€ 29.919.655,00	€ 89.380.245,00
PREVISION DE BENEFICIOS SEGÚN LA EMPRESA (A + B) - (M) = (N)		€ 8.855.680,00	€ 12.404.530,00	€ 13.492.385,00	€ 34.752.595,00
PREVISION DE BENEFICIOS SEGÚN LA EMPRESA GRACIAS AL TRAXEN [ (N) x 20% ] = (O)		€ 1.771.136,00	€ 2.480.906,00	€ 2.698.477,00	€ 6.950.519,00
COSTES TRAXEN (K+L)		€ 4.246.320,00	€ 1.352.570,00	€ 952.570,00	€ 6.551.460,00
SALDO DEL PROYECTO TRAXEN A 3 AÑOS VISTA (O) - (K+L)					€ 399.059,00

Tabla 30: Análisis de viabilidad económica realista de MSC VALENCIA (Elaboración propia)

En este escenario podemos observar que, en la situación más aproximada a la realidad, el proyecto generará unos beneficios que servirá a la compañía para seguir adelante con este proyecto en los años siguientes con nuevas mejoras tecnológicas. Además, la compañía ha afianzado su cartera de cliente y ha visto aumentada la satisfacción de sus clientes a la par que ha aumentado los clientes potenciales que antes no embarcaban con MSC y que ahora les parece muy atractivo trabajar con ellos gracias al control que ofrece este proyecto en sus embarques.

## 6.3 ESCENARIO OPTIMISTA

En este escenario podemos observar la versión más idílica a la que la compañía puede esperar. En este escenario los ingresos obtenidos son un 20% más elevados que el esperado en el escenario realista. Los datos obtenidos han sido facilitados por la agencia MSC VALENCIA:

ESCENARIO OPTIMISTA (Datos económicos de la agencia MSC VALENCIA)					
CONCEPTO	DEFINICIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
INGRESOS (A)	Ingresos obtenidos por la los servicios contratados de importación y Exportación	€ 41.088.000	€ 43.142.400	€ 45.299.520	€ 129.529.920
INGRESOS EXTRAS TRAXEN (B)	Ingresos obtenidos extras gracias a la implantación del dispositivo TRAXEN	€ 6.163.200	€ 6.471.360	€ 6.794.928	€ 19.429.488
INGRESOS TOTALES (A) + (B)		€ 47.251.200,00	€ 49.613.760,00	€ 52.094.448,00	€ 148.959.408,00
COSTES (C)	Gastos necesarios para la consecución del servicio. Incluye combustibles, construcción de buques, reparación de contenedores, salarios, etc.	€ 31.528.800	€ 33.105.240	€ 34.760.502	€ 99.394.542
COSTES EXTRAS DE LA PRODUCCIÓN DEL TRAXEN = (K)	Producción de 75.000 unidades de dispositivos TRAXEN. (D)	€ 3.206.250	€ -	€ -	€ 3.206.250
	Creación de plataformas on-line para el seguimiento. (E)	€ 75.000	€ -	€ -	€ 75.000
	Formación a los talleres de los depósitos de MSC. (F)	€ 50.000	€ -	€ -	€ 50.000
	Distribución de los dispositivos para su instalación. (G)	€ 187.500	€ -	€ -	€ 187.500
	Fase de pruebas operativa y puesta a punto del dispositivo. (H)	€ 575.000	€ -	€ -	€ 575.000
	Mantenimiento de los traxen. (I)	€ -	€ 1.200.000	€ 800.000	€ 2.000.000
	COSTES TOTALES DE LA PRODUCCION DEL TRAXEN (K)= (D+E+F+G+H+I)	€ 4.093.750,00	€ 1.200.000,00	€ 800.000,00	€ 6.093.750,00
COSTES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DEL TRAXEN (L)		€ 152.570,00	€ 152.570,00	€ 152.570,00	€ 457.710,00
COSTES TRAXEN (K+L)		€ 4.246.320,00	€ 1.352.570,00	€ 952.570,00	€ 6.551.460,00
COSTES TOTALES (M) = (C+K+L)		€ 35.775.120,00	€ 34.457.810,00	€ 35.713.072,00	€ 105.946.002,00
PREVISION DE BENEFICIOS SEGÚN LA EMPRESA (A + B) - (M) = (N)		€ 11.476.080,00	€ 15.155.950,00	€ 16.381.376,00	€ 43.013.406,00
PREVISION DE BENEFICIOS SEGÚN LA EMPRESA GRACIAS AL TRAXEN [(N) x 20% ] = (O)		€ 2.295.216,00	€ 3.031.190,00	€ 3.276.275,20	€ 8.602.681,20
COSTES TRAXEN (K+L)		€ 4.246.320,00	€ 1.352.570,00	€ 952.570,00	€ 6.551.460,00
SALDO DEL PROYECTO TRAXEN A 3 AÑOS VISTA (O) - (K+L)					€ 2.051.221,20

