

Laura Martínez Rodríguez
UB- MCFI, Modulo III
Tesina: Agrupación General del Mediterráneo

Master en Comercio y Finanzas Internacionales
Universitat de Barcelona

Tesina:

Asociación General del Mediterráneo.
Alianza de Agencias de Grupaje Marítimo NVOCC en la red

Presentado por:

Laura Martínez Rodríguez

En:

Barcelona, Diciembre 2010

Introducción

El consolidador marítimo se enfrenta hoy en día a todos los problemas que afectan al comercio internacional. Representando una pequeña parte, a veces fuera del protagonismo por el público ajeno al sector del NVOCC, ha de encararse y adaptarse a los nuevos contextos internacionales. La disminución del comercio internacional ha repercutido directamente sobre el tráfico de los contenedores que mueven los consolidadores, provocando una reducción que aun no podemos cuantificar. En un principio, se pensaba que probablemente aumentaría la carga total de la mercancía, puesto que los exportadores/importadores preferirían vender/comprar menores cantidades de productos para ahorrar costos en el transporte y la producción, pero podemos observar (sin poder ofrecer datos exactos) que el numero de partidas que mueven los consolidados se ha reducido y ha aumentando el numero de contenedores FCL/FCL. No obstante, no ha habido un aumento en el nº de TEUS a nivel general, sino que se ha preferido reducir y concentrar el número de envíos.

Los servicios que ofrece un consolidador marítimo son imprescindibles para el buen funcionamiento del comercio internacional. Esta figura representa una pequeña pieza de un puzzle sin la que probablemente no se podría completar la cadena logística. El uso de una parte de un contenedor se convierte en una solución efectiva para cubrir las necesidades de las empresas cuando estas no disponen de la suficiente mercancía para poder llenar un contenedor. Así pues, la existencia de los consolidadotes facilita los intercambios comerciales, proporcionando un servicio efectivo a un precio asequible.

Pero mas allá de “vender” un espacio dentro de un contenedor, el consolidador marítimo “vende” información. En la práctica, esta figura ha de saber manejar la información para poder ofrecer el servicio que los clientes desean y esperan. Se podría plantear un modelo de desarrollo diferente donde se hiciera una gran inversión en tecnología, pero no tendríamos garantizado el éxito, ya que las tecnologías de la información tienen un valor de uso, no intrínseco. Algunas opiniones, con las que estoy de acuerdo, defienden que la eficiencia de los procesos informacionales depende intensamente de la calidad del intercambio social entre personas; no es tan importante la información como el proceso de intercambio, de “socialización”. Por lo tanto, hemos de aprender sobre cómo las personas

intercambian información a la hora de diseñar un sistema más eficaz. Este es un tema defendido por algunos autores norteamericanos; un ejemplo es Rob King, fundador del “Center for Social Informatics” en la *Indiana University*, donde se estudian los efectos culturales, en el contexto social, en la aplicación de tecnologías de la información.

Podemos afirmar que para contribuir a mejorar los flujos de información en las organizaciones debemos entender mejor los comportamientos informacionales de las personas: sus modelos mentales (como entienden los conceptos, cómo los representan, cómo modifican sus visiones y conceptos, de acuerdo con sus creencias, prejuicios...) y sus procesos cognitivos (cómo aprenden, cómo desaprenden...) entre otros. También hemos de entender que la información se transmite mejor si está formalizada, aunque la gente prefiera las formas informales de transmisión. Pero, sobretodo, lo mas importante es conocer que la ignorancia es un requisito para la demanda de la información.

Teniendo en cuenta la perspectiva anterior, uno de los problemas que se plantean es la forma en que se gestiona la información. Dentro de la empresa analizada, actualmente existen 2 canales por los que se recibe la información: el teléfono y el e-mail. Pese a disponer de página Web, esta actualmente no está habilitada para poder “retroalimentarse” y no ofrece las herramientas necesarias para informar adecuadamente. Por ello, este será el punto principal donde se desarrollara la implementación de una nueva gestión. Y es en este entorno on-line donde se pretende establecer un posicionamiento estratégico mediante alianzas con empresas que representen cada uno de los países Mediterráneos.

El objetivo principal de esta pagina Web es el de ampliar el comercio y las relaciones en el área Mediterránea, operando los diferentes mercados mediterráneos como una unidad, ofreciendo a los colaboradores las herramientas necesarias para poder promocionar nuestro servicio. Siendo el centro operacional Barcelona, la empresa juega con grandes ventajas, ya que la influencia de la capital catalana dentro del comercio internacional es cada vez más importante (según la APB, Barcelona es el primer puerto español en tráfico de grupaje y uno de los diez primeros en todo el mundo). Además, el proyecto se vería “respaldado” por la estrategia del puerto de Barcelona, donde éste es la “Solución de Europa en el Mediterráneo”.

Gracias a esta nueva gestión, también se pretenden lograr los siguientes objetivos:

- Ofrecer un producto potente y seguro a los grandes operadores del resto del mundo.

- Sumar los esfuerzos comerciales de los diferentes mercados de la región.
- Dotar a los miembros de la asociación de herramientas técnicas y organizativas de alto nivel
- Conseguir economías reales en la contratación de fletes y servicios.

A nivel general; y a nivel de empresa:

- Desarrollar un modelo de crecimiento que no implique grandes inversiones ni atención continuada a los recursos humanos que se precisen.
- Crecer con un modelo que no entra en conflicto con políticas de grandes *Partners* del grupo.
- Comercializar los servicios internos del grupo.

A nivel personal, he elegido este tema porque actualmente estoy trabajando en el consolidado marítimo dentro del puerto de Barcelona y me gustaría poder ampliar mi visión del sector, ya que mi trabajo es administrativo-comercial y la faena diaria no permite investigar partes del consolidado que están a la orden del día y son importantes para poder evaluar la posición de éste dentro del comercio internacional. Así mismo, he notado que hay poca documentación sobre el trabajo del consolidado marítimo y puede que esta investigación abra una puerta al pequeño gran desconocido, que siempre acaba el último en la cadena pero no por ello su importancia es desconsiderable.

Durante los 3 años que llevo trabajando en el sector, he podido observar que, pese al gran avance tecnológico que nos rodea hoy en día, son muy pocas las empresas del sector en Barcelona que utilizan la red para proporcionar sus servicios y esta es una situación que me choca bastante. No obstante, creo que es una posición que irá cambiando paulatinamente, aunque el punto ideal de “operar sin papeles” aun queda muy lejano.

Un punto muy importante que me llamó también la atención han sido los diferentes tipos de organización que componen el sector del consolidado marítimo en Barcelona y los modos de presentar sus “personalidades” y de desarrollarse en los mercados internacionales. Aunque el objetivo final sea el mismo, cada una adopta un modo de diferenciarse y se especializa en un mercado en concreto. Así, la empresa en la que actualmente trabajo tiene su “focus” en el Mediterráneo; y por ello he visto una oportunidad de poder estudiar más de cerca este desarrollo y a la vez proponer una alternativa efectiva y diferente, haciendo uso de las facilidades que hoy en día nos proporcionan las herramientas tecnológicas.

Índice

1 El consolidado marítimo

- 1.1. Definición e historia
- 1.2. Protagonismo en el tráfico marítimo; ¿Qué representa en el comercio internacional?
- 1.3. Presencia en el puerto de Barcelona
 - 1.3.1. Principales agencias de grupaje en el puerto de Barcelona.
 - 1.3.2. Movimiento de TEUS en los últimos años
 - 1.3.3. Perspectivas generales de crecimiento
 - 1.3.4. Repercusiones de la actual Crisis Internacional

2 Barcelona: capital Euro mediterránea

- 2.1. La Unión por el Mediterráneo.
 - 2.1.1. Marco histórico
 - 2.1.2. Definición
- 2.2. Importancia de la estrategia del Puerto de Barcelona.
- 2.3. Ventajas del entorno portuario para la empresa analizada (*Travelling waves**) ¿Cómo aprovechar la estrategia portuaria para mejorar nuestro servicio?
- 2.4. Proyecto MedSeaTeam
- 2.4. Principales tráfico marítimos. Barcelona como HUB.

3 Estrategia de internacionalización de *Travelling Waves*

- 3.1. Diagnóstico de la situación DAFO
- 3.2. Estrategia de internacionalización del grupo *Soteu**.
 - 3.2.1. Presencia actual en el Mediterráneo de las empresas del grupo.
 - 3.2.2. Crecimiento de *Travelling Waves*: Apertura de sucursales en los países del Mediterráneo.
 - 3.2.3. Principales ventajas e inconvenientes de la estrategia.
- 3.3. Análisis de la estrategia del competidor “modelo” *Worldlink**.
- 3.4. Estudio de *Benchmarking* entre *Worldlink* y *JVC**. Diferencias entre su modelo Web y la transitaria on-line Icontainers.

4 Nuestra estrategia de internacionalización: La Asociación General del Mediterráneo

4.1. El contexto general

4.2. Una nueva visión: asociación en la red.

4.2.1. Posibles socios

4.2.2. Formas de organización

4.2.2.1. Figura jurídica y reglamento

4.2.2.2. Responsabilidad Social Corporativa

4.2.2.3. Contratos a los socios

4.3. Objetivos del proyecto

4.3.1. Objetivos de *Travelling waves*.

4.3.2. Objetivos de AGM

4.4. La gestión de la información dentro de la empresa

4.4.1. Los flujos de la información.

4.4.2. Modelo actual de gestión informativa

4.4.1.1. Análisis de los canales de entrada

4.4.1.2. ¿Cómo se trata la información dentro de cada departamento?

4.4.1.3. Importancia del back office.

4.4.3. Nuevo modelo de gestión informativa

4.4.2.1. Desarrollo de una propuesta diferente.

4.4.2.2. Ventajas e inconvenientes de la nueva gestión

4.4.2.3. Protagonismo del back office

4.5. Nuestro producto: La pagina WEB como elemento vertebrador

4.5.1. La Web, la herramienta indispensable.

4.5.2. Creación de la página Web.

4.5.2.1. Análisis de costes e ingresos. La venta de las herramientas de la Web para cubrir el mantenimiento.

4.5.2.2. ¿Cómo vincular el sistema actual con la Web? Posibles conexiones o nuevos modelos integrados.

4.5.2.3. Adaptación de la tecnología en todos los países colaboradores.

4.6. Financiación del proyecto

4.6.1. Apoyo del grupo *Soteu*

4.6.1. Las ayudas institucionales.

4.7. Recursos Humanos

4.8. Herramientas Comerciales

4.8.1. Definición de la estrategia comercial

4.8.2. Reuniones anuales de los socios

4.8.3. Apertura de “El banco de ideas”

5 Conclusiones

6 Bibliografía

1. El consolidado marítimo

1.1. Definición e historia

El consolidado marítimo surgió a partir de una evolución en las actividades de las consignatarias. Para poder relatar su historia, es necesario remontarse a la aparición del contenedor, en los años 50.

En los orígenes de los buques de mercancías, toda la carga era gestionada por los consignatarios (representantes de los armadores) y se embarcaba desde el “tinglado” (área en el puerto, en la terminal, destinada a la recepción y almacenaje de mercancías destinadas a ser embarcadas) a la bodega del barco, estibada. Se cargaban todo tipo de mercancías, ya fueran 3 pallets europeos como 3 máquinas rodantes, sin distinción. Este tipo de operación es lo que ahora se conoce como “embarque en convencional” y lo siguen realizando algunas líneas marítimas para ciertos destinos (por ejemplo Barcelona-Argelia). Cuando surgió el contenedor, en 1956, los consignatarios seguían teniendo la gestión de las operaciones y el “tinglado” se separó en dos partes, una – Container Yard (CY)- donde se recibía la mercancía contenerizada, y otra donde se seguían entregando las mercancías embaladas y paletizadas (o adecuadas para el transporte marítimo). A partir de este momento, se empezaron a producir pequeños conflictos, puesto que el container adquirió mayor popularidad (por seguridad, protección, comodidad...) y los buques fueron adaptándose a nuevas formas de estiba de contenedores, la maquinaria de los puertos se cambió para la operativa...y la carga suelta en la bodega de los buques fue desapareciendo progresivamente. No obstante, esta carga no dejó de existir, puesto que seguía habiendo empresas que no tenían capacidad para llenar un contenedor y necesitaban ocupar parte de éste. Fue en este momento cuando surgió el LCL (Less than Container Load).

Las empresas consignatarias eran las encargadas de gestionar las cargas de los contenedores, tanto los FCL como los LCL, así como la estiba dentro de los buques. A medida que fue pasando el tiempo, éstas vieron que sus esfuerzos debían de dedicarse básicamente a los FCL, puesto que si no garantizaban una reserva mínima en los buques éstos cancelaban la escala en el puerto por falta de rentabilidad, y las cargas LCL les consumían tiempo y esfuerzos. De esta forma, a medida que las navieras iban rechazando las gestiones de mercancía parcial, fueron apareciendo empresas especializadas en dichas

cargas, que se encargaban de gestionar el llenado de los contenedores con carga de diferentes clientes. A partir de este momento se creó la figura de consolidador, dedicado básicamente a la carga de contenedores en LCL/LCL.

En la historia anterior podemos observar cómo la creación de un objeto (el contenedor) puede cambiar toda una operativa y hacer surgir nuevos “personajes” adaptados a las nuevas necesidades creadas. En la historia del comercio marítimo, el contenedor marcó un antes y un después. De una operativa controlada por dos actores, la consignataria y el armador, se ha llegado a una gestionada por más del doble, sumando a los anteriormente citados las transitarias, los agentes de aduanas y los consolidadores neutrales. Además este invento también provocó un gran cambio en los buques, que tuvieron que adaptarse para cargar mercancía contenerizada; en las terminales portuarias, donde fue necesaria una inversión en maquinaria capaz de manipular las nuevas herramientas; en los transportes, adaptando los trailers a la plataforma porta-contenedores; y un largo etcétera que no se analizará en este trabajo.

Lo más destacado en esta historia es la visión de los primeros consolidadores neutrales, que les permitió poder acceder a un nicho de mercado muy importante y especializado, y sin la cual las empresas que no tienen una gran capacidad exportadora nunca habrían tenido la posibilidad de exportar sus productos vía marítima.

1.2. Protagonismo en el tráfico marítimo; ¿Qué representa en el comercio internacional?

En el comercio internacional el consolidado marítimo representa una pieza fundamental; sin esta figura muchas de las empresas exportadoras no habrían tenido la oportunidad de serlo, debido a los altos costes del transporte aéreo. La consolidación de mercancías permite crear una economía de escala que capacita a las empresas que no llenan un contenedor en cada operación transportar sus mercancías de una forma rápida, fiable y con precios competitivos.

La figura del consolidador es una figura clave actualmente en el comercio internacional. Su especialización ha facilitado la gestión del difícil manejo de las cargas LCL/LCL. Como se observa en la historia de las consignatarias, el tráfico de grupaje consumía tiempo, espacio y dedicación. La gestión de los embarques parciales es una operativa compleja y difícil, ya

que se ha de aprovechar al máximo el espacio de un contenedor, combinando mercancías de toda clase (productos tecnológicos, de alimentación, químicos y mercancías peligrosas....). Además de tener conocimiento sobre el comercio marítimo internacional, las agencias de grupaje han de poseer habilidades organizativas para maximizar la rentabilidad de un contenedor dentro de un período de tiempo concreto, establecido por la llegada/salida de los buques.

Si tomamos el ejemplo de Barcelona, podemos observar que las agencias de grupaje representan un porcentaje muy pequeño del total de las empresas dedicadas al tráfico marítimo. La figura que más presencia tiene es la transitaria, con más de 100 empresas registradas, seguida por las consignatarias, unas 30 y las NVOCC, unos 10. No obstante, la figura del consolidado marítimo es una pieza clave para mantener el equilibrio entre los diferentes protagonistas.

El embarque en LCL/LCL es una solución efectiva para minimizar costes y ahorrar energía y la figura del consolidado marítimo es la pieza clave para mantener este equilibrio dentro del comercio internacional.

1.3. Presencia en el puerto de Barcelona

El boletín CCLINK, publicado en otoño del 2004, clasifica a Barcelona como el primer puerto español en tráfico de grupaje y como uno de los diez primeros en todo el mundo. Esta posición viene dada en gran parte por la existencia de un pequeño grupo de empresas consolidadoras, fuertemente arraigadas en el puerto y en su zona de influencia.

La importancia de este tráfico es muy notable, ya que estas compañías facilitan que las pequeñas y medianas empresas importadoras y exportadoras situadas en el Hinterland del puerto puedan enviar y recibir sus mercancías con regularidad y fiabilidad.

El puerto de Barcelona ofrece un elevado número de líneas regulares, una situación geoestratégica y unas conexiones con Extremo Oriente que permiten a la instalación brindar unos servicios de transporte sin competencia. Esta situación ha beneficiado a los consolidadores de Barcelona, facilitando su liderazgo tanto en España como en otros puertos del Mediterráneo.

1.3.1. Principales agencias de grupaje en el puerto de Barcelona.

Si tenemos en cuenta la publicación “Barcelona Port 2010, Port, Transport& Logistics” del grupo Editorial Men-Car, podemos observar que este anuario clasifica a los Consolidadores Marítimos en 2 grupos: los Consolidadores Marítimos y los Mayoristas de Carga – N.V.O.C.C. En este trabajo se analizarán únicamente los mayoristas de carga N.V.O.C.C., ya que los Consolidadores Marítimos anunciados también realizan funciones de transitaria.