Tabla 31: Análisis de viabilidad económica optimista de MSC VALENCIA (Elaboración propia)

En este escenario, no muy realista, es el más favorable para la compañía ya que obtiene el saldo más elevado y que permitiría a la compañía poder reinvertir en este proyecto y elevarlo a cuotas más elevadas, como, por ejemplo, la monitorización de contenedores Reefer. En este escenario la fidelización del cliente ha sido muy exitosa y la satisfacción con MSC ha aumentado considerablemente, se ha elevado el número de clientes que ahora embarcan con MSC por el atractivo y ventajas que esta ofrece respecto a sus competidores más directos.



## 7. CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Después de la realización del presente proyecto sobre la compañía Mediterranean Shipping Company S.A. cabe destacar la satisfacción de haber sido un **proyecto cíclico más que lineal**, es decir, ha sido necesaria la visión y el análisis de las palabras escritas anteriormente para una redacción más profunda y acertada que la planteada inicialmente.

En un primer momento este proyecto constaba de la realización de un plan de marketing de un dispositivo de geolocalización y acto seguido un plan de comunicación, pero la pregunta que suscitaba en todo momento era. **¿Qué necesidad tiene una naviera como MSC en realizar tal innovación?**

Para poder responder a esta pregunta fue necesario reformular lo que realmente se pretendía conseguir en un primer momento y buscar, más en profundidad, las necesidades que MSC necesitaba cubrir respecto a un sector tan cambiante e innovador en un futuro próximo.

En este sector, desde hace varios años atrás y gracias a la Organización Marítima Internacional, lo que realmente primaba y era un factor diferenciador era cubrir la necesidad de **innovar tecnológicamente** para conseguir que, a través de las nuevas tecnológicas, se pudiera llegar a un sector menos contaminante y con más protección al medio ambiente, sin dejar de lado lo que realmente se realiza como actividad principal de este sector, el transporte de mercancías.

De esta reflexión se evolucionó de lo que era un plan de marketing a un **plan estratégico**, donde, tras analizar todas herramientas de análisis expuestas en este proyecto nos llevó a una **necesidad imperiosa de desarrollar una herramienta que permita, tanto al cliente como a la propia MSC, anticiparse ante cualquier imprevisto y por tanto ahorrar en costes y en tiempo de reacción**. Este tiempo de reacción permite poder solventar con más eficacia las incidencias que puede haber en todo momento en la cadena logística de un transporte de mercancía.

Por otro lado, la compañía, **que prima los recursos humanos que dispone**, veía que había muy poca formación específica respecto a las direcciones que tomaban. Es por eso, que, apoyándose en el proyecto principal de la compañía, realizaron lo que se ha denominado como **plan de formación profesional de MSC**. Un proyecto de formación interna donde se presentará a los empleados la dirección que la compañía quiere seguir a la par que los hace partícipe de cualquier estrategia decidida. Estas dos acciones son las que MSC ha apostado como el futuro inmediato de la compañía y, gracias a la consecución de los objetivos planteados, **podrán seguir siendo un referente en el mercado** y lograr una cuota de mercado que les permita ser líderes del mismo.