Así, las empresas enunciadas son:

- A.G.C.NEWTRAL, S.A.
- CP WORLD SPAIN, S.L.
- ECU-LINE SPAIN, S.L.
- GLOBELINK-UNIEXCO, S.L.
- IFS- INT. FORWARDING SERVICE, S.L.
- MARITIMA TUSCOR LLOYDS, S.L.
- N.M.C. – NEW MILLENIUM CONSOLIDATORS
- SPARBER LINEAS MARÍTIMAS, S.A.
- T.I. INTERCARGO 1999, S.A.
- TCT, S.L.
- TRANSGLORY, S.A.
- VANGUARD LOGISTICS SERVICES, S.L.

1.3.2. Movimiento de TEUS en los últimos años

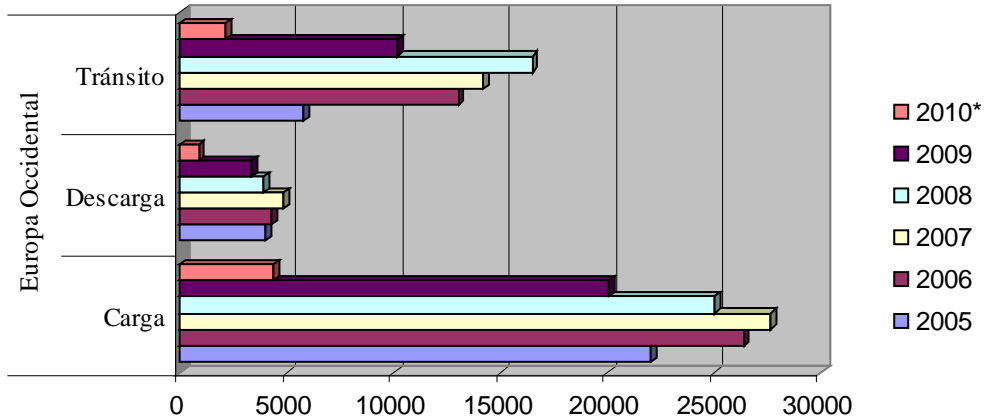
En los últimos años ha habido una evolución significativa en el movimiento de TEUS del comercio internacional marítimo y, como consecuencia, también en el movimiento de TEUS gestionados por consolidadores en LCL.

Gracias a la amable y eficiente colaboración de Joan Carbonell, Subdirector General de Estrategia y Comercial del Puerto de Barcelona, y de Estefanía Sanles, administrativa en el mismo departamento, pude obtener datos sobre el tráfico de LCL del 2005 al 2010 para poder confeccionar la siguiente tabla:

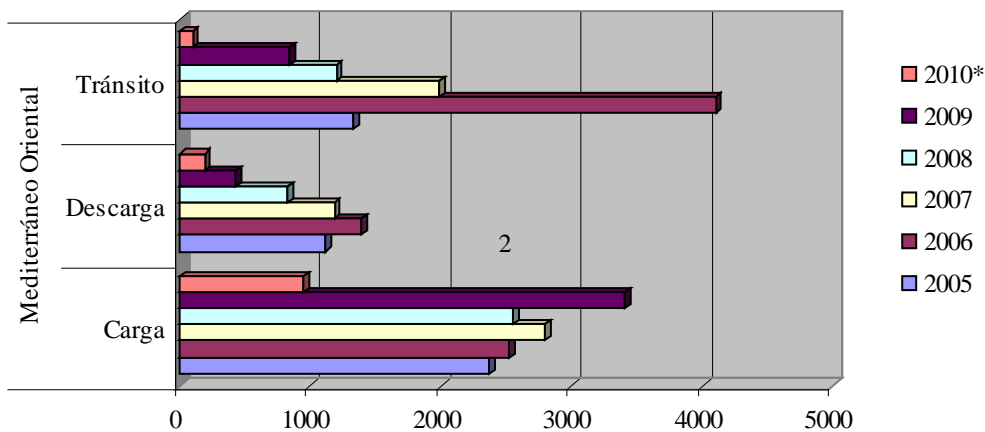
AREA TRÁFICO	OPERACIÓN	2005	2006	2007	2008	2009	2010*
Europa Occidental	Carga	22088	26402	27645	25061	20098	4365
	Descarga	4028	4337	4850	3948	3398	899
	Tránsito	5832	13045	14236	16493	10224	2120
Mediterráneo Oriental	Carga	2374	2524	2799	2558	3407	951
	Descarga	1112	1389	1186	830	430	190
	Tránsito	1332	4105	1982	1200	847	98
África	Carga	3413	3306	3469	3222	4248	1039
	Descarga	246	217	300	280	218	33
	Tránsito	1520	1272	738	1001	442	81
Asia	Carga	6007	5793	5760	6143	5475	1525
	Descarga	7448	9347	7732	8122	5183	951
	Tránsito	2452	3058	3927	7285	2105	8
América	Carga	6346	7759	7759	7284	6920	1915
	Descarga	2801	3613	2969	1889	695	149
	Tránsito	2728	6544	5023	4336	3519	892
Oceanía	Carga	810	458	202	93	65	17
	Descarga	2	6	53	71	93	3
	Tránsito	32	89	158	235	114	4

* Acumulado Marzo

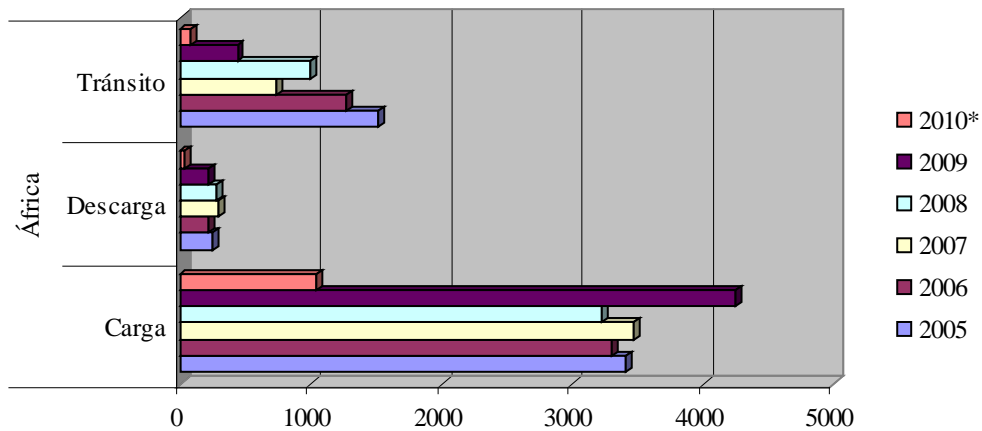
A partir de la tabla podemos extraer diferentes gráficos (en los comentarios no tendremos en cuenta los datos de 2010 por no presentar el año completo):



En Europa occidental la carga y la descarga disminuyen en número de TEUS un 7,2% progresivamente en el 2008 y en el 2009, mientras que el tráfico de tránsito sólo lo hace en 2009, aunque de una forma más acusada (cerca de 6200 TEUS menos).

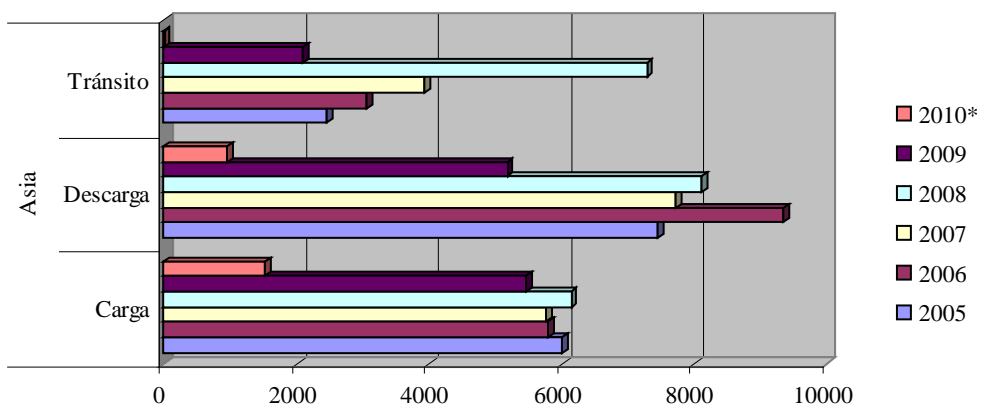


En el Mediterráneo Oriental, la carga disminuyó del 2007 al 2008 pero aumentó en el 2009. En cambio, la descarga y el tránsito disminuyeron del 2007 al 2009, con un descenso muy notable en este último año.

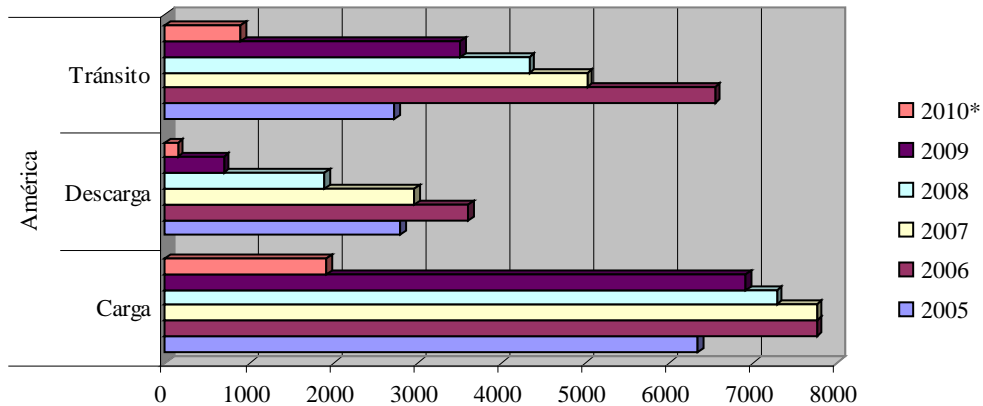


En el caso de África, la evolución es bastante intermitente. La carga y descarga hacia y desde este continente notó un ligero descenso en 2006 pero luego aumentó en 2007 y en 2008 volvió a bajar. En 2009 aumentó nuevamente la carga pero la descarga siguió descendiendo. Los TEUS de tránsito descendieron en 2007, aumentaron en 2008 y luego volvieron a descender acusadamente en 2009.

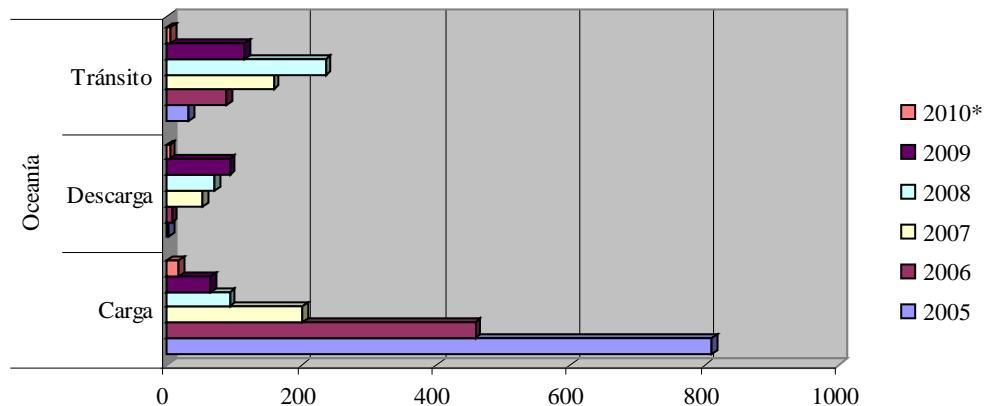
En Asia la carga disminuyó de 2006 a 2007 y de 2008 a 2009, la descarga disminuyó en 2007 y del 2008 al 2009 y el tránsito sólo descendió en 2009.



En América la carga hacia este continente disminuyó en el 2007 y en el 2008 únicamente, volviéndose a recuperar en el 2009. Sin embargo, la descarga y el tránsito disminuyeron progresivamente del 2007 al 2009. Es destacable el gran descenso que se produjo de la descarga en 2009, siendo éste 1/3 menos de la cifra del año anterior.



Por último, en Oceanía se produjo un descenso progresivo de la carga desde 2006 a 2009. En cambio, los TEUS LCL en tránsito sólo disminuyeron en 2009 y la descarga es el único tráfico analizado que ha incrementado un ascenso progresivo del 2005 al 2009.



A partir del análisis anterior, podemos destacar las siguientes observaciones:

- Las áreas geográficas del Mediterráneo Oriental, África y América son las únicas que han experimentado un ascenso en la carga de TEUS, lo que significa que el nº de TEUS en LCL que se han exportado desde Barcelona hacia dichas áreas ha aumentado en 2009. A falta de datos completos de 2010 pero según la previsión estimada, podemos deducir que se producirá una recuperación del volumen dentro del año presente.

- La única área que no ha registrado ningún descenso es Oceanía. En esta región las exportaciones hacia Barcelona (registradas aquí como descarga-importaciones) han ido aumentando progresivamente.
- En general la descarga de contenedores LCL (importación de España-exportación de otros países) ha descendido en los últimos años, con una notabilidad más marcada en el caso de América - sobre todo en los dos últimos períodos-. La excepción es Oceanía, que presenta una evolución ascendente positiva.
- La carga en tránsito ha seguido una evolución ascendente hasta el 2006 en las regiones de América, África y Mediterráneo oriental y hasta el 2008 en Oceanía, Mediterráneo occidental y Asia. A partir de éste último año todas las regiones han experimentado un descenso, hasta el año actual, que se espera cerrar con una ligera mejora respecto a 2009.

1.3.3. Repercusiones de la actual Crisis Internacional

El sector marítimo ha reflejado los efectos de la actual Crisis Internacional con fuertes variaciones en el precio de los fletes y en los volúmenes operados. Cabe destacar que el Puerto de Barcelona, tal y como publica en su Memoria del 2009, registró en 2009 un volumen de 1,8 millones de TEUS, lo que representa un 30% menos en la manipulación de contenedores que el año anterior. Determina que las exportaciones han resistido mejor la crisis y las importaciones y el cabotaje han registrado reducciones más acusadas. No obstante, el descenso ha sido más notorio (-37%) en el caso de los contenedores en tránsito, y este hecho se ha reflejado en el total de volumen de carga contenerizada. Cabe citar que las reestructuraciones de los servicios regulares que efectúan las navieras, presentes en tiempos de recesión, inciden directamente en los flujos de tránsito o trasbordo (más que la economía del entorno). Los armadores y sus agentes representantes en los puertos han ido realizando cambios en sus servicios; anulando escalas, aumentando los tiempos de espera en los puertos, fletando un número inferior de buques... acciones que han repercutido directamente en los servicios de los demás agentes marítimos, tanto en la calidad como en el precio de los servicios.

Los cambios más notables se han producido en el precio de compra de los fletes y en los recargos marítimos. Por ejemplo, los recargos registrados en los últimos dos años en algunos puertos del Mediterráneo fueron los siguientes:

	LIMASSOL (EUROS)		ISRAEL (DÓLARES)		ALEXANDRIA (EUROS)	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
ENERO	102	105	155	182	97	100
FEBRERO	44	100	70	172	42	96
MARZO	27	112	42	182	25	107
ABRIL	47	104	72	170	45	99
MAYO	53	108	81	175	50	103
JUNIO	58	124	85	182	55	118
JULIO	62	123	100	178	59	117
AGOSTO	74	109	122	165	70	103
SEPTIEMBRE	86	106	144	161	82	101
OCTUBRE	87		148		82	
NOVIEMBRE	98		171		93	
DICIEMBRE	88		157		84	

**Elaboración propia a partir de datos extraídos de e-mails informativos de Marmedsa*

En el gráfico anterior se observa que durante el año 2009, sobretudo en el primer semestre, el precio del B.A.F. (Bunker Adjustment Factor) fue notablemente inferior al registrado en 2010 durante la misma época. Este hecho demuestra la recuperación de la economía en el 2010.

1.3.4. Perspectivas generales de crecimiento

Durante el año 2010 se ha notado una mejora en el comercio internacional y los intercambios comerciales han recuperado algo de terreno. No obstante, algunos estudios afirman que probablemente la recuperación del transporte marítimo internacional será incompleta mientras el aumento de flota no sea compensado con una mayor demanda de transporte y el consecuente aumento del ritmo comercial.

La crisis actual ha generado sobre tonelaje y exceso de oferta, caída de los fletes, aumento de buques amarrados sin trabajo, revisiones de astilleros y de proyectos portuarios...y todos estos factores han generado consecuencias que no serán superadas fácilmente.

Para poder hacer una previsión del crecimiento, debería revisarse el comportamiento experimentado por algunos indicadores del transporte marítimo, como el número de buques operativos, el precio de los fletes, las líneas marítimas existentes, el número de TEUS y toneladas manipuladas... Algunos de estos factores ya los hemos analizado en los apartados anteriores por lo que podemos deducir que la superación de la crisis está encauzada en un buen camino. En el último semestre del 2009 y durante el 2010 se observa cómo se ha ido

recuperando el comercio marítimo, aumentando el número de TEUS manipulados en Barcelona, el precio de compra de los fletes y recargos marítimos, el número de buques operativos...No obstante, todavía existe una gran diferencia entre los datos provisionales del 2010 y los registrados en 2005.

Aún así, al margen de los resultados desfavorables que ha ocasionado la recesión económica, en el medio plazo podrían producirse también una serie de efectos positivos en la industria marítima, como el hecho que las empresas de transporte se vean forzadas a corregir las tarifas de flete y a mejorar la calidad del servicio y la diferenciación, entre otras cosas. Aunque también podría generarse una guerra de precios, lo que traería consecuencias aún más negativas para el sector.

Al mismo tiempo existe la posibilidad de que se agudice la consolidación de servicios de ultramar por medio de fusiones y adquisiciones entre compañías. Durante el pasado año se produjeron algunas fusiones importantes, pero en el sector del consolidado se siguió una línea totalmente diferente, aumentando el número total de empresas dedicadas al LCL; de 8 empresas se pasó a 12, con la excepción de una fusión entre AGC y NEWTRAL. No obstante, se han producido reducciones de plantilla en la mayoría de las empresas, debido a las pérdidas registradas.

Lo ideal sería que a partir de esta crisis las empresas, los políticos y la sociedad llegaran a un nivel de consciencia mucho más consciente de la situación mundial y se pudiera establecer un comercio más sostenible que el alcanzado en los años anteriores a ésta. Si bien es cierto que durante la crisis se produjo un gran decrecimiento en el comercio marítimo internacional también lo es que las cifras alcanzadas durante los años anteriores eran exageradamente elevadas e insostenibles. Quizás las cifras de los años en crisis estén por debajo de la sostenibilidad pero puede que las anteriores a ésta también lo estén. Por lo tanto, se debería estudiar un equilibrio antes de realizar comparaciones con datos pasados; puede que éste se encuentre en un promedio de ambas situaciones. Este punto es sólo una opinión personal, puesto que en el día a día de las estadísticas de comercio internacional en general no se tienen en cuenta estos detalles, sino que se busca la superación del año anterior, sin pensar que la sostenibilidad no siempre se encuentra ahí.

2 Barcelona: capital Euro mediterránea

Barcelona fue elegida como la capital Euro mediterránea en 2008. Este hecho significó un triunfo para la capital catalana, y para España, puesto que supone la representación de la Unión por el Mediterráneo, una de las organizaciones más importantes de la UE.

Esta nominación también está estrechamente vinculada con el interés estratégico de TW y de la AGM, como veremos en los apartados siguientes.

2.1. La Unión por el Mediterráneo.

2.1.1. Marco Histórico

El Mar Mediterráneo baña una región marcada por una profunda asimetría económica, estructural y social. Ha sido un área muy rica en foros, iniciativas y marcos de cooperación con el fin de unir esfuerzos para afrontar importantes desafíos. La Declaración de Barcelona de 1995 es un documento político innovador y de plena vigencia que representa la Unidad, y no la homogeneidad, y respeta las diferencias e identidades de la región Mediterránea. Esta Asociación Euro-Mediterránea aborda los problemas Mediterráneos en todas sus dimensiones y complejidades como una unidad regional en el marco económico, político, cultural y de sociedad civil.

El Proceso de Barcelona ha constituido una iniciativa pionera que ha permitido mantener un canal de comunicación a todos los niveles: educativo, comercial, cultural, industrial... y proveer un marco propicio para la cooperación regional.

A raíz de las orientaciones ya definidas por los Consejos Europeos de Lisboa (junio de 1992), Corfú (junio de 1994) y Essen (diciembre de 1994) y de las propuestas de la Comisión, la Unión Europea (UE) decidió establecer un nuevo marco para sus relaciones con los países de la cuenca mediterránea con vistas a un proyecto de asociación. Dicho proyecto se concretó en la Conferencia de Barcelona, a la que asistieron, 27/28-11- 1995, los quince Ministros de Asuntos Exteriores de los Estados miembros de la UE y de los doce terceros países mediterráneos (TPM) siguientes: Argelia, la Autoridad Palestina, Chipre, Egipto, Israel, Jordania, Líbano, Malta, Marruecos, Siria, Túnez y Turquía. Se invitó a la

Liga de los Estados Árabes y la Unión del Magreb Árabe (UMA), así como a Mauritania (en calidad de miembro de la UMA).

Por lo tanto, la primera Conferencia de Ministros de Asuntos Exteriores, celebrada en Barcelona en 1995, fue el punto de partida de esta asociación entre la Unión Europea y los países del ámbito del Mediterráneo. No obstante, el programa de la Unión fue oficialmente aprobado durante la *Cumbre de París para el Mediterráneo*, mantenida en la capital francesa el 13/07/2008.

2.1.2. Definición

La Unión por el Mediterráneo, más comúnmente conocida como el Proceso de Barcelona, es la denominación oficial del organismo internacional surgido del programa de colaboración y desarrollo que agrupa a 43 países; compuestos por los Estados miembros de la Unión Europea más los de la orilla sur, excepto Libia, y algunos de los Balcanes, y Estados norteafricanos y de Oriente Medio del ámbito mediterráneo, con la inclusión del Estado de Israel.

La Asociación Euro-Mediterránea es el principal marco de relaciones políticas, económicas y sociales, de diálogo y de cooperación regional del Mediterráneo. Su objetivo es infundir una nueva vitalidad y visibilidad a las relaciones de la UE con los socios de la región mediterránea. Para ello, se han creado estructuras como la Secretaría - con sede en Barcelona - , para impulsar y hacer un seguimiento de los proyectos, y un Comité permanente de representantes Euro-Mediterráneos. También ha promovido la creación de instancias de deliberación, como la Asamblea Parlamentaria Euro-Mediterránea, que reúne periódicamente a 240 legisladores de las dos riberas y la puesta en marcha de la Fundación Anna Lindh para el Diálogo entre las Culturas, inaugurada en 2005 en Alejandría, que ha representado un gran avance en el desarrollo de intercambios culturales en el Mediterráneo (a través de la participación activa de distintas organizaciones de la sociedad civil).

Los principales proyectos que se han afirmado por la UpM (Unión Por el Mediterráneo) han sido 6, enumerados a continuación:

- Lucha contra la contaminación del Mediterráneo. La Comisión Europea pretende eliminar, del momento en que se emitió la resolución (2008) al 2020, el 80% de las fuentes contaminantes.

- Establecer las autopistas del mar y autopistas terrestres para facilitar los intercambios comerciales.
- Cooperación en protección civil para luchar contra las catástrofes naturales.
- Plan Solar del Mediterráneo (plan de desarrollo de la energía solar).
- Creación de una Universidad Euro-Mediterránea en Portoroz (Eslovenia)
- Desarrollo de un programa Erasmus de intercambio de estudiantes universitarios de la región.
- Iniciativa Mediterránea de Desarrollo Empresarial (planes de ayuda a las pequeñas y medianas empresas).

De los proyectos citados, los más importantes a tener en cuenta para nuestro interés son el segundo y el séptimo, ya que afectan directamente a la empresa. La posibilidad del establecimiento de las autopistas del mar, puede abrir un camino en el comercio internacional, facilitando los tráficos Mediterráneos, agilizando los tiempos de tránsito, reduciendo el impacto medioambiental del transporte rodado y evitando los colapsos en las carreteras, entre muchas otras ventajas. Así mismo, la iniciativa para el desarrollo empresarial puede ser un buen punto de apoyo para la empresa y el proyecto; pudiendo recibir ayuda para la consecución de nuestra organización.

Uno de los retos y de los pilares más importantes de la Unión por el Mediterráneo es la creación de la Zona Libre de Comercio (ZLC), respetando las obligaciones derivadas de la Organización Mundial del Comercio (OMC). En 1995 se estableció el año 2010 como fecha objetivo para la creación de la ZLC, pero actualmente este tratado está en proceso de implantación. Se están eliminando progresivamente los obstáculos arancelarios y no arancelarios al comercio de productos manufacturados, agrícolas y de servicios, con tal de favorecer tanto el libre comercio como la armonización de las normas y trámites aduaneros.

2.2. Importancia de la estrategia del Puerto de Barcelona.

Los Planes Estratégicos del Puerto de Barcelona del 1998-2010 y del 2003-2015 tienen una gran importancia para nuestro trabajo, ya que gracias a estos proyectos se ven favorecidas las empresas que trabajan dentro del área de influencia de Barcelona (principalmente, aunque beneficie a nivel país) y, por lo tanto, afectan directamente al desarrollo de éstas.

En el Plan del 1998-2010, la gran aspiración del Puerto de Barcelona es convertirse en el principal núcleo de distribución del área comprendida por el sur de Europa, el Norte de África y el Mediterráneo, actuando sobre las herramientas telemáticas, el transporte ferroviario y de carretera, la calidad de los servicios, la especialización, la personalización, la accesibilidad, la promoción y la innovación. En este plan el objetivo estratégico del Puerto de Barcelona es convertirse en el primer *hub* logístico Euro-Mediterráneo: actuando como un centro intermodal y como una plataforma de distribución y almacenamiento, pretende posicionarse como el principal puerto del sur de Europa, norte de África y del Mediterráneo.

Actualmente el puerto tiene uno de los *hinterlands* (redes de conexión/influencia interiores) industriales y comerciales más importantes del Mediterráneo, siendo el 84% del tráfico exterior generado en Cataluña, con origen/destino los países Mediterráneos y los de la ruta del Oriente Lejano. No obstante, para poder desarrollar este protagonismo de centro Euro-Mediterráneo, el puerto ha de realizar una serie de acciones, teniendo en cuenta cómo evolucionará la demanda de los clientes y añadiendo valor a los servicios. Así mismo, se han de efectuar mejoras en las redes de comunicación ferroviarias y en las carreteras de los mercados próximos (*Hinterland* estratégico) y desarrollarse en los mercados lejanos (*Foreland* estratégico). Este último punto enlaza con el segundo Plan Estratégico del Puerto de Barcelona, donde se define la estrategia en el *hinterland*.

En esta segunda estrategia (2003-2015) se desarrollan acciones para conseguir que el puerto de Barcelona ofrezca el máximo nivel de servicios portuarios y logísticos para poder asegurar la máxima competitividad de los clientes del puerto. Cabe mencionar algunas áreas interesantes de actuación:

- Establecer relaciones de cercanía con los clientes; esta presencia es de gran ayuda para conocer el mercado y sus necesidades y poder compartir *know-how* dentro de la Comunidad Logística Portuaria
- Diferenciarse en los servicios ofrecidos, añadiendo calidad a los servicios ya en marcha y ampliando el abanico hacia otros más completos (como ayuda a los operadores de los importadores/exportadores a resolver problemas de suministro y de distribución o el tratamiento informatizado de la documentación y el *tracking*).

- Las obras de ampliación del puerto, donde se duplicará la actual superficie portuaria y habrá dos nuevas grandes terminales de contenedores (tendrán una capacidad de manipulación de hasta 5 millones de TEU anuales y más de 950 mil coches); nuevos accesos por carretera con capacidad para soportar cuatro veces el tráfico actual; y una red ferroviaria portuaria para trenes de ancho europeo y peninsular, mediante la cual se pretende alcanzar una cuota ferroviaria de más del 30% del tráfico.

Este último punto enlaza con la red de servicios del Puerto en el *Hinterland*, donde las iniciativas del puerto pueden tener más incidencia, actuando en red, ya que, tal y como citamos, el desarrollo de la Red del Puerto en el *Hinterland* es la vía para lograr el objetivo estratégico de llegar a ser el primer *hub* logístico Euro-Mediterráneo.

2.3. Ventajas del entorno portuario para la empresa analizada (*Travelling waves)**

¿Cómo aprovechar la estrategia portuaria para mejorar nuestro servicio?

El Puerto de Barcelona ofrece una serie de ventajas, respecto a los principales puertos competidores, que permiten a las empresas consolidadoras llegar a una posición de liderazgo.

Cabe destacar:

- La posición geográfica del puerto de Barcelona.
- Poca competencia con el resto de puertos
- Instalaciones portuarias de primer nivel
- El Puerto con mayor número de líneas regulares (punto desarrollado en 2.5)
- Es el principal puerto de entrada y salida de mercancías hacia los mercados asiáticos.
- Estrategia de Puerto “en Red”

Para poder conseguir sus objetivos, el Puerto ha de desarrollar grandes estrategias. A partir de éstas, la empresa analizada puede tomar ejemplo y seguirlas a pequeña escala, teniendo en cuenta las ventajas que esta forma de proceder puede conllevar. Una de las que cabe mencionar es la relacionada con ganar terreno dentro de la red portuaria mundial, debido a la estrecha relación que tiene con nuestro servicio. Algunos de los puntos a destacar, los cuales podríamos también incluir en nuestras metas a largo plazo:

- Ganar centralidad en la zona de influencia del puerto, desarrollando una red de distribución/recogida organizada desde el puerto, para atraer cargadores y

armadores. En el caso de la empresa consolidadora, se aprovecharía la red creada para poder mejorar los servicios y establecer contactos con las diferentes empresas. Cuantos más cargadores y armadores operen en el mismo puerto, mayor capacidad de negociación existirá y, por lo tanto, se podrá mejorar la calidad y el precio ofrecidos.

- No limitarse a los servicios portuarios y ofrecer servicios integrados que incluyan cadenas de transporte que pasen por el puerto. Este punto podrá favorecer la gestión de los transportes en el área de influencia portuaria, facilitando el contacto y agilizando los movimientos de las mercancías.
- Contribuir a la competitividad de los clientes mediante la prestación de servicios eficientes que den respuesta a sus necesidades de transporte marítimo, distribución terrestre y servicios logísticos. Los medios para que este proceso logístico fluya los facilita, en parte, el puerto de Barcelona. Si el puerto no ofrece los medios, nuestra empresa dejaría de tener facilidades para su buen desarrollo, con la consiguiente afectación del cliente final.
- Establecer alianzas con otros puertos, nudos terrestres, operadores...de tal modo que se cree una red donde los armadores no puedan buscar alternativas con facilidad. La estrategia de cooperación del Puerto de Barcelona con otros puertos de la zona ha de ser paralela a la de la competencia, para poder equilibrar los tráficos de Europa. La empresa consolidadora ha de apoyarse en la misma orientación del puerto a la mercancía y la logística y, de esta forma, atraer a los clientes con una amplia gama de servicios.

El puerto de Barcelona pretende ser en el primer hub logístico euro mediterráneo, lo que implicará un desarrollo de las funciones intermodales y logísticas para poder convertirse en un centro Intermodal y en una plataforma de Distribución y Aprovisionamiento. Para poder desarrollarse como centro Intermodal es imprescindible disponer de una oferta amplia en todos los medios (carretera, ferrocarril, marítimo y aéreo) y especialidades (temperatura controlada, grupaje, paquetería...) de transporte. Gracias a esta intermodalidad las empresas consolidadoras pueden beneficiarse de las conexiones internas y de las facilidades que el puerto ofrece para mejorar la especialidad grupajista. El desarrollo del puerto como Plataforma de Distribución y Aprovisionamiento facilita la prestación de servicios

personalizados de almacenaje, preparación de pedidos y suministro o distribución física entre otros. Este punto permite que los consolidadores puedan encontrar almacenes especializados que actúen de depósitos aduaneros, como zonas francas, que dispongan de un almacén para mercancía peligrosa o que puedan manipular cargas especiales y realizar operaciones especializadas.

La ampliación del Hinterland estratégico para conseguir un Hinterland de servicios de 360° que agrupe la Península Ibérica, parte de Francia e Italia y el Magrib (como objetivos principales; posteriormente se prevé avanzar hacia el centro de Europa y el resto del Mediterráneo y otros mercados), facilitará los contactos entre empresas especializadas en LCL/LCL del área de Barcelona y estas regiones y países. Si existe una gran red donde las conexiones son seguras y los servicios están garantizados, se puede crear una red secundaria menor con las mismas características; en este caso, la red principal sería la de los puertos y la secundaria la de los consolidadores. Gracias a las relaciones que establece el puerto con su área de influencia, las empresas pueden aprovechar la ocasión de negociar dentro de la misma área.

Un punto muy importante a destacar dentro de los planes de acción del Puerto de Barcelona es el relacionado con la telemática. Dentro de este objetivo, pretende realizar acciones destinadas a mejorar la circulación de la información comercial y operativa y garantizar el seguimiento de las mercancías a lo largo de toda la cadena de transporte y logística. Gracias a este desarrollo, se han creado páginas Web, como PORTIC o ICCONTAINERS que sirven como plataforma para gestionar, consultar e incluso tarifar las operaciones de comercio exterior. La empresa de grupaje obtiene grandes ventajas con el uso de PORTIC sobretodo, ya que puede operar con más agilidad y sin papeles en gran parte del proceso de llenado y carga-vaciado y descarga, y al mismo tiempo ofrecer al cliente claridad y seguridad en la información (este tema se desarrolla con más profundidad en la parte IV, Estrategia de Internacionalización, del trabajo).

En resumen, el hecho de que Barcelona sea la capital Euro mediterránea y de que disponga de un puerto activo creador de grandes estrategias comerciales y operativas, facilita la evolución positiva de las empresas situadas en la región, especialmente las dedicadas al comercio internacional. El entorno de Travelling Waves es el idóneo para el desarrollo de una estrategia de internacionalización con grandes miras.

2.4. Proyecto MedSeaTeam

El proyecto Medseateam del Port de Barcelona surge en el año 2005, a partir de conversaciones mantenidas entre el puerto de Barcelona y los NVOCCS. Éstas destapan una necesidad de colaboración para poder hacer frente, conjuntamente, a los retos de competitividad que presentan los grandes grupos internacionales de operadores logísticos. En el 2007 la Autoridad Portuaria de Barcelona desarrolla la marca medseateam.com, con el objetivo de poder llegar a una asociación de consolidadores con nombre dentro del comercio marítimo internacional.

El puerto pretendía ayudar a las empresas consolidadoras creando, entre otros muchos proyectos, un almacén de consolidación compartido con una pequeña área de depósito de contenedores, garantizando un sistema de transporte intermodal económico y sostenible. Así mismo, querían trasladar este modelo a las Terminales Marítimas Interiores y a las plataformas intermodales donde confluyeran intereses para el puerto de Barcelona.