La viabilidad económica del presente proyecto nos ha podido demostrar como el avance tecnológico puede hacer que la compañía alcance unos beneficios mucho mayores a la par que aumenta la fidelización de sus clientes más importantes.

Por último, cabe destacar que para una empresa de estas dimensiones es muy importante realizar una investigación y un posterior análisis **constante**, ya que en un entorno tan cambiante y donde la competencia es tan feroz y ágil, que permita tener claro las estrategias a seguir sin dejar de lado los valores de los que la compañía presume.



## 8. LÍNEAS FUTURAS

## LÍNEAS FUTURAS

El presente proyecto final de máster ha permitido aportar a la compañía MSC una visión estratégica de lo que un empleado percibe internamente de la propia compañía y de las direcciones que, según he percibido, debe adoptar para seguir siendo un referente en el mercado.

La innovación en el sector ha sido un tema recurrente y el hilo conductor de la toma de decisiones tomadas en este proyecto. Es el factor diferenciador que el sector muestra como la clave para situarse en cabeza respecto a sus competidores en un futuro inmediato y este proyecto debe servir como guía estratégica de los pasos a seguir para lograr los objetivos planteados.

Por otro lado, este proyecto debe mostrar a la compañía que las innovaciones tecnológicas que adopte sin una formación básica a sus trabajadores puede convertirse en una debilidad clave y que, la competencia, puede aprovechar. Una formación a los empleados debe ser la base de cualquier plan de acción al mercado, ya que, al fin y al cabo, son la herramienta que disponen para el contacto diario con los clientes, proveedores, etc.

Por último, y no por ello menos importante, este proyecto me sirve para darme ánimos a prosperar internamente y poder demostrar, gracias a los conocimientos adquiridos en el MBA, mis habilidades directivas y estrategias con las que puedo ayudar a crecer la compañía y a uno mismo como persona y profesional.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

## REFERENCIAS

- ALMENARA, J. (2005): *Comunicación Interna en la empresa*. Editorial UOC.
- APOSTROFE COMUNICACIÓN (2017). *Comunicación 360º*. < <http://apostrofecomunicacion.com/que-es-la-comunicacion-360o> > [Consulta: 19 de Febrero del 2019]
- ARROYO MARTÍNEZ, L. (2007) *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Valencia: Editorial ESIC.
- BANCO MUNDIAL (2018). *Evolución del gasto en I+D+i global* <<https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>> [Consulta: 5 de Marzo del 2019]
- BANCO MUNDIAL (2018). *Consulta del desempleo de la población activa en 2018 de la OIT* <<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2018&start=2017&view=map>> [Consulta: 5 de Marzo del 2019]
- CAPÓ VICEDO, J. (2018). *Planificación Estratégica de la Empresa*. Valencia: Editorial UPV
- CONVENIO SOLAS (2016). *Convenio SOLAS internacional aplicable*. < [www.tibagroup.com](http://www.tibagroup.com) > [Consulta: 24 de Febrero del 2019]
- COSCO SHIPPING LINES (2019). *Descripción del competidor*. < <https://coscospain.com/> > [Consulta: 5 de Abril del 2019]
- CST GRUPO (2017). *Alianza entre navieras*. < <https://cstgrupo.com/las-alianzas-entre-navieras/> > [Consulta: 5 de Abril del 2019]
- DATOS MUNDIAL (2018). *Crecimiento mundial poblacional*. <<https://www.datosmundial.com/crecimiento-poblacional.php> > [Consulta: 5 de Marzo del 2019]
- DESTINO NEGOCIO MOVISTAR (2016). *¿Cómo lograr un plan exitoso de comunicación externa?* < <https://destinonegocio.com/mx/emprendimiento-mx/como-lograr-un-plan-exitoso-de-comunicacion-externa/> > [Consulta: 22 de Febrero del 2019]
- DIARIO EXPANSIÓN (2018). *Consulta de la tasa de Paro* < <https://datosmacro.expansion.com/paro> > [Consulta: 9 de Marzo del 2019]
- DIARIO EXPANSIÓN (2018). *Consulta del salario mínimo interprofesional global* <<https://datosmacro.expansion.com/smi?anio=2018>> [Consulta: 15 de Marzo del 2019]
- DIAZ MECO, L. (2019). *Blog profesional sobre la comunicación empresarial*. <<https://www.lmdiaz.com/>> [Consulta: 21 de Febrero del 2019]
- DIRCOMFIDENCIAL (2019). *Perfil estratégico del entorno*. < <https://dirconfidencial.com/diccionario/perfil-estrategico-20161112-1728/> > [Consulta: 1 de Mayo del 2019]
- ESTRELLA RAMON, A. y SEGOVIA LÓPEZ, C. (2016). *Comunicación integrada de marketing*. Valencia: Editorial ESIC.
- EUROSTAT (2018). *Evolución del PIB per cápita Europea* <<https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00114&pluqin=1> > [Consulta: 15 de Marzo del 2019]