El medseateam.com, tal y como define Joan Carbonell en la memoria Medseateam 2007 “...pretén ser una aliança que neix de l’impuls unificat de diferents operadors logístics d’agrupatge marítim amb línies regulars amb interessos comuns, i que es podria arribar-se a convertir en un cluster d’operadors marítims del Port de Barcelona...” Mediante esta alianza el puerto de Barcelona quería promocionar los servicios de grupaje marítimo del puerto, garantizando fiabilidad a través de una marca y una representación, para aumentar la competitividad y el volumen de negocio. La autoridad portuaria quería dar impulso al liderazgo de los consolidadores en Sur de Europa, creando el Centro de Grupaje Marítimo del Sur de Europa a través de:

- Implicación en la logística colaborativa
- Tecnología e innovación
- Calidad y servicio al cliente
- Ética y compromiso

Esta visión pionera podría haber abierto esa “puerta” para que un grupo de empresas de un sector específico se vieran representadas mundialmente a través de una marca y el apoyo del Puerto de Barcelona. A mi parecer, esta fue una oportunidad única e innovadora de colaboración empresarial para garantizar el crecimiento de un sector muy concreto y

especializado. La creación de una marca y la representación del Puerto de Barcelona a nivel internacional son dos factores que podrían determinar un futuro brillante para las empresas de grupaje de Barcelona, puesto que no existe ninguna asociación similar en el mundo cobijada por un representante portuario.

Pese a la gran motivación, ímpetu y esfuerzo del departamento de desarrollo de negocio del Puerto de Barcelona, finalmente el proyecto medseateam.com no se logró poner en marcha. No obstante, se logró constituir una Agrupación de Consolidadores Neutrales del Puerto de Barcelona, en 2007, a través de la cuál se realizan reuniones y se acuerdan estrategias conjuntas para defender los intereses comunes.

A continuación se desarrollan algunas hipótesis sobre los motivos que llevaron a los directivos de las empresas de grupaje a rechazar la formación del medseateam.com:

- * Falta de confianza para una colaboración limpia. La puesta en marcha del Medseateam implicaba la gestión de un único almacén dentro del puerto de Barcelona, donde se centralizarían todas las operaciones de carga y descarga de contenedores, recepción de mercancías, seguimiento de tránsitos... es decir, todas aquellas actividades que actualmente realiza cada empresa con un almacén específico. No obstante, actualmente no todas las empresas disponen de un almacén propio, por lo que muchas veces han de compartir almacén. Es cierto que no es lo mismo compartir almacén con un competidor que con todos, pero en este caso, y a mi parecer, erraron en su concepción “celosa-territorial” obviando las ventajas, tanto económicas como operativas, que un almacén común podría aportar a las empresas.

- * Reticencia a una inversión económica. La inversión económica, aunque en este caso no era muy significativa, fue una barrera muy grande para las empresas. Parece ser, analizando las actas de reunión habidas en el año 2007, que no había ninguna empresa que viera clara la inversión, y menos aún el mantenimiento anual. Este punto fue bastante discutido y no hubo unanimidad.

- * Incorporarse a ATEIA como condición sinequanon para integrarse a Medseatem. Esta situación se suma al conflicto económico -también se produjo porque para entrar en ATEIA se debía pagar una cuota inicial y otra trimestral, importes que se sumaban al ya existente por la creación de la agrupación-. Los NVOCC que no pertenecían a ATEIA no veían con buenos ojos el tener que pertenecer a esta asociación, pero por parte del Puerto de

Barcelona era imperativa esta condición porque ATEIA forma parte del Consell d'Administració de la APB.

* Miedo al cambio y a la pérdida de “terreno”. La concepción de la asociación por parte de algunas empresas pudo no contemplar la parte positiva de la unión y sólo observar la parte donde los retos y las estrategias individuales son el punto fuerte. El miedo al cambio es intrínseco a este y las empresas más antiguas, que llevan operando unos 20 años en el sector, tienen una mayor seguridad y una posición mucho más arraigada; hecho que delimita mucho la apertura hacia una unión. En su concepción probablemente contemplaron que poseen más ventajas que las empresas que no tienen tanta experiencia y el compartir una asociación podría implicar el compartir dicho know-how que tantos esfuerzos les ha costado. Este punto podría ser perfectamente comprensible, pero muchas veces los procesos regulares y comunes pueden innovarse y este punto innovador generalmente viene dado por nuevas empresas que quieren ofrecer algo diferente y mejorar lo presente. Este es un punto bastante complejo, que quizás pudo o no afectar al desarrollo del proyecto, pero que en ningún momento se citó dentro de las actas.

Algunos de los objetivos* que se podrían haber logrado con la creación del Medseateam:

- Aumentar el volumen de carga de importaciones y de exportaciones
- Mejorar el servicio intentando aumentar la rentabilidad del trabajo
- Integración y mejora de los sistemas informáticos de intercambio de información y documentos.
- Desarrollo de nuevos software par gestión de reservas y localización de partidas.
- Creación de tarifas y petición de precios especiales a las navieras y transportistas.
- Centralización de las incidencias: posibilidad de evaluación y mejora de los procesos a partir de los errores conjuntos e individuales.
- Creación de espacios conjuntos dentro del Puerto de Barcelona: almacén de consolidación y desconsolidación, recinto aduanero, gestión de tránsitos, mercancías peligrosas y especiales y pequeño depot (depósito) para contenedores.
- Consecución de garantías especiales en los procesos físicos y documentales.
- Creación de nuevos productos innovadores (campanas publicitarias, avisos por SMS, convenios especiales...)
- Poder de negociación para trámites aduaneros.

Este proyecto, considerado por Joan Carbonell como “Star Alliance” del sector marítimo, realmente podría considerarse como un paso hacia delante en el comercio marítimo. La visión de sus creadores fue muy amplia y ambiciosa, a la vez que pionera dentro del sector. Quizás la presente crisis provoque una reflexión y se pueda reabrir el proyecto con una energía renovada, puesto que medseateam.com podría representar el espíritu de unión Mediterránea dentro de España, en Barcelona como la gran “capital” Europea del consolidado.

**Estos objetivos se detallarán más adelante (parte IV), puesto que gran parte de ellos se pueden convertir en los objetivos de nuestra estrategia de internacionalización.*

2.4. Principales tráficos marítimos. Barcelona como HUB.

En los últimos años, la Autoridad Portuaria de Barcelona ha canalizado sus esfuerzos en dotar y adecuar un marco de infraestructuras para dar soluciones a los clientes del puerto. Ya comentamos los planes estratégicos del puerto, donde se refleja el fuerte plan de inversiones que éste ha llevado a cabo para ampliar (un ejemplo es el uso del ferrocarril como base para unir Barcelona con el centro peninsular y el sur de Francia) y reordenar el espacio portuario y convertirse en un HUB.

El Puerto de Barcelona posee un amplio abanico de líneas marítimas oceánicas: ofrece 80 servicios marítimos gestionados por 180 operadores que conectan Barcelona con más de 400 puertos del mundo.

Es de gran interés para este proyecto destacar que dispone de una completa oferta marítima en el Mediterráneo, con servicios *feeder*, servicios regulares (RORO y polivalentes) y autopistas del mar.

Los servicios marítimos regulares del Puerto de Barcelona se podrían clasificar por áreas de tráfico, dentro del cabotaje y extranjería:

❖ Cabotaje:

- Baleares
- Canarias

❖ Extranjería:

- Mediterráneo Noroccidental y Oriental
- Mar Negro y Mar Caspio

- África del Norte, Costa Occidental, del Sur y Oriental
- Mar Rojo
- Golfo Arábigo
- Océano Índico, India, Pakistán, Bangla Desh y Sri Lanka
- Extremo Oriente y Japón
- Australia y Nueva Zelanda
- Islas del Pacífico
- Norteamérica: Pacífico y Atlántico
- Sudamérica: Pacífico y Atlántico
- Canadá y Grandes Lagos
- Golfo de México y USA
- Centroamérica Atlántico y Caribe
- Continente y Norte Europa
- Gran Bretaña e Irlanda
- Portugal.

Dichos servicios son operados por líneas y consignatarios, quienes ofrecen diferentes tipos de modalidades dependiendo del puerto, las capacidades de los buques, etc. Pueden ser: convencional (carga no contenerizada, dispuesta en la bodega del buque), portacontainer (carga contenerizada), roro (carga rodada) , multipurpose (todo tipo de carga) y car carrier (automóviles y vehículos).

El puerto de Barcelona ofrece una red de conexiones tan rigurosa que permite el establecimiento de las principales compañías marítimas y operadores logísticos dentro de su área de influencia. Este hecho facilita que Barcelona esté conectada mundialmente y que su puerto sea reconocido internacionalmente como un HUB en el Mediterráneo.

3. Estrategia de internacionalización de *Travelling Waves*

3.1. Diagnóstico de la situación DAFO

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de coordinación departamental - Deficiencia informativa; escasa calidad de la información. - Fallos en la capacidad de planificación y gestión de las cargas. - Estacionalidad de la demanda. - Disponibilidad limitada de recursos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas necesitan más calidad, flexibilidad, fiabilidad y rapidez para sus estrategias logísticas. - Adaptación a los cambios - Experiencia del personal en la gestión del tráfico. - Know-how en el transporte de mercancías especiales (peligrosas-IMO, extra-medidas, extra-pesos...)
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Los grandes operadores disponen de una red de agentes que establece contratos de colaboración con grandes empresas multinacionales, a través de concursos. - Tendencia a la desaparición del consolidado neutral. - Nuevos competidores: transitarios que ofrecen servicios de consolidado. - Procesos de concentración e internacionalización de las empresas consolidadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciación por parte de las autoridades de la intermodalidad. - Estrategia de desarrollo del puerto de Barcelona, destacando Barcelona como capital Euro-Mediterránea. - Mayor importancia de la logística y del transporte a nivel mundial. - Avance de las políticas de la UE: nuevas estrategias industriales, desarrollo de nuevas tecnologías de la información, mayor fluidez en los procesos logísticos... - Subsectores con mayores exigencias de servicio y menor sensibilidad al precio - Incorporación de tecnologías de la información.

3.2. Estrategia de internacionalización del grupo *Soteu*.*

La estrategia principal de internacionalización del grupo Soteu se orienta en establecer oficinas propias en diversos países, buscando ventajas de localización.

El grupo, a parte de ser líder en el mercado español, está también implantado en Portugal, Túnez, Argelia, Argentina, México y China y proyecta seguir esta política de expansión para poder consolidar su presencia en los focos del comercio internacional.

No obstante, el grupo también utiliza otro tipo de estrategia para consolidarse en mercados donde no tiene oficinas, estableciendo acuerdos de representación mutua con importantes empresas en la mayoría de países del mundo. Esta estrategia secundaria se da con los países en los que el grupo Soteu no tiene previsto establecer sucursales propias, pero también en aquellos donde desea implantarse pero necesita tiempo para realizar los trámites y conocer si el mercado es realmente como habían previsto.

El grupo Soteu ha basado su estrategia de internacionalización en centrarse dentro de tres puntos localizados estratégicamente: América del centro y del sur, Lejano Oriente y Mediterráneo. A partir de esta base, su proyección futura es ir ampliando su presencia en los países de las zonas activas (y potenciales) en el comercio marítimo internacional.

3.2.1. Presencia actual en el Mediterráneo de las empresas del grupo.

El grupo Soteu actualmente tiene una presencia importante en Argelia, Túnez y Marruecos. En estos países se han establecido sucursales propias de las empresas dedicadas al forwarding y éstas están consolidadas y representan una parte importante del negocio mediterráneo.

Argelia

En Argelia el grupo abrió una transitaria (Siba) en el año 1992 y posteriormente instaló una ubicación en la misma empresa de la NVOCC Saguar, aprovechando las oficinas y creando un departamento especial para ésta. De esta forma, en lugar de buscar una nueva oficina e instalaciones, se utilizó la ya creada para la transitaria. No obstante, esto fue posible debido al volumen gestionado por Saguar. En Argelia la mayoría de las operaciones son realizadas a través de transitarios y no existe un servicio muy fuerte de consolidación, sino que el servicio de Saguar es de 1 o 2 contenedores decenales. Así, el establecimiento de 2 empresas del grupo en una misma oficina supone un ahorro considerable de costos, a la vez de permitir la mútua colaboración entre ambas, y de esta forma poder desarrollar la presencia del grupo Soteu en el país.

Túnez

La presencia en Túnez de la NVOCC Saguar permitió, desde su establecimiento en el año 2000, que el tráfico desde y hacia este país aumentara considerablemente. Antes de la apertura de esta oficina el tráfico de importación y de exportación era de un contenedor

semanalmente, pero tras la apertura y promoción de esta oficina se desarrollaron con gran efectividad las líneas comerciales y el tráfico se triplicó. Actualmente se sitúan entre los 2 ó 3 contenedores de exportación Barcelona- Túnez y 1 ó 2 contenedores de importación Túnez- Barcelona.

La consolidadora del grupo juega con ventaja en Túnez, ya que fue una de las primeras que se estableció en el país y posee una gran cartera de clientes. Además, en el tráfico Barcelona-Túnez-Barcelona el grupo Soteu posee una consignataria, por lo que tienen facilidades a la hora de negociar los fletes y ventajas operativas para la coordinación del transporte.

Marruecos

En Marruecos el grupo Soteu posee una situación también favorable, gracias a la presencia de la consolidadora Saguar, que se estableció en el país en el 2000. Cuenta con una gran cuota de mercado, pese a que la competencia es bastante fuerte, ya que Marruecos es un país donde las facilidades ofrecidas para el establecimiento de los negocios han favorecido la apertura de empresas y las buenas relaciones comerciales con España repercuten positivamente sobre el tráfico marítimo. Saguar, antes de la crisis, exportaba unos 3 ó 4 contenedores semanales y recibía la misma cantidad; actualmente el tráfico de Barcelona a Casablanca se ha reducido a 1 ó 3 contenedores semanales, al igual que el tráfico de Casablanca a Barcelona.

3.2.2. Crecimiento de *Travelling Waves*: Apertura de sucursales en los países del Mediterráneo.

El crecimiento que el grupo Soteu propone para *Travelling Waves* en el Mediterráneo se basa en la apertura de sucursales en los países donde ya tiene presencia, aprovechando las instalaciones ya creadas para la transitaria Siba en Argelia y para la consolidadora Saguar en Túnez y Marruecos.

No obstante, también se cabe la posibilidad – como estrategia futura a largo plazo- de establecer sucursales propias en los países donde el grupo no tiene ninguna oficina y donde la presencia de NVOCC está limitada a las empresas del propio país y no a una internacional, ya que generalmente se crean contratos de Joint ventures.

3.2.3. Principales ventajas e inconvenientes de la estrategia.

El hecho de que el grupo Soteu ya posea una presencia importante en el Mediterráneo, favorece a la vez que limita el crecimiento de Travelling Waves.

Por una parte, existe la posibilidad de establecerse en los países donde el grupo ya dispone de oficinas propias y aprovechar las instalaciones; hecho que permitiría un gran ahorro económico y operativo, al poder ubicar al personal en un espacio ya acomodado. No obstante, esta apertura también supondría una limitación, ya que deberían respetarse las carteras de clientes de Sagar y a la vez la gestión estaría directamente controlada por el grupo.

Por otra parte, cabe la posibilidad de abrir sucursales en mercados totalmente nuevos, donde el grupo no tiene ninguna presencia y donde las empresas NVOCC ubicadas en Barcelona tampoco tienen oficinas propias, como sería el caso de Líbia, Líbano, Israel, Chipre, Malta...Esta última opción es atractiva porque supone un “nicho” de mercado y una especialización, pero probablemente no sería rentable actualmente, debido a las características de cada uno de los países. El único país donde realmente se podría llevar a cabo la apertura de una oficina sería en Israel, pero por intereses del grupo de momento no sería favorable, puesto que existen otros aspectos a tener en cuenta a nivel estratégico (recientemente se ha inaugurado una nueva línea entre Barcelona e Israel operada por una de las consignatarias de Soteu).

Por lo tanto, según lo anterior, podríamos afirmar que la estrategia de establecer nuevas oficinas en los países del Mediterráneo de momento no supone una gran ventaja para Travelling Waves, ya que esta expansión está limitada y condicionada por los intereses del grupo y no ofrece una prospectiva óptima para el desarrollo y expansión de la empresa.

3.3. Análisis de la estrategia del competidor “modelo” *Worldkink.**

Dentro del análisis de Worldkink hay que destacar que tiene una presencia internacional mucho más fuerte que Soteu. El grupo Worldkink tiene ubicada la sede central en Singapur, desde donde coordina 75 oficinas propias distribuidas en 14 países, como Australia, China, Egipto, India, Indonesia, Corea del Sur, Malasia, Pakistán, Sri Lanka, Tailandia, Emiratos Árabes, Vietnam y España. También dispone de una amplia red de agentes en más de 40 países (relaciones basadas en contratos de representación mutua).

La presencia de Worldkink en Barcelona se fortaleció en 2006, puesto que el grupo compró un 51% de la NVOCC Española Unilog. Unilog era el agente de Worldlink en España pero tras esta intervención se unió al grupo y facilitó la expansión de este en Europa. A partir de esta fusión la compañía amplió su negocio a la logística y otros modos de transporte, puesto que hasta ese momento la compañía española estaba muy centrada en la consolidación de mercancías marítimas.

Worldkink es una empresa muy agresiva en cuanto a ventas y tiene importantes planes de desarrollo en España, tanto a nivel de oficinas como de servicios. Su política más importante es el servicio que ofrecen a los clientes; la excelencia en el trato con el cliente es el pilar base de su filosofía empresarial y todos los esfuerzos de mejora van encaminados a reforzar este servicio.