- EXPONAV (2018). *Diferencias entre un buque autónomo y un buque inteligente*. <<https://www.exponav.org/es-lo-mismo-un-buque-autonomo-que-un-buque-inteligente>> [Consulta: 3 de Marzo del 2019]
- FRAILE GUEDÓN (2018). *Inversión en I+D+i. Análisis de la situación a nivel internacional, nacional y autonómico*. <[http://marketing.eae.es/prensa/SRC\\_I+D+i.pdf](http://marketing.eae.es/prensa/SRC_I+D+i.pdf)> [Consulta: 28 de Febrero del 2019]
- GRUPO PYA (2018). *La comunicación externa en la empresa: Conecta con el mundo* <<https://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/>> [Consulta: 5 de Febrero del 2019]
- HAPAG - LLOYD (2019). *Descripción del competidor* <<https://www.hapag-lloyd.com/en/home.html>> [Consulta: 5 de Abril del 2019]
- IBM (2018). *Modelo de Shannon y Weaver*. <<https://www.ibm.com/developerworks>> [Consulta: 2 de Febrero del 2019]
- INTRANET MSC PARA EL STAFF (2019). *Cadena logística de un contenedor marítimo*. < WEB PRIVADA > [Consulta: 19 de Abril del 2019]
- INTRANET MSC PARA EL STAFF (2019). *Herramientas disponibles del TRAXENS*. < WEB PRIVADA > [Consulta: 15 de Junio del 2019]
- LA VANGUARDIA (2017). *Ejemplo de un puerto semiautomático según la OMI*. <<https://www.lavanguardia.com/economia/20180215/44795624663/puerto-de-barcelona-enero-cruceros.html>> [Consulta: 21 de Febrero del 2019]
- MAERSK LINES (2019). *Descripción del competidor* <<https://www.maersk.com/>> [Consulta: 5 de Abril del 2019]
- MARINETRAFFIC (2018). *Cuota de mercado del sector mercante*. <[www.marinetraffic.com](http://www.marinetraffic.com)> [Consulta: 23 de Marzo del 2019]
- MARINETRAFFIC (2018). *Localizador de barcos*. <[www.marinetraffic.com](http://www.marinetraffic.com)> [Consulta: 6 de Marzo del 2019]
- MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY (2019). *Emisión de carbono en buques MSC* <[www.msc.com/es](http://www.msc.com/es)> [Consulta: 3 de Marzo del 2019]
- MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY (2019). *Historia de la compañía* <[www.msc.com/es](http://www.msc.com/es)> [Consulta: 12 de Febrero del 2019]
- MERCADEO – WEBCR (2013). *Segmentación, Targeting y Posicionamiento*. <<http://mercadeo-webcr.com/stp-segmentacion-targeting-y-posicionamiento/>> [Consulta: 6 de Junio del 2019]
- OCEAN NETWORK EXPRESS (2019). *Descripción del competidor* <<https://www.one-line.com/>> [Consulta: 5 de Abril del 2019]
- ORGANIZACIÓN MARITIMA INTERNACIONAL (2019). *Principales tratados y convenios obligatorios para las navieras internacionales*. <<http://www.imo.org/es/About/Conventions/Paginas/Home.aspx>> [Consulta: 21 de Febrero del 2019]
- STATISTA (2019). *Cuota de mercado del sector del crucero*. <<https://es.statista.com/estadisticas/569657/principales-grupos-de-industria-de-cruceros-en-el-mundo-cuota-de-mercado>> [Consulta: 23 de Febrero del 2019]