La estrategia de internacionalización de Worldkink, a grandes rasgos, es similar a la del grupo Soteu; ambos grupos siguen un modelo de apertura de oficinas propias y establecimiento de acuerdos de representación a través de agentes. No obstante, si tenemos en cuenta sólo la empresa de consolidación Travelling Waves y la comparamos con Worldkink observaremos que la primera dirige una expansión hacia el Mediterráneo y América, mientras que la segunda se ha especializado en el mercado Far East. Además, Worldkink estudia también la posibilidad de adquirir la mayoría de la participación o la totalidad de empresas ya establecidas y con renombre en el país objetivo, que dispongan de una red de oficinas consolidada y una fuerte presencia nacional; mientras que Travelling Waves sólo contempla la posibilidad de asociarse o de abrir sus propias sucursales.

3.4. Estudio de *Benchmarking* entre *Worldkink* y *JVC. Diferencias entre su modelo Web y la transitaria on-line Icontainers.**

El estudio de Benchmarking se ha realizado teniendo en cuenta el desarrollo de ambas empresas en la red; se analizaron únicamente el servicio y la información que ambas empresas ofrecen a través de su página Web.

Worldkink

Worldkink tiene una página Web comunicativa y sencilla, con un estilo limpio y agradable. Los colores son verdes y azules; predomina este último, que recuerda al mar. Si se analizan los componentes encontramos lo siguiente:

- Es un portal interactivo donde se actualizan a diario las noticias y las salidas de los buques. Este detalle nos informa sobre el buen mantenimiento de la página y la dedicación de la empresa a esta.
- Ofrece información sobre:
 - o La historia de la empresa y la localización y detalles de sus oficinas.
 - o Información útil sobre el comercio marítimo internacional: tipos de contenedores (características y medidas), clasificación de las mercancías peligrosas y cuadro de Incoterms.
 - o Recargos (esta pestaña salía en blanco). Los recargos se añaden generalmente a los fletes de exportación. No obstante, en esta época de crisis en general no se cobran y puede que sea este motivo por el que aparecen en blanco.
 - o Ofertas de empleo.
 - o Calendario con las fiestas mundiales según el mes vigente.
 - o Formulario para pedir tarificación on line.
- La página Web se puede consultar en dos idiomas: español e inglés.
- A través del portal español (y viceversa) se puede acceder a los portales de: UAE, China, Australia, Tailandia, Sri Lanka, Pakistán, Malasia, Egipto, India. Todas las páginas webs de los países citados tienen el mismo formato y colores; el único aspecto donde difieren es en la información ofrecida. A parte de la estándar detallada en los puntos anteriores, algunas páginas ofrecen Schedule, promociones, links....y otros pequeños detalles que marcan la diferencia entre las webs de los diferentes países.
- El portal español ofrece un área privada donde sólo se puede acceder con las claves de cada usuario. En este área el cliente tiene acceso a información sobre el estado de las cargas, puede revisar y emitir documentación (b/l y facturas) y consultar sus tarifas. En cambio, en otros portales como el de India, se ofrecen varios de estos servicios (estado de las cargas y confección de b/l) sin necesidad de entrar en un área privada.

En general Worldkink ofrece seguridad y garantías a través de su portal y transmite estabilidad y seriedad. El hecho de que disponga de sucursales propias en diversos países

del mundo facilita el reconocimiento internacional por parte del cliente. Éste valora que el servicio se ofrezca mediante una sola empresa, puesto que de esta forma tiene la sensación de comodidad en el trato, que se realiza a través de un nombre únicamente.

Como ya comentamos, la estrategia actual de Worldkink consiste en ampliar su presencia internacional, abriendo sucursales propias en los países de su interés o bien asociándose mayoritariamente con empresas que ya tengan una red internacional, anunciando la fusión públicamente. En España la estrategia de expansión se llevó a cabo comprando una empresa nacional que tenía oficinas en Valencia, Bilbao, Madrid y Barcelona. De esta forma, pudo conservar a los clientes y aprovechar las redes ya establecidas.

JVC

JVC tiene una página Web muy elaborada y detallista. Ofrece mucha información y apartados en su inicio, de una forma ordenada y comprensible. Los colores que predominan en su página son el verde azulado, el blanco y el rojo, quizás haciendo alusión a la bandera Italiana. Destacan los siguientes puntos:

- Es un portal muy interactivo, donde las actualizaciones se realizan diariamente. Lo más destacable es el apartado dedicado a los Schedule, que se detallará más adelante.
- Ofrece información sobre:
 - o Historia de la empresa y trayectoria dentro del comercio internacional.
 - o Servicio de exportación: Dentro de este apartado se encuentran detallados todos los países con los que JVC trabaja, el servicio ofrecido y el tránsito estimado hasta el destino. A través de esta pestaña el cliente tiene la opción de:
 - Emitir un b/l
 - Realizar un booking
 - Solicitar una cotización
 - Chequear un estado de la carga
 - Consultar el Schedule: por puerto de salida, por país, por área geográfica o por trasbordo en Singapur o Rotterdam (los principales hubs que utiliza Brilliant).

- Servicio de importación: El usuario tiene la opción de solicitar una cotización, generar un pedido, chequear el estado de una carga o consultar las salidas o llegadas de los buques desde los países con los que dispone de servicio hasta Italia. A través de esta pestaña, en el apartado “sailing list” se puede acceder a las páginas Web de los agentes y consultar en tiempo real el estado de los buques.
- Términos de embarque: ofrece información sobre los términos generales de las condiciones de transporte de los transitarios italianos para los envíos internacionales y sobre los del b/l.
- Noticias y publicaciones
- Rastreador de cargas
- Detalles sobre la compañía: este es un punto muy característico, puesto que personaliza a la empresa, utilizando varias herramientas como:
 - Dar a conocer a todos los empleados a través de fotos y entrevistas.
 - Vídeos sobre temas relacionados con el comercio internacional, tanto informativos como ociosos o sobre su oficina y empleados.
 - Entrevistas al director general de la empresa y a profesionales del sector.
 - Links (aún no está en funcionamiento)
 - Acuerdos cerrados con agentes y nuevas gestiones o proposiciones.
 - Revista informativa y amena sobre sus actividades y sobre el sector marítimo y de la logística, tanto internacional como nacional.
- Métodos de pago: publicita el pago con tarjeta.
- JVC ofrece servicio de área privada para los clientes, desde donde se pueden consultar sus tarifas. Las opciones que encontramos para la consulta, como uno de sus agentes:
 - Trasbordos vía puertos Italianos
 - Envíos de contenedores
 - Gastos de llegada en Italia
- El portal se puede consultar en 2 idiomas: italiano o inglés.

JVC da una imagen realmente refrescante. A través de su página Web se vende como una empresa innovadora y actual, interesada por los pequeños detalles y con ganas de posicionarse en un lugar visible dentro del mercado italiano e internacional. Su portal está creado cuidando al máximo los pormenores informativos, de tal forma que parece que su forma de operar sea totalmente transparente. Además, JVC aporta un toque “familiar”, informando sobre curiosidades del sector y de su propia empresa. Un detalle destacable es una publicación donde dan a conocer unas estadísticas internas y llegan a la conclusión que para trabajar de una forma más cómoda dividirán al país en 4 porciones. La forma de comunicación utilizada aporta confianza al usuario/cliente.

Una vez analizadas ambas páginas WEB, podemos destacar los puntos fuertes y débiles de cada una de las empresas y aprender de éstos para aportar a nuestra estrategia un valor añadido. En general, Worldkink y JVC siguen un modelo bastante diferente; mientras el primero utiliza un formato estándar y sencillo para toda su red de oficinas, el segundo utiliza su portal como la puerta principal, y el acceso a sus agentes mediante herramientas de vinculación. Ambas posiciones son totalmente aceptables, puesto que mientras Worldkink tiene oficinas propias en muchos de los países con los que trabaja, JVC pertenece a una red internacional donde las oficinas no poseen vinculación como filial, sino que se establecen contratos de colaboración. Si se aplica este punto a la estrategia de Travelling Waves, actualmente la empresa dispone de un portal propio e independiente, pero se debería seguir el modelo de Worldkink, unificando una imagen y un formato para todos los agentes involucrados, pero manteniendo los links con sus páginas originales para no perder los orígenes. El hecho de establecer un formato estándar para todos los países es ventajoso a nivel comunicativo, tanto para los clientes como para los propios agentes, puesto que al considerar un único modelo, se agilizan las gestiones y se vincula al usuario con el portal. Aunque está demostrado que el mismo producto es aceptado a diferentes niveles dependiendo del país al que se dirige, en el caso de una Web dedicada al tráfico de contenedores a nivel internacional, existen unas necesidades básicas de servicio y, si se desarrolla correctamente, este hecho no debe afectar a la estrategia de expansión.

En lo referente a la cantidad de información ofrecida, JVC destaca sobre Worldkink. Un exceso de información puede ocasionar al usuario un desconcierto cuando ésta no está bien

administrada o cuando el acceso es complejo y necesita encontrar los datos de forma inmediata. Así mismo, puede ocasionar una falta de interés por falta de tiempo. En este análisis JVC publica demasiada información, ajena al servicio estrictamente, pero de una forma muy ordenada y comprensible. En cambio, Worldkink sólo destaca información concreta y relevante, relacionada directamente con el servicio que ofrecen. El equilibrio perfecto estaría en ofrecer la información que se necesita para un buen servicio, de una forma ordenada, comprensible y de fácil acceso, y a la vez destacar la información complementaria, de tal forma que el usuario esté bien informado y la empresa haya publicado datos que repercutirán positivamente en su labor. Por ejemplo, JVC utiliza su portal para publicar nuevos servicios de importación y exportación, nuevas alianzas con empresas del sector, nuevos acuerdos conseguidos, cambios en su organización o nuevos status logrados, como ser OEA (Operador Económico Autorizado). En cambio Worldkink, pese a que también publica novedades sobre su gestión, enfoca más la información para utilidad del cliente, ofreciendo datos sobre calendarios festivos, tipos de contenedores, clasificación de las mercancías peligrosas... En la creación del portal para la AGM se deberían tener en cuenta ambos modelos y combinarlos de tal forma que exista una armonía entre la información de la empresa, que a su vez sea atractiva para el cliente, y la información sobre materias generales de exportación marítima.

Si hacemos referencia a la parte del Área privada (considerando sólo el portal español de Worldkink) ambas empresas siguen un proceso totalmente diferente. Mientras que JVC ofrece el apartado de área privada para consultar solamente las ofertas, Worldkink lo hace para la gestión de documentación, embarques, estados de las cargas y tarifas y ofertas. El hecho de poder consultar un estado de una carga sin necesidad de tener que darse de alta en una empresa es una herramienta de valor añadido, puesto que el cliente valora el servicio inmediato, que a su vez puede ofrecer a su cliente sin reservas. Es decir, si por ejemplo un importador o exportador desea consultar un estado de una carga y no puede contactar con su transitario, podría acceder directamente a la página Web y visualizar el estado. En cambio, si éste es sólo un acceso para usuarios registrados, el cliente no podrá acceder a esta información porque el transitario no le cederá sus claves por una cuestión de privacidad. Probablemente este ejemplo sea un caso aislado pero en general los usuarios agradecen el acceso a la información básica sin necesidad de ser “filtrados”. Así, JVC

ofrece mucha más información sobre estatus de las cargas, salidas y llegadas...sin ningún tipo de restricción (a excepción de las tarifas y ofertas) y Worldkink sólo ofrece esta información a sus clientes registrados. De ambos modelos, el que más se aproxima al que queremos ofrecer es el de JVC, puesto que permite una comunicación más transparente y eficaz, sin necesidad de pasar por ningún registro. No obstante, el hecho de “vender” un área privada también es una garantía de fidelización para la empresa y una herramienta de control, a través de la cual se pueden elaborar estadísticas útiles para saber las demandas de los usuarios. Para la estrategia de TW se debería crear un híbrido entre ambos modelos, respetando tanto el área privada como el libre acceso. La diferencia de contenidos entre ambas distinciones estará en el plus para el cliente del área privada, donde encontrará ofertas, documentación y podrá realizar las gestiones documentales instantáneamente.

Durante la investigación para llevar a cabo este trabajo, se encontró una página Web española que representa una empresa transitaria on-line. Es un portal dedicado a la exportación y al transporte internacional; se pueden realizar envíos marítimos desde España y Portugal a cualquier país del mundo y aéreos desde el aeropuerto de Barcelona a todos aeropuertos internacionales. También ofrecen mudanzas internacionales y asesoramiento en el proceso de exportación, formación específica y actúan como agentes internacionales.

En esta página Web se encuentran herramientas muy útiles, con un formato muy parecido a las páginas de búsqueda de vuelos, tales como:

- Consultas de precios: El usuario ha de introducir el origen (sólo ofrecen los puertos de Barcelona, Bilbao, Valencia y Tarragona) y el destino y automáticamente aparece un desglose con los gastos de exportación, como se indica en el cuadro de abajo:

Desde BARCELONA a BEIRUT



Calcular sólo flete



Calcular flete y gastos



Ordenar por precio




Ordenar por transit time


Transporte Marítimo (grupaje)

1m	5m	10m	Tiempo de tránsito	Servicio cada	Escala	Salidas	
145,43 €	336,88 €	595,25 €	7 días	7 días	Directo	27/10/2010 ▼	Siguiente
174,46 €	349,91 €	588,28 €	8 días	10 días	Directo	01/11/2010 ▼	Siguiente

- Realización de bookings: A partir del cuadro anterior y seleccionando siguiente, se pueden completar los detalles de la reserva: descripción de la mercancía, marcas, nº de bultos, kilos y volumen (existe una ayuda para calcular el volumen), así como si la mercancía se quiere asegurar o no.

Especificación del servicio

Descripción Genérica de la mercancía 

Marcas 

ROTULADOS

Nº de bultos Peso total (Kgs.) Volumen (m³)

[¿Cómo puedo calcular el volumen?](#)

Mercancía no asegurada




Asegurar la mercancía

Calcular

- Cálculo de precio: Una vez la tabla está completa, podemos obtener información sobre el precio total de la mercancía, desglosado por conceptos:

Desglose del servicio

Concepto	Precio
COSTE TOTAL	180.43
FLETE 	28.75

Concepto	Precio
B/L ORIGINAL Y ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN	35.00
RECARGO COMBUSTIBLE	3.00
T-3 ⓘ	3.68
THC ⓘ	39.00
IMPRESOS ⓘ	35.00
GASTOS POR TON ⓘ	6.00
DESPACHO DE ADUANAS ⓘ	30.00

Login/Registro de usuario

Usuario Password

☐ Quiero crear una nueva cuenta de acceso

A partir de este punto, si se quiere continuar con la reserva, se ha de registrar el usuario.

La página de la reserva es muy similar a la de una página de reservas de vuelos, por ejemplo Clickair, donde se muestra, a la vez que se está comprando el servicio, un cuadro resumen en la parte derecha que ayuda al usuario a ver qué está contratando y revisar algún dato si hiciera falta.

Estas herramientas son de gran ayuda para hacer comprensible el comercio marítimo internacional, ya que los pasos están detallados minuciosamente y la información ofrecida es clara y completa, y para agilizar el proceso de reserva de espacio y cálculo de costes.

Tal y como indica en su página Web, esta transitaria está dedicada a la exportación básicamente, pero también ofrecerán el servicio de importación en un futuro. La gran diferencia entre esta página Web y la de Worldkink y JVC es el tipo de cliente a quien se dirige. Icontainers actúa como transitaria, enfocando su servicio hacia las empresas exportadoras/importadoras; mientras que Worldkink y JVC, así como TW, son consolidadores que dirigen su servicio hacia los transitarios. Este punto es básico para distinguir el tipo de información que ambos tipos de organización, transitarios y consolidadores, desean incorporar en su página Web. Es por ello que Icontainers ofrece un “paso a paso” muy bien detallado y con una información clara y desarrollada sobre los precios, mientras que las consolidadoras dan por hecho que el cliente que está detrás de la pantalla es un profesional del sector que conoce los procesos, procedimientos y detalles del tráfico marítimo.

No obstante, el hecho de ofrecer abiertamente una tarifa on-line, y el poder realizar el booking en el mismo momento, es un servicio que se podría incorporar en la empresa consolidadora, aunque éste sólo sirviera en ocasiones como referencia y orientación al transitario. El problema principal que representa esta transparencia es el respeto a la privacidad en la política de precios de la asociación de consolidadores, pero éste podría ser el oficialmente establecido y podría negociarse a posteriori, una vez el cliente estuviese fidelizado.

Finalmente se podría afirmar que la empresa de iconainers, de presencia on-line únicamente, es un modelo de empresa innovadora y futurista, donde el usuario encuentra todo lo necesario para poder orientarse fácilmente y llevar a cabo sus gestiones, sin necesidad de tener que hacer uso de otros medios de comunicación más lentos como el teléfono, fax o incluso el e-mail. Esta empresa posee todas las herramientas necesarias para “triunfar” en la red, pero se debería analizar si está correctamente posicionada en la Internet (estudio que no realizaremos en este proyecto). En los apartados posteriores se detalla la importancia del posicionamiento en la red para poder desarrollar la estrategia on-line de una forma efectiva.

4 Nuestra estrategia de internacionalización: La Asociación General del Mediterráneo

4.1. El contexto general

El “escaparate” de la empresa a nivel internacional es su página Web. Actualmente ésta es la herramienta más rápida, visual y fácil que tiene la empresa para darse a conocer en el mercado, tanto dentro como fuera del país. Si bien es cierto que en un mismo país se pueden combinar más estrategias publicitarias (diarios y revistas especializadas, propaganda a través de redes de transporte – como por ejemplo en las lonas de los camiones – , etc.) cuando se quiere ir más allá de las fronteras geográficas se han de utilizar herramientas más sofisticadas y con un alcance mayor, como es a través de Internet. A través de esta red de comunicación la empresa ha de saber mostrar sus servicios, ya que ésta será la primera toma de contacto con su cultura empresarial.