- STATISTA (2019). *Ranking de países con el producto interior más elevado.* <<https://es.statista.com/estadisticas/600234/ranking-de-paises-con-el-producto-interior-bruto-pib-mas-alto-en>> [Consulta: 15 de Marzo del 2019]
- STRATEGY & (2018). *Estudio sobre la innovación global.* <<https://www.strategyand.pwc.com/innovation1000#ExploreVisualizeDownload|VisualTabs1>> [Consulta: 1 de Abril del 2019]
- THE GLOBAL ECONOMY (2018). *Clasificación mundial de los países con mayor índice de innovación.* <[https://es.theglobaleconomy.com/rankings/GII\\_Index/](https://es.theglobaleconomy.com/rankings/GII_Index/)> [Consulta: 1 de Abril del 2019]
- TODO STARTUPS (2014). *Operadores logísticos: Qué son y qué tipos hay.* <<https://www.todostartups.com/bloggers/operadores-logisticos>> [Consulta: 3 de Mayo del 2019]
- TOMÁS MIQUEL, J. (2017). *Apuntes Dirección Comercial.* Valencia: Editorial UPV
- TRANSPORTE PROFESIONAL (2017). *Principales transitarias 4PL del mundo.* <<https://www.transporteprofesional.es/ultimas-noticias/6123-estos-son-los-25-principales-transitarios-del-mundo>> [Consulta: 3 de Mayo del 2019]
- TRAXENS (2019). *Información básica sobre el dispositivo TRAXEN.* <[www.traxens.com](http://www.traxens.com)> [Consulta: 26 de Junio del 2019]
- YANG MING (2019). *Descripción del competidor* <<https://www.yangming.com/>> [Consulta: 5 de Abril del 2019]



# ANEXOS

# TRAXEN – SMART CONTAINER e-LEARNING



Curso avanzado sobre la tecnología de geolocalización de contenedores y como comunicarlo al cliente

## ÍNDICE DE CONTENIDOS



- ¿Qué es el dispositivo TRAXEN?
- ¿En qué nos beneficia este avance?
- ¿En qué puede ayudar al cliente?
- ¿Cuándo y dónde va a estar disponible?
- ¿Cuánto le va a suponer al cliente en el flete de su embarque?
- ¿Cómo podemos ofrecer este dispositivo?

## ¿Qué es el dispositivo TRAXEN?



## ¿Qué es el dispositivo TRAXEN?



El dispositivo TRAXEN es un localizador vía satélite que instalamos en nuestros contenedores para poder estar informados en todo momento del estado en el que está el contenedor.