Actualmente las empresas de comercio internacional deben asegurar su presencia en la red y ser visibles, puesto que el 99% de los clientes utilizan Internet para buscar servicios y ofertas. La situación actual requiere un esfuerzo de las compañías para posicionarse on-line y garantizar su futuro; quien no cumpla los mínimos requisitos esperados por los clientes acabará desapareciendo en un futuro no muy lejano. En mi opinión, las grandes empresas que sigan un modelo como el de DHL, que posee un portal donde se pueden gestionar la mayoría de operaciones, sin necesidad de “malgastar” el tiempo en llamadas telefónicas, faxes e incluso correos electrónicos, serán las líderes del mercado y las que se conformen con menos probablemente acabarán estancadas y finalmente desaparecerán.

Visto el panorama actual y las futuras perspectivas, lo más conveniente es que la empresa replantee su estrategia de internacionalización, para que ésta tenga miras futuristas y no se quede obsoleta. Y es por ello por lo que en los siguientes apartados se analizarán los pros y los contras de este nuevo enfoque, analizando las posibilidades y los factores que influyen en el desarrollo de la empresa para poder llevar a cabo una asociación estable, sólida, actual e innovadora a través de una página Web.

4.2. Una nueva visión: asociación en la red

Hoy en día existen muchas empresas que sólo tienen “oficinas” en la red, es decir, que únicamente han sido creadas para dar servicio, atención, vender... a través de Internet, sin necesidad de tener un espacio físico delimitado en algún lugar del mundo. La forma de operar de estas empresas generalmente está vinculada a su página Web, porque ésta es su escaparate. Del mismo modo que una empresa abre una tienda en la calle y el cliente puede ver el escaparate y entrar si le interesa para poder ver el producto de cerca, ésta misma puede mostrar su producto a través de la página Web y, si el cliente está interesado, puede acceder a las características técnicas, fotos... No obstante, el problema principal de venta on line con los productos tangibles es la curiosidad del cliente por “tocar” el tangible (en términos generales; se sobreentiende que hay productos que están alcanzando gran popularidad para ventas on-line, como la tecnología). En cambio, para los productos que no son tangibles, como los servicios, siempre que éstos no reclamen una atención personalizada necesariamente presencial, existe mayor facilidad para su “venta” a través de la red.

En el caso de la asociación AGM, el producto que vende es intangible y perfectamente comercializable a través de una página Web. Por ello, la asociación en la red ha de ser una estrategia de apertura internacional, donde se aproveche el gran escaparate de su página Web para poder ofrecer el mejor servicio posible.

La centralización de todas las operaciones bajo una marca que opere en la red, puede llegar a concentrar un gran número de clientes, con la ventaja y la comodidad de disponer de un único portal a nivel internacional. Se sobreentiende que cada socio seguirá actuando a través de su oficina en su país, pero el cliente sólo percibirá que todas las oficinas están agrupadas en la página Web, de forma que cualquier petición, tenga el origen o destino que sea, será resuelta a través de la asociación on-line.

Dentro de Travelling Waves, y de todos los posibles socios de la asociación, esta es una nueva visión puesto que generalmente las informaciones que se ofrecen a los clientes están generadas por los diferentes agentes y éste percibe, a la vez que es informado, que su atención no depende de una única marca, sino que son varias las que operan en el proceso. Este hecho también provoca un cierto recelo entre los socios, puesto que unos a otros se reclaman los problemas y a veces el cliente es el mayor afectado en este juego de “pasarse

la pelota”. Si realmente todos los agentes operan bajo una marca, existe un mayor interés para ofrecer un servicio más eficiente y el cliente agradece que se mejore su atención.

4.2.1. Posibles socios

Teniendo en cuenta la actual posición de la empresa en el mercado Mediterráneo, se han evaluado los siguientes países y los posibles socios:

- Marruecos – Maroc Freight Forwarding
- Argelia – Siba – Grupo Soteu
- Túnez – Seatrade
- Egipto - Egyptfreight
- Líbano – S.F. Shipping
- Israel – Link Transport Services
- Chipre – Line sea
- Turquía – Arkus Freight
- Malta - Bullcher
- Italia - Brilliant

En cada uno de estos países Travelling Waves cuenta con un agente externo al grupo Soteu, excepto en Argelia, donde el representante es del mismo grupo. Los países mencionados no engloban todos los que conforman el área Mediterránea, pero representan las líneas con las que la empresa trabaja actualmente. No obstante, también se tiene en cuenta la posibilidad de ampliar los socios a través de las redes de agentes de los países arriba representados, sobre todo a través de Italia, quien tiene una presencia importante en Turquía y Liberia.

La primera idea de la organización partirá con la colaboración de los países detallados y una vez tengamos en marcha el proyecto se evaluará la posibilidad de poder establecer relaciones con el resto de países. Así mismo, quedará por definir si las incorporaciones a posteriori de haber cerrado la empresa participarán con la misma categoría de socios o formarán parte de una red vinculada.

A continuación se detallarán los aspectos más significativos (de nuestro interés) de cada uno de los países mencionados anteriormente:

Túnez**- Aspectos económicos/comercio internacional**

La balanza comercial de Túnez es deficitaria según los últimos datos de 2009, siendo las exportaciones de 19469,2 millones y las importaciones de 25877,6. Los principales países con los que mantiene relaciones comerciales son los nombrados a continuación:

- Importaciones (millones USD, ordenados de mayor a menor con ref. año 2009):

Country/ Year	2005	2006	2007	2008	2009
Total	17292	20004	24437	30241	25878
France	4023.4	4525.9	5232.6	5585.7	5334.1
Italy	3708.9	3857.8	4710.2	5213.4	4209.1
Germany	1418	1573.7	1930.5	2109.1	2250.9
People's Republic of China	496	654.6	836.6	1129.2	1287.5
Spain	881	929.6	1143	1168.7	1166.9
United States of America	426.6	567.8	722.8	911.1	1027.7
Libya	661.9	965.9	826.7	1319.2	754.4
Algeria	175.7	259.1	383.5	890	674.5
Belgium	451.6	454.8	611.6	545.4	515.6
United Kingdom	376.7	347.9	459.9	560.1	467.6
Netherlands	327.9	309	358.2	423.9	383.9
Japan	276.4	332.5	370.5	399.9	320.2
India	143.9	147.3	208	268.2	301.4
Brazil	199.8	280.3	284.3	371.2	266.1
Switzerland	185.3	227.4	208.7	195.6	230.1
Sweden	130.7	201.9	185.2	198.7	206.7
Poland	42.6	63.1	57	83.4	118.9
Morocco	77.9	94.3	96.9	109.9	88.8

Última actualización: 06/07/2010

Fuente : Elaboración propia a partir del National Institute of Statistics (INS) of Tunisia

- Exportaciones (millones USD, ordenados de mayor a menor con ref. 2009):

Country/ Year	2005	2006	2007	2008	2009
Total	13794	15558	19410	23637	19469
France	4525.1	5020.7	6239.2	6735.3	5770.7
Italy	3308.2	3437	4519.2	4883.9	4095.1
Germany	1156.5	1220.3	1596.7	1637.1	1711.8
Libya	622.6	825.8	892.7	1065.2	1121.2
United Kingdom	394	452.4	835.5	1099.4	925.5
Spain	762.4	995.4	1002.8	1157.6	656.2
Algeria	237.2	250.2	367.3	499.3	608.2
Belgium	373.8	367.6	458.4	526.1	430.7
India	126.7	174.4	180.5	728.3	321.2
Netherlands	304.9	310.4	458.9	516.7	313.6
Morocco	141.9	144.6	221.3	286.5	282.2

United States of America	86.6	204.1	214	395.3	265.3
Switzerland	62.2	343.8	336.4	557.9	179.7
Brazil	62	94.2	144.8	232.3	134.3
People's Republic of China	23.2	56.5	23.1	72.4	93.8
Japan	28	35.6	48.9	89.7	73.4
Poland	17.6	25.4	46.1	104.6	62.7
Sweden	46.8	29	28.2	62.1	56.4

Última actualización: 30-01-2010

Fuente : Elaboración propia a partir de National Institute of Statistics (INS) de
Tunis)

- Datos Portuarios

Túnez tiene 7 puertos pero el más importante y con el que se establece una relación comercial más estrecha desde Barcelona (y desde los demás puertos del mundo) es Rades, sobretodo en el tráfico de contenedores.

	TUNIS GOULETTE	RADES	BIZERTE	SOUSSE	SFAX	GABES	ZARZIS	TOTAL
2005	11 211	310991	250	1 251	15735	116		339554
2006	10 355	312137	4 490	933	19865	1 727		349507
2007	9 356	345845	281	1 549	22461	3 678	6	383176
2008	11 187	380200	178	1 622	31060	533		424780
2009	6 324	376978		1 994	33109	317		418722

Datos expresados en millones de TEUS/año – carga, descarga y tránsito..

Fuente: OMMP (Office de la Marine Marchante et de Ports)

La tabla de arriba no nos permite hacer una valoración completa de la evolución del tráfico de contenedores, ya que agrupa la carga, descarga y el tránsito. No obstante, podemos ver que el tráfico en el puerto de Rades ha ido evolucionando de forma positiva hasta 2008 y en 2009 la cifra de TEUS ha disminuido. Sin embargo, en los puertos de Sfax y Sousse el volumen ha ido aumentando progresivamente.

- Agente/Representante TW

El actual representante en Túnez, Seatrade, es una empresa fuerte en el mercado tunecino. Nacida en 2000, además de ser empresa colaboradora en el consolidado, ofrece servicios de transporte, almacén y aduanas y es representante de varias consignatarias (entre las que se encuentra Amid, con servicio regular directo entre el puerto de Barcelona y el puerto de Túnez)

Seatrade es un agente muy activo; en el servicio de importación envía un consolidado semanal a Barcelona y apoya en el servicio de exportación, proporcionando carga FOB y EXW a través de sus clientes en Túnez. Además se recibe bastante carga en trasbordo, utilizando a Barcelona como “hub”. Es de destacar que las comunicaciones con este agente y con los operativos son muy buenas; el feedback es casi instantáneo y su eficiencia es notable. Gracias a este conjunto de factores tan positivo, el tráfico desde y hacia Túnez está cobrando gran importancia y su protagonismo puede verse aumentado con esta futura asociación.

Durante el año 2009 Seatrade envió un total de 10 contenedores a Barcelona y en 2010 (hasta datos de Noviembre) ha enviado 21, distribuidos de la siguiente forma:

Año	País	Total	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12
2009	TUNEZ	10	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	0	0
2010	TUNEZ	21	2	3	3	2	3	1	2	2	2	1	0	

La situación económica de Seatrade es buena, y la conciliación mensual de las cuentas se realiza rápida y fluidamente.

Marruecos

- Aspectos económicos/comercio internacional

La balanza comercial de Marruecos, según los últimos datos publicados en el Centre Marocain de Promotion des Exportations, es deficitaria. Durante el año 2009 las exportaciones fueron valoradas en 11848,9 MDH mientras que las importaciones alcanzaron un valor de 264445,9MDH.

A continuación se detalla el valor de las importaciones y exportaciones con los principales países con los que comercia:

- Importaciones (millones de USD)

Fournisseurs	Valeur USD	Part %
FRANCE	5 286,3	15,5
ESPAGNE	4 150,4	12,2
ARABIE SAOUDITE	1 479,2	4,3
ITALIE	2 219,4	6,5
CHINE	2 672,1	7,9
RUSSIE	928,2	2,7

Tesina: La Agrupación General del Mediterráneo

ETATS-UNIS	2 426,8	7,1
ALLEMAGNE	1 813,2	5,3
GRANDE-BRETAGNE	657,9	2,8
TURQUIE	740,2	2,2
U.E.B.L.	530,8	1,6
PAYS-BAS	771,0	2,3
ALGERIE	718,4	2,1
BRESIL	777,3	2,3
IRAK	664,7	2,0
Sous total	25 836,0	75,9
Autres pays	8 198,2	24,1
TOTAL	34 034,2	100,0

Datos provisionales 2009

Fuente : Elaboración propia a través de Offices des Changes

1USD = 7,77DH en 2009

– Exportaciones (millones USD)

Clients	Valeur \$	Part %
FRANCE	3 513,9	24,4
ESPAGNE	2 843,6	19,8
INDE	719,0	5,0
BRESIL	298,7	2,1
ITALIE	658,9	4,6
ETATS-UNIS	503,7	3,5
GRANDE-BRETAGNE	463,0	3,2
U.E.B.L.	252,5	1,7
PAYS-BAS	357,3	2,5
PAKISTAN	195,9	1,4
ALLEMAGNE	442,1	3,1
SINGAPOUR	221,5	1,5
TURQUIE	186,0	1,3
SUISSE	234,7	1,6
PORTUGAL	173,6	1,2
Sous total	11 065,3	76,9
Autres pays	3 329,7	23,1
TOTAL	14 395,0	100,0

Datos provisionales 2009

Fuente : Elaboración propia a través de Offices des Changes

1USD = 7,77DH en 2009

- Datos Portuarios

El principal puerto de Marruecos es Casablanca y el segundo en importancia es Mohammedia. El resto de puertos: Tangier, Jorf Lasfar, Agadir, Safi, Nador, Laayune y Dakhla, realizan un número mucho menor de operaciones y manipulaciones.

Según el Annual Report de 2008 de Marsa Maroc, el puerto de Casablanca movió un total de 705505 TEUS en 2007 mientras que en 2008 manipuló 793257 TEUS. No obstante, la evolución de 2009 a 2010 muestra un descenso del un 13%: mientras que en Septiembre de 2009 se registraron 304839EVP en importación y 301487 EVP en exportación, en 2010 se manipularon 273 832 EVP en importación y 301487 EVP en exportación. Estos datos muestran el efecto de la crisis en el tráfico de contenedores y, por lo tanto, del comercio marítimo internacional de Marruecos.

- Agente/Representante TW

Maroc Freight Forwarding es el agente actual de Travelling Waves y se tiene en gran consideración para la futura asociación, ya que representa un socio importante. El tráfico con Marruecos es uno de los más importantes en la región Mediterránea actualmente por varias razones:

- En el tráfico de exportación, se envían contenedores semanalmente de Barcelona a Marruecos, con carga nacional y con mucha carga de trasbordo, proveniente de terceros países (sobre todo Asia).
- En el tráfico de importación, se reciben contenedores semanalmente, con destinos nacionales y de trasbordo hacia terceros países.
- El agente es muy activo comercialmente; moviliza mercancía rutada que ayuda a aumentar el tráfico de exportación y a colaborar y establecer relaciones con los agentes en el resto de países en el tráfico de importación. Un ejemplo sería el caso de un importador marroquí que tiene su proveedor en China; nuestro agente en China se pondrá en contacto con el exportador chino y enviará la mercancía en su consolidado a Barcelona, donde se desconsolidará y se consolidará de nuevo hasta el destino final Marruecos.

Durante los años 2009 y 2010 el agente de Marruecos envió a Travelling Waves los contenedores detallados en la siguiente tabla:

Año	País	Total	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12
2009	MARRUECOS	12	0	0	1	1	2	1	2	1	2	0	2	0
2010	MARRUECOS	15	1	2	1	1	2	0	1	3	1	2	1	

En lo referente a las relaciones financieras, estas son positivas; no existe ningún problema de pagos ni de cobros y se concilian las cuentas mensualmente en euros.

Chipre

- Aspectos económicos/comercio internacional

Según el banco central de Chipre, el último trimestre de 2009 el país presentaba una balanza de pagos deficitaria, debitando 2687,2 millones de euros y financiando 2336,9 millones de euros. Pese a ser un país pequeño, la diferencia entre las exportaciones y las importaciones es de unos 350 millones de euros, lo que significa que su balanza está bastante equilibrada.

A continuación se detallan las importaciones y exportaciones del país, ordenadas según datos del 2009 por volumen y país comercial:

- Importaciones (en millones de €)

País/ Año	2009	2008	2007	2006	2005
Greece	1,133.0	1,238.9	1,110.8	956.5	865.9
Italy	600.6	774.5	641.9	629.6	513.3
United Kingdom	517.3	644.1	616.5	492.1	445.6
Germany	490.1	605.2	588.8	488.5	419.3
Israel	389.1	590.2	409.0	341.7	355.6
China	310.4	389.9	334.2	229.6	193.8
Netherlands	270.3	295.7	255.3	233.2	197.9
France	224.3	294.6	337.3	233.2	184.2
Spain	204.0	262.8	224.0	159.8	164.7
Japan	110.4	189.3	168.3	133.4	155.5
United States	92.0	128.2	79.3	87.0	81.7
Egypt	57.3	57.8	75.3	74.8	51.4
Thailand	35.2	54.8	44.9	27.0	34.0
Taiwan	27.8	40.5	37.4	32.1	33.1
Korea (South)	26.7	55.1	43.4	38.4	37.8
United Arab Emirates	26.0	61.8	51.9	77.6	74.0
Russia	20.9	33.9	41.0	45.4	48.4
Lebanon	16.1	23.4	16.9	16.9	20.7
Brazil	12.4	69.5	169.3	138.6	90.0
Syria	9.2	9.9	8.7	13.0	10.9
Saudi Arabia	5.7	12.1	45.3	15.7	11.6

*Elaboración propia a partir de Cyprus Statistical Service (ref. de orden 2009)

- Exportaciones (millones de €)

País / Año	2009	2008	2007	2006	2005
Greece	213.4	11.3	8.5	82.0	208.3
Germany	81.9	67.1	66.6	50.7	65.1
United Kingdom	79.3	228.5	214.8	147.1	140.1
Lebanon	32.8	36.2	29.4	36.7	11.8
Egypt	24.7	16.5	16.4	15.9	24.3
Syria	18.9	21.1	6.0	7.0	5.0
Italy	18.3	119.4	150.2	162.3	206.7
United Arab Emirates	17.6	7.4	7.5	8.7	12.0
Israel	16.7	17.6	14.4	10.4	8.0
Russia	13.8	0.0	0.0	0.0	0.1
United States	13.7	13.8	10.6	13.3	13.0
Netherlands	12.8	20.2	14.0	12.5	18.5
China	11.5	1.7	2.4	2.6	1.9
Saudi Arabia	11.3	31.8	28.4	25.5	25.3
France	8.4	24.5	19.6	16.6	15.9
Spain	3.4	10.1	9.4	7.9	10.9
Korea (South)	3.4	19.5	17.1	16.4	10.8
Taiwan	1.9	1.1	1.0	0.9	0.7
Thailand	1.4	1.3	1.5	1.2	1.7
Japan	0.6	20.2	19.8	50.7	31.4
Brazil	0.0	8.0	6.5	8.2	17.9

*Elaboración propia a partir de Cyprus Statistical Service (ref. de orden 2009)

- Datos portuarios

Los puertos principales de Chipre son Limassol y Larnaca. Limassol es el puerto que tiene mayor tráfico y el elegido por la mayoría de armadores y consignatarias como representación de sus rutas.

A continuación se adjunta una tabla, donde se detalla el tráfico de contenedores en ambos puertos entre 2006 y 2007. Se observa que el puerto de Limassol es el que presenta la casi totalidad del tráfico, siendo Larnaca un puerto secundario donde la actividad cesó por completo en 2007. La tabla además muestra la evolución favorable de la carga y la descarga en Chipre entre 2006 y 2007 pero la disminución de la carga en tránsito en 2007. Este hecho es probablemente debido al comienzo de la crisis y a la consecuente búsqueda alternativa de puertos de trasbordo con un volumen de contenedores más elevado. También es de destacar la gran cantidad de TEUS vacíos que se han manipulado en ambos puertos. Esta operación se puede justificar por la proximidad de Chipre con los puertos turcos,

libaneses e israelitas, que utilizan la isla como trasbordo para estas operaciones de contenedores.

CONTAINERS HANDLED (TEUs)						
	2006			2007		
	IN	OUT	TOTAL	IN	OUT	TOTAL
LEMESOS (Limassol)						
FULL						
Cyprus	150,934	35,960	186,894	174,827	37,695	212,522
Transit	23,563	22,199	45,762	9,746	9,843	19,589
Sub-total	174,497	58,159	232,656	184,573	47,538	232,111
EMPTY	6,054	122,095	128,149	7,421	137,505	144,926
TOTAL	180,551	180,254	360,805	191,994	185,043	377,037
LARNAKA						
FULL						
Cyprus	6	38	44	0	0	0
Transit	6	4	10	0	0	0
Sub-total	12	42	54	0	0	0
EMPTY	48	2	50	0	0	0
TOTAL	60	44	104	0	0	0

Fuente: Cyprus Port Authority

- Agente/ representante TW

El agente de TW en Chipre es Line Sea. Es una empresa con una gran fuerza en el mercado Chipriota y con buenos contactos y agentes alrededor del mundo. El sector del comercio marítimo en Chipre está organizado de una forma diferente a Barcelona. Al ser un mercado mucho más reducido, no se respetan las figuras de consolidadores neutrales como se las conoce aquí, sino que allí este aspecto de neutralidad y de venta “al por mayor” muchas veces pasa desapercibido. Esta característica también provoca que en Chipre exista mucha más competitividad, puesto que transitarios y consolidadores persiguen la misma clientela y trabajan directamente con los importadores. Aún así, también existe la cadena habitual de consolidador-transitario-importador.

Line Sea tiene una gran cartera de clientes que importan de muchos rincones de España, especialmente de la zona levantina, País Vasco, Aragón y Cataluña. Gracias a su gestión comercial TW exporta como mínimo un contenedor a la semana. En el consolidado a Chipre también se incluyen mercancías en tránsito, generalmente de origen Asiático.

El tráfico de contenedores de Chipre a Barcelona, a través de nuestro agente, es inexistente; TW no recibe ningún equipo proveniente de esta isla. Pese a ser un país pequeño, sí exporta mercancía pero generalmente hacia el mercado Norte-Europeo (puertos de Amberes y

Rotterdam), puesto que el mercado español no genera suficiente demanda para reunir carga semanalmente.

En lo referente a las relaciones económicas y financieras, la relación con Line Sea es un poco conflictiva. Al ser ésta una empresa pequeña muchas veces se financia gracias a TW, retrasando los pagos y provocando la alarma en el departamento financiero. No obstante, gracias a las buenas relaciones entre los directivos de ambas empresas, este aspecto acaba siendo llevadero y al cabo del tiempo se acaba saldando la deuda.

Líbano

- Aspectos económicos/comercio internacional

Los datos de 2007 (los únicos disponibles en la web) del ministerio de Economía y Comercio del Líbano muestran una balanza de pagos deficitaria, siendo las importaciones de 11,815 mn\$ y las exportaciones de 2,816 mn\$.

Las relaciones comerciales con el resto de países se clasifican según las tablas:

- Importaciones

País	Miles de \$	Porcentaje
United States	1,849,745	11%
China	1,391,397	9%
France	1,334,666	8%
Italy	1,108,815	7%
Germany	1,027,197	6%
Turkey	698,529	4%
Japan	619,757	4%
Switzerland	615,736	4%
Russian Federation	503,504	3%
Kuwait	488,727	3%
Egypt	458,202	3%
United Kingdom	456,521	3%
United Arab Emirates	326,449	2%
Brazil	318,534	2%
Saudi Arabia	289,899	2%
Spain	276,876	2%
Syrian Arab Republic	270,887	2%
Romania	268,487	2%
Belgium	264,035	2%
Ukraine	258,013	2%

Tesina: La Agrupación General del Mediterráneo

Malta	245,843	2%
Korea, Republic of	239,250	1%
India	221,502	1%
Netherlands	167,813	1%
Thailand	161,567	1%
Warhouse	140,267	1%
Malaysia	126,160	1%
Bulgaria	121,186	1%
Jordan	108,497	1%
Greece	106,996	1%
Taiwan, Province of China	104,203	1%
Kazakstan	84,175	1%
Total	14,653,435	

*Datos de 2008**Fuente: Ministry of Economy and Trade
Republic of Lebanon*

- Exportaciones

Countries	Thousands \$	Percentage
United Arab Emirates	346,255	10%
Switzerland	328,987	9%
Iraq	269,004	8%
Syrian Arab Republic	223,587	6%
Saudi Arabia	208,860	6%
Turkey	206,863	6%
Egypt	127,068	4%
Jordan	119,110	3%
Iran, Islamic Republic of	100,843	3%
Kuwait	95,826	3%
Qatar	84,964	2%
France	84,107	2%
Belgium	82,083	2%
Brazil	61,810	2%
United Kingdom	58,883	2%
China	55,580	2%
Nigeria	53,952	2%
Italy	52,532	2%
United States	49,381	1%
Greece	47,779	1%
Spain	46,721	1%
Angola	36,177	1%

Cyprus	34,883	1%
Congo	33,885	1%
Germany	33,731	1%
Sudan	31,551	1%
Guinea	29,829	1%
Algeria	29,536	1%
Bahrain	27,349	1%
Netherlands	23,534	1%
Cote D'ivoire	22,182	1%
Korea, Republic of	21,894	1%
Total	3,028,746	

Datos de 2008

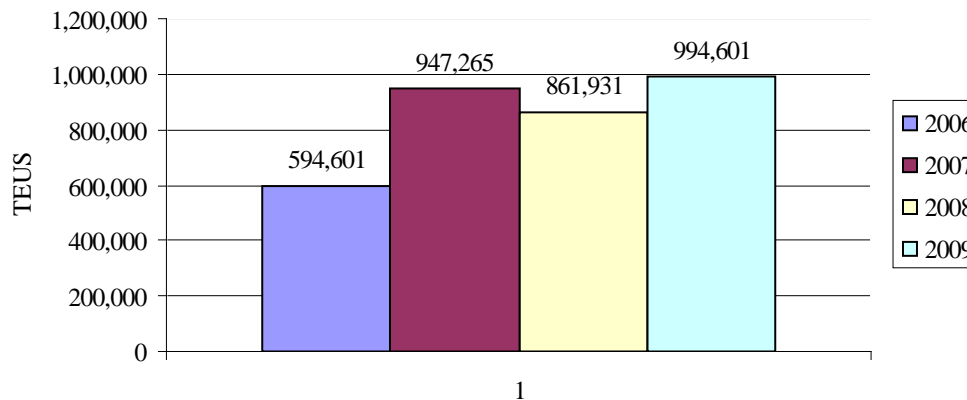
*Fuente: Ministry of Economy and Trade
Republic of Lebanon*

- Datos portuarios

El principal puerto de Líbano y en el que se desarrolla todo el comercio marítimo es Beirut.

A continuación se adjunta un gráfico, donde se agrupan la carga, descarga y el

EVOLUCIÓN TRÁFICO TEUS/AÑO



tránsito:

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Por of Beirut

Se observa que el crecimiento evolutivo se vio afectado en 2007, lo que demuestra la afectación directa de la crisis en el tráfico portuario del Líbano. No obstante, se nota una recuperación en 2009. A falta de datos por separado de carga/descarga/tránsito, no podemos analizar los tráficos más afectados ni su evolución y causas de una forma más precisa.

- Agente/representante TW

El agente de TW en el Líbano es S.F. SHIPING. Es una empresa que se sitúa entre las 5 primeras del país en importancia de volumen de negocio del consolidado marítimo.

El tráfico de exportación de Barcelona a Beirut es bastante regular, aunque generalmente se envían los contenedores decenalmente y no semanalmente como en otros puertos europeos, puesto que el nivel de carga es inferior.

S.F. Shipping tiene contactos con varios de los agentes de TW , sobretodo con los asiáticos, hecho que facilita la rutación de carga hacia Beirut trasbordando en el puerto de Barcelona. No obstante, el agente no es activo en el servicio de importación de Beirut – Barcelona.

Las relaciones financiero-económicas con este agente no son buenas puesto que los pagos se retrasan en un 90% de los casos. Existen problemas para conciliar los acuerdos y las facturas emitidas, por lo que muchas veces no se puede cerrar la conciliación por reclamaciones en los gastos.

Israel**- Aspectos económicos/comercio internacional**

La balanza comercial de Israel se ha mostrado deficitaria en el período analizado del 2005 al 2009, aunque la diferencia entre las entradas y salidas de capital no ha sido tan notable como en otros países de la zona Mediterránea.

A continuación se detalla el volumen de exportaciones e importaciones en el período 2008-2009, según importancia de relaciones:

- Importaciones (millones de euros)

Countries	2009	2008
Grand Total	47368.2	65173.2
Europe	22857.0	29661.2
European Union	17491.7	22513.4
Asia	10082.1	13712.8
A m e r i c a	6819.7	9745.7
North America	6261.3	8659.6
USA	5849.1	8034.4
China	3521.1	4244.0
Germany	3361.8	3940.5

Association (E.F.T.A.)	3353.8	4043.7
Switzerland	3290.0	3973.6
Belgium	2567.8	4250.3
Italy	2126.0	2553.7
United Kingdom	1907.2	2519.9
Netherlands	1885.4	2465.3
Japan	1523.7	2226.7
France	1428.7	1889.2
Turkey	1387.7	1825.3
India	1157.4	1648.8
Hong Kong	1111.5	1813.7
Spain	880.1	959.1
South Korea	871.1	1103.2
A f r i c a	566.4	733.6

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ministry of Industry Trade and Labor Israel
Datos expresados en millones de USD, ordenados por 2009.*

- Exportaciones

Countries	2009	2008
Grand Total	47935.5	61339.1
A m e r i c a	19069.5	23177.1
North America	17624.1	21203.5
USA	16774.1	19972.5
Europe	15373.1	21897.1
European Union	12389.8	17795.0
Asia	9520.5	12182.9
Hong Kong	2874.2	4140.8
Belgium	2371.8	4618.7
India	1810.9	2361.3
Netherlands	1550.8	2035.0
Germany	1440.3	1950.6
United Kingdom	1423.5	1892.7
South America	1146.3	1752.5
France	1110.6	1298.0
Italy	1103.0	1668.8
Turkey	1086.0	1609.9
A f r i c a	1085.8	1468.5
China ⁽¹⁾	1044.6	1293.5
Association (E.F.T.A.)	1006.5	1289.5
Switzerland	942.3	1210.4

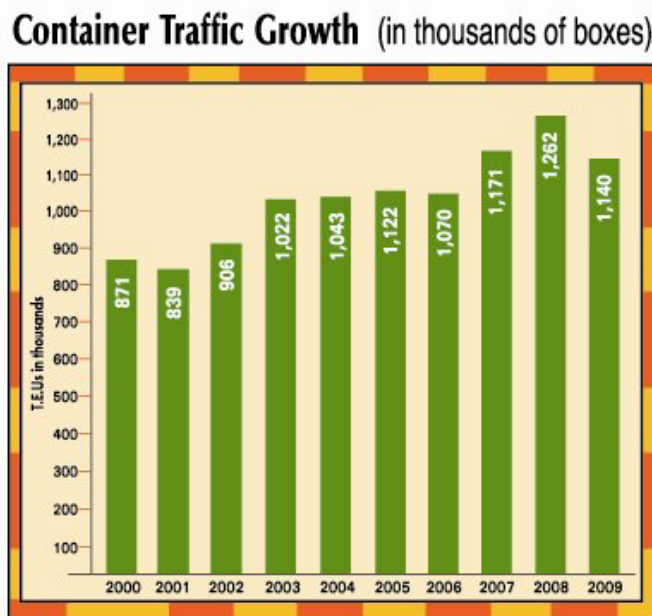
Spain	940.5	1108.0
South Korea	841.0	818.5
Brazil	716.5	1172.0
Russian Federation	656.1	777.0
Canada	578.3	901.7

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ministry of Industry Trade and Labor Israel
Datos expresados en millones de USD, ordenados por 2009.*

- Datos portuarios

Israel cuenta con dos puertos importantes, donde se centraliza todo el comercio marítimo: Haifa y Ashdod.

El puerto de Haifa, según datos de *Haifa Port* ha presentado la siguiente evolución:



El puerto de Ashdod presenta los siguientes datos, extraídos de *Ashdod Port*:

				Loaded & Unloaded	

- Agente/representante TW

El representante de TW es Link Transport Services. Es un agente muy activo, sobretodo en el tráfico de Israel- Barcelona. Envían semanalmente contenedores, con carga con destino final España y trasbordos hacia terceros países. Durante los dos últimos años se registran los siguientes embarques recibidos , por número de TEUS:

Año	País	Total	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12
2009	ISRAEL	37	0	0	3	5	4	5	3	5	6	3	3	0
2010	ISRAEL	42	3	5	5	4	3	4	4	6	3	4	1	

Tienen un servicio muy eficiente y responden rápidamente a las peticiones. En el tráfico de Barcelona a Israel colaboran a través de transitarios, ya que en Israel respetan la neutralidad del consolidador.

A nivel económico-financiero, se realizan las conciliaciones de los saldos mensualmente sin ninguna incidencia.

Egipto

- Aspectos económicos/comercio internacional

La balanza comercial de Egipto es deficitaria. El total de importaciones en bienes de 2009 fue de 44,946 millones de dólares y las exportaciones alcanzaron 21,150 millones de dólares.

A continuación se detallan los países con los que Egipto tiene un mayor contacto comercial en el tráfico internacional:

Main Customers (% of Exports)	2008	Main Suppliers (% of Imports)	2008
Italy	10.3%	United States	10.8%
India	6.3%	China	8.4%
Netherlands	5.7%	Germany	6.2%
Spain	5.7%	Saudi Arabia	5.9%
United States	4.9%	Italy	5.7%
Saudi Arabia	4.8%	Russia	4.3%
United Kingdom	3.5%	Ukraine	3.8%
Japan	3.3%	Japan	3.5%
Libya	3.1%	India	3.3%
France	3.0%	Kuwait	3.0%

- Datos portuarios

El puerto principal de Egipto es Alexandría, aunque los puertos de Suez y Port Said también tienen importancia.

Según datos del Alexandria Port Authority, la evolución del número de contenedores (carga, descarga, tránsito y vacíos) ha sido la siguiente:

Año	Nº Contenedores
2006	802 782
2007	826 823
2008	1 258 255

El cuadro anterior muestra un aumento considerable del número de contenedores operados, pese a la situación de crisis, pero no podemos evaluar qué parte del comercio se ha visto favorecida, puesto que no disponemos del desglose importación, exportación o trasbordo.

- Agente/representante TW

El agente de TW en Egipto es Egyptfreight. Es una empresa joven en el mercado egipcio pero que está adquiriendo importancia rápidamente.

El tráfico de exportación de Barcelona a Alexandría es fuerte y se apoya con carga rutada de nuestro agente. El tráfico de importación (Alexandría-Barcelona) está creciendo, aunque actualmente sólo se reciba un contenedor por año:

Año	País	Total	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12
2009	EGIPTO	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2010	EGIPTO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	

En lo referente al nivel financiero, los cobros y pagos se realizan mediante conciliación de cuentas. Egyptfreight no destaca por su rapidez en la gestión de pagos, pero esta demora muchas veces es debida a malentendidos con los pre-acuerdos, hecho que dificulta la aceptación de las facturas.