# ¿En qué nos beneficia este avance?



# ¿En qué puede ayudar al cliente?



## ¿En qué nos beneficia este avance?



## ¿En qué nos beneficia este avance?

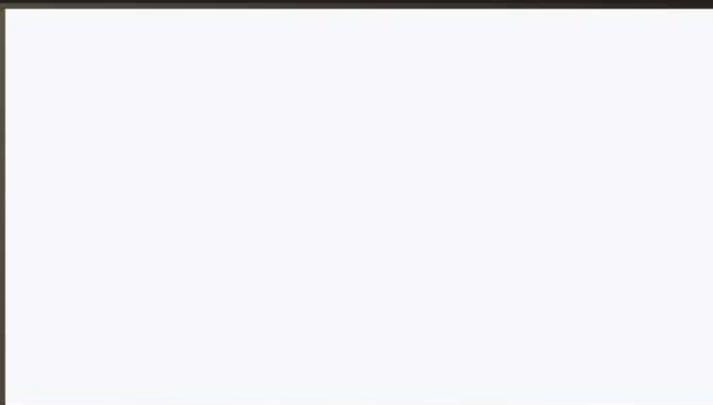


- El principal beneficio que este dispositivo ofrece a nuestra familia es el CONTROL:
  - CONTROL DE DAÑOS
  - CONTROL DE RETRASOS
  - CONTROL DE PUERTAS
  - CONTROL DE TEMPERATURA
- Con un mayor control sobre la situación del contenedor mayor es la información que podemos mostrar al cliente y, sobre todo, mayor es la anticipación en la actualización de nuestro sistema:
  - Actualización de la llegada y salida de los barcos.
  - Actualización sobre retrasos en la entrega/retirada de la mercancía.
  - Actualización sobre sucesos inesperados sobre puertos de transbordo, etc.

# ¿Qué es el dispositivo TRAXEN?



# ¿Qué es el dispositivo TRAXEN?



<https://bit.ly/2xt8lhA>

¿En qué puede ayudar al cliente? **TRAXENS**

<b>Visibilidad puerta a puerta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Control en todo momento de la situación de su contenedor</li></ul>
<b>Reducción de costes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anticipación en todo momento de la llegada/entrega de su mercancía a destino, pudiendo anticiparse a cualquier evento del mismo</li></ul>
<b>Optimización del stock</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor control del stock de seguridad</li><li>• Control de retrasos o cancelaciones inesperadas</li><li>• Mayor optimización en deadlines</li></ul>
<b>Control de calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menor daño en mercancía o desperfectos</li><li>• Menor pérdida de mercancía</li></ul>

¿En qué puede ayudar al cliente? **TRAXENS**

<https://bit.ly/1PbHIS7>

## ¿Cuándo y dónde va a estar disponible?



## ¿Cuándo y dónde va a estar disponible?



- ¿Cuándo?
  - Operativamente ya podemos hacer pruebas con embarques aleatorios de contenedores con este dispositivo.
  - Comercialmente → 01/12/2020

## ¿Cuándo y dónde va a estar disponible?



- ¿Dónde?



## ¿Cuánto le va a suponer al cliente en el flete de su embarque?



## ¿Cuánto le va a suponer al cliente en el flete de su embarque?

TRAXENS



- Este servicio de geolocalización es un impulso de la compañía en el avance tecnológico del sector, un factor diferenciador respecto al resto de competidores. Estos avances no deberían ser repercutibles a un cliente, sino que se deben aprovechar... Por lo que NO costará ni 1USD más del coste normal de un flete de exportación.

- *Propiciamos avances, generamos confianza y aumentamos nuestra familia.*

## ¿Cómo podemos ofrecer este dispositivo?



TRAXENS

## ¿Cómo podemos ofrecer este dispositivo?



Confirmamos Booking.

Recalamos en el contrato de exportación que no tiene un coste adicional a su flete.

Cualquier suceso imprevisto en el embarque del cliente se nos será remitida por el equipo traxen y nosotros se la notificaremos al cliente. Una vez notificada le aparecerá en la plataforma TRAXEN.

Pasamos al cliente al contrato de embarque junto con un breve manual sobre la geolocalización de su contenedor y que herramientas tiene a su alcance para monitorizar su embarque.

Facilitamos en el mismo mail de confirmación las direcciones electrónicas donde puede preguntar dudas al respecto además de ofrecemos nosotros mismos como comerciales para cualquier observación, duda o sugerencia al respecto.

Tras finalizar la exportación pediremos al cliente un feedback para mejorar nuestro servicio y se la haremos llegar al servicio TRAXEN local.

# AHORA ES TU TURNO PARA DEMOSTRAR LO APRENDIDO



## TEST DE EVALUACIÓN

TRAXENS



- Haz click en el siguiente enlace para acceder a un test de evaluación obligatorio donde pondremos a prueba tus conocimientos aprendidos en esta formación.
  - Para aprobar es necesario obtener una puntuación mayor de 89%
  - Sin presión, si no apruebas, vuelve a empezar. Lo importante es asegurarse de que hemos aprendido, no de los fallos obtenidos.

• <https://forms.gle/g3HqKkVLVmdYAFo7>