Turquía

- Aspectos económicos/comercio internacional

La balanza de pagos Turca fue deficitaria en 2009, según datos del Ministerio de Comercio e Industria de Turquía, cubriéndose las exportaciones un 72,5% a través de las importaciones. El total de exportaciones se cifró en 102 128 447 USD y las importaciones se valoraron en 140 898 982 USD.

Los países con los que Turquía tiene mayor relación en el comercio internacional son los detallados a continuación:

- Exportaciones:

Yıl Year	Ülke Country	Toplam Total	Ocak January	Şubat February	Mart March	Nisan April	Mayıs May
2010	Toplam	45 545 949	7 871 848	8 342 177	9 981 963	9 465 151	9 884 809
	Almanya - Germany	4 362 880	835 227	867 899	916 459	924 207	819 088
	İtalya - Italy	2 803 530	595 688	563 901	592 488	516 352	535 101
	Fransa-France	2 645 052	516 224	536 028	588 758	533 533	470 509
	İngiltere - United Kingdom	2 627 614	490 229	479 678	561 062	531 082	565 564
	İspanya - Spain	1 445 146	230 472	281 096	340 711	297 966	294 900
	Hollanda - Netherlands	988 371	179 006	195 352	200 702	216 679	196 631
	Belçika-Belgium	818 941	166 830	159 900	162 474	163 506	166 231
	Yunanistan - Greece	627 926	117 241	137 706	145 771	127 782	99 426
	Danimarka - Denmark	291 121	60 489	55 575	64 137	52 997	57 923
	Portekiz - Portugal	202 628	28 241	36 773	45 629	41 902	50 082
	Norveç - Norway	130 150	16 391	37 231	23 694	23 807	29 026
	İrlanda - Ireland	119 969	19 324	25 573	28 682	22 495	23 894

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Turkish Statistical Institute

- Importaciones

Yıl	Ülke	Toplam	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs
Year	Country	Total	January	February	March	April	May
2010	Toplam-Total	68 125 339	11 688 247	11 778 210	15 017 274	14 922 572	14 719 036
	Almanya - Germany	6 183 834	898 104	1 202 433	1 389 193	1 355 475	1 338 630
	İtalya - Italy	3 836 275	581 393	719 626	844 879	809 432	880 946
	Fransa-France	3 098 106	530 329	570 177	690 938	691 163	615 498
	İngiltere - United Kingdom	1 765 779	297 015	293 523	401 715	387 210	386 316
	İspanya - Spain	1 745 677	248 285	328 472	404 746	350 497	413 676
	Belçika-Belgium	1 229 923	175 374	218 220	305 242	229 814	301 274
	Hollanda - Netherlands	1 166 974	197 258	205 276	239 588	295 035	229 817
	İsveç - Sweden	739 347	120 167	134 941	187 323	164 361	132 555
	Yunanistan - Greece	496 295	81 149	80 227	98 444	111 469	125 006
	Norveç - Norway	374 695	80 833	91 950	73 250	70 253	58 410
	İrlanda - Ireland	340 290	60 758	57 846	77 601	75 797	68 288
	Danimarka - Denmark	266 754	50 230	39 378	56 359	52 670	68 116
	Portekiz - Portugal	202 812	33 631	34 326	40 756	46 624	47 475
	Lüksemburg-Luxembourg	39 432	7 590	5 262	7 821	9 397	9 363
	İzlanda - Iceland	6 630	1 304	2 033	752	1 890	651

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Turkish Statistical Institute

- Datos portuarios

El puerto más importante y principal de Turquía es Izmir, seguido de Istambul (Haydarpasa), seguido de. Según la última publicación de Turkish State Railways Annual Statistics (2005-2009):

	(1000 TON)	2005	2006	2007	2008	2009
Haydarpasa	Carga	1844	1253	1376	1133	538
	Descarga	2770	2532	2552	2040	1060
Izmir	Carga	8225	8302	7740	7136	7048
	Descarga	3586	3968	4320	4168	3230

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TSR 2009

- Agente/representante TW

El agente de TW en Turquía es Arkus Freight. Es un agente nuevo para la empresa, puesto que se decidió finalizar la relación con el antiguo debido a problemas de acuerdos.

En el tráfico de Turquía – España es un agente muy activo; envía un contenedor como mínimo semanalmente, con mucha carga de trasbordo sobretodo.

Año	País	Total	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12
2009	TURQUIA	18	0	0	1	4	5	0	4	1	1	2	0	0
2010	TURQUIA	75	2	1	7	6	11	7	10	7	12	12	0	

En el tráfico de exportación Barcelona- Istanbul, el agente no colabora activamente y TW no suele consolidar semanalmente, por lo que ha de colaborar con otras empresas. No obstante, se están realizando acciones comerciales para poder conseguir un aumento de carga.

Las relaciones y las comunicaciones con Arkus Freight son buenas, tanto a nivel operativo y comercial como a nivel económico-financiero. Las cuentas se consolidan mensualmente sin incidencias.

Malta

- Aspectos económicos/comercio internacional

Malta es un país básicamente importador. Según datos de 2009 del Instituto Nacional de Estadística de Malta (NSO), era deficitaria en 398831 miles de euros.

Las importaciones totales en 2008 fueron valoradas en 5017 M USD y las exportaciones en 5601 M USD. Los principales países proveedores y clientes de Malta son los detallados en las tablas adjuntas:

Principales países clientes

	Importe exportaciones
Alemania	980 M USD
Singapur	513 M USD
Francia	481 M USD

Principales países proveedores

	Importe importaciones
Italia	1324 M USD
Reino Unido	638 M USD
Francia	387 M USD

España no es uno de los países con los que Malta tiene un tráfico fuerte. No obstante se encuentra en una posición bastante favorable. Las importaciones de Malta en 2009, según NSO, de España se valoraron en 60,7 M EUR y las exportaciones en 9,6 M EUR.

- Datos portuarios

El puerto principal de Malta es La Valetta. Los datos registrados en el último año disponible, según datos de Malta Free Port, muestran un descenso en el nº de TEUs operados. No obstante, al no encontrar datos desglosados por movimientos de carga, descarga, tránsitos y equipos vacíos, es difícil determinar qué operación se ha resentido más por la crisis internacional.

Year	Throughput (TEUs)
2004	1.46m
2005	1.32m
2006	1.48m
2007	1.90m
2008	2.33m
2009	2.26m

Fuente: <http://www.maltafreeport.com.mt/freeport/content.aspx?id=107940>

- Agente/representante TW

El agente de TW en Malta es Bullcher. Es una empresa organizada y eficiente, con la que se tienen buenas relaciones. Actualmente no tiene servicio de Malta a Barcelona, puesto que es muy difícil de consolidar un tráfico regular. No obstante, en el servicio de exportación apoya con nominaciones y TW envía un contenedor como mínimo decenalmente (el tráfico que ofrecen las consignatarias es cada diez días). Así mismo, también colaboran activamente en la generación de cargas en terceros países y su trasbordo a través de Barcelona.

Económicamente son solventes y estables. No existen problemas para cuadrar las cuentas y los pagos se realizan con normalidad y puntualidad.

Algeria**- Aspectos económicos/comercio internacional**

Algeria posee una balanza de pagos excedentaria. Según datos del *Centre de l'informatique et des statistiques*, en enero de 2010, la balanza comercial ha registrado un excedente de 559 millones de dólares. Las exportaciones llegaron a 3,49 millares de dólares, un 5,74% menos que hace un año, y las importaciones fueron de 2,94 millares de dólares, un 11% menos que 2008.

En las tablas abajo detalladas se detallan los principales países, por volumen operado, con los que Algeria mantiene relaciones comerciales:

- Exportaciones (países compradores)

País/ Año	2005 (%)	2006 (%)
Francia	22	20,3
Italia	7,5	8,8
USA	6,6	6,6
China	6,5	8
Alemania	6,3	6,9
España	4,8	4,8
Japón	3,8	3,3
Turquía	3	3,3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ONS

- Importaciones (países vendedores)

País/Año	2005 (%)	2006 (%)
USA	23	27,2
Italia	16,4	17,1
España	11	11
Francia	10	8,4
Países Bajos	6,6	5,2
Brasil	6,3	3,5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ONS

- Datos portuarios

El puerto principal de Algeria es Alger. Los puertos secundarios son los puertos de Skikda, Bejaia y Oran.

	TEUS desembarcados				TEUS embarcados			
	Llenos		Vacíos		Llenos		Vacíos	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Alger	221140	272747	0	0	8390	8063	211421	249716
Bejaia	38827	50235	22	9	1615	1867	34748	47097
Oran	36079	63202	0	0	889	1163	34009	60015
Skikda	55887	49660	938	408	2693	1180	53408	49057
Total	351933	435844	960	417	13587	12273	333586	405885

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en el ministerio de transportes de Algeria (http://www.ministeretransports.gov.dz/files_transport/Annuaire%20statistique%20des%20ports%20de%20commerce%202007.pdf)

Como se observa en la tabla anterior, el número de TEUS desembarcados supera ampliamente el de embarcados y dentro del tráfico de exportación de contenedores, la mayoría de movimientos se realizan con contenedores vacíos. Esto es debido a la baja actividad exportadora (en bienes conteneizables) de Algeria, en comparación a la importadora.

- Agente/representante TW

El agente de TW en Algeria es una propia sucursal del grupo Soteu, Travelling Waves Algerie. Es un representante importante que cuenta con participaciones dentro del puerto de Algeria y con la naviera más importante del país. Estas relaciones permiten que TW tenga una ventaja competitiva dentro del país, pudiendo negociar fletes más bajos y condiciones más favorables.

Actualmente no existe tráfico de importación desde Algeria pero el tráfico de exportación es regular, gracias al apoyo de la representación en el país y al servicio ofrecido al cliente en Barcelona.

En lo referente a las relaciones económicas, estas son mucho más sencillas, puesto que se establecen las condiciones de sucursal propia y los débitos y créditos con esta se cuadran mensualmente.

Italia

- Aspectos económicos/comercio internacional

Italia presenta una balanza comercial deficitaria. Según los últimos datos provisionales del ISTAT.it, de Julio de 2010, durante el período analizado exportó 30505 millones de euros e importó 33562. A falta de datos actuales al finalizar el año, podemos avanzar que realmente no existe un gran desequilibrio.

Los países con los que Italia tiene mayor relación comercial son:

	Exportaciones	Importaciones
Alemania	3901	5519
Francia	3552	2903
E.E.U.U.	2250	1133
España	1721	1564
Reino Unido	1520	1130
Suiza	1492	1151

Datos expresados en millones de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ISTAT.IT de Julio 2010

- Datos portuarios

Los puertos Italianos más importantes son Genova, La Spezia, Livorno, Civitavecchia, Palermo y Taranto, entro otros. Como referencia para nuestro proyecto se tomaron datos del puerto de Genova:

Año/Operación	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Descarga	923988	828014	808472	814452	801650	772195	779694	757598
Carga	931028	829099	816492	814142	804296	758339	746832	743034
Total TEUS	1855026	165713	1624964	1628594	1605946	1531254	1526526	1500632

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de www.porto.genova.it

Se puede observar en la tabla anterior que las operaciones de carga han ido incrementando moderadamente desde el año 2000 hasta el último año presentado (2007), aunque existe un crecimiento marcado del 2006 al 2007. En cambio, las operaciones de descarga, pese a presentar también un gran incremento de 2006 a 2007, tuvieron un descenso de 2004 a 2005. No obstante, los últimos datos reflejan los efectos de la crisis: en 2009 el total de TEUS desembarcados fue de 769745 y el total de embarcados fue de 763882, lo que hace

un total de 1533627. Este dato demuestra cómo la crisis actual ha afectado al tráfico Italiano, reduciendo la cantidad de TEUS operados hasta cifras de 2002.

- Agente/representante TW

El representante de TW en Italia es Brilliant. Las relaciones entre ambas empresas son de respeto mutuo y cooperación, pese a que compiten por los mismos tráfico. Italia es un puerto céntrico del Mediterráneo con un tráfico muy importante, y también promociona sus puertos como “puerta de entrada” y como un “Hub” hacia los países Mediterráneos. Esta situación provoca que los intereses de ambas empresas sean los mismos en muchas ocasiones, por lo que han de establecer unos pactos para poder tener una relación estable.

El hecho que Barcelona sea el hub en la asociación es un punto que Brilliant no ha aceptado en la totalidad, ya que ellos también ven a Genova, miembro de Intermed, como un puerto principal.

A nivel económico, no existen conflictos y las cuentas se cuadran mensualmente sin incidencias.

4.2.2. Formas de Organización

4.2.2.1. Figura jurídica y reglamento

En un principio se estudió que la asociación se organizara como “Agrupación de Interés Económico” o A.I.E, según la *Ley 12/1991, de 29 de abril, de Agrupaciones de Interés Económico*, pero observando que esta figura se limitaba al ámbito de cobertura español, cuando también se contaban con más países europeos como socios, se optó por organizar la asociación como “Agrupación Europea de Interés Económico”, del reglamento (CEE) nº 2137/85 del Consejo, de 25 de julio de 1985.

Algunas características importantes destacables de esta figura jurídica:

- La finalidad de la agrupación ha de ser la de facilitar y fomentar las actividades económicas de sus miembros a través de la unión de sus recursos, actividades y competencias.
- La finalidad no se centra en la obtención de beneficios para el grupo; si ésta los obtiene se han de repartir entre los miembros, pagándose los impuestos según corresponda.

- Sus actividades han de estar relacionadas con las actividades económicas de sus miembros, sin que puedan llegar a sustituirlas.
- La formación de una agrupación ha de publicarse en el Diario Oficial de la Unión Europea (series C y S).
- Cada miembro de la AEIE tiene derecho a un voto como mínimo. No obstante, el contrato de constitución puede otorgar varios votos a algunos miembros, siempre que ninguno de ellos posea la mayoría de votos. El Reglamento enumera las decisiones que deben tomarse por unanimidad.
- La asociación ha de contar, al menos, con dos órganos: sus miembros actuando de forma colegiala y el/los administradores. En el caso de la AGM el administrador sería Travelling Waves, quien deberá representar y obligar a la asociación frente a terceros cuando actúe en nombre de la agrupación.
- La AEIE no está obligada a constituirse con capital; sus miembros pueden emplear libremente métodos alternativos para la financiación de la agrupación. Así, la AGM solamente se constituirá con el capital necesario para crear la página web (mencionado en apartados anteriores).
- Los beneficios obtenidos por la asociación se considerarán beneficios de sus miembros y se repartirán entre éstos a partes iguales. La imposición de los beneficios o las pérdidas corresponderá a sus miembros, respondiendo cada miembro solidaria e indefinidamente de las deudas contraídas por ésta.

En lo referente al reglamento del régimen interno de la AGM, en primer lugar, se definirán los órganos de gobierno y junta, así como su composición y funcionamiento:

- Asamblea general: Es el órgano soberano de la asociación, al que los miembros forman parte por derecho propio. Es el encargado de coordinar los trámites organizativos y administrativos más importantes de la asociación, tales como: aprobar el presupuesto anual, modificar los estatutos, elegir y separar a los miembros del órgano de gobierno y controlar su actividad....
- Junta Directiva: se compone de un Presidente, un Secretario, un Tesorero y uno o dos vocales, a elección de la Asamblea (la duración del cargo es de 2 años). Es la encargada de representar, dirigir y administrar la asociación, cumpliendo las decisiones tomadas por la Asamblea General.

Dentro del reglamento interno de la AGM, destacaremos la regulación de admisión y el régimen sancionador. La regulación de admisión ha de llevarse a cabo por unanimidad de todos los socios; sin la confirmación de todos y cada uno de los componentes de la AGM no se podrá admitir un socio nuevo dentro de la asociación. Así mismo, los nuevos socios entrarán a formar parte de la asociación una vez se haya aprobado su admisión, y tendrán pleno derecho, formando parte desde el primer día de la Asamblea General. En cuanto al régimen sancionador, este se aplicará cuando un socio no cumpla con las políticas de la AGM. Las sanciones irán desde penalizaciones económicas o administrativas hasta la expulsión de la asociación.

4.2.2.2. Responsabilidad Social Corporativa

- Política de Calidad, Medioambiental y de Seguridad

La Asociación General del Mediterráneo quiere mantener un compromiso de calidad durante el desarrollo de sus acciones y relaciones con la sociedad en general, asumiendo actividades de forma sostenible, respetando la legalidad y normativa vigente en materia de prevención de riesgos laborales. Por esta razón, establece los siguientes principios como fundamentos de su política:

- Todos los procesos y actividades integraran la gestión de la calidad, el medioambiente y la prevención de riesgos laborales.
- Los usuarios de la asociación se esforzarán en minimizar el impacto negativo que sobre el medioambiente pudieran tener sus actividades individuales y conjuntas, procurando una utilización eficiente de los recursos.
- Los miembros se responsabilizarán de la seguridad, como de contribuir a la seguridad de terceras personas.

Propuesta de Calidad

Dentro de la propuesta de calidad de la gestión diaria, se han considerado los siguientes puntos como objetivo a cumplir, generando garantía en:

- Fechas de salida
- Protección contra robos
- Autorizaciones de entrada y salida de mercancías peligrosas
- Despacho de 3os países

- Términos de entrega de la mercancía
- Conocimiento de embarque
- Servicio
- Atención al cliente: tratamiento de reclamaciones, sugerimientos y quejas

- Política de Responsabilidad Social Corporativa

La Asociación General del Mediterráneo se genera la responsabilidad de formular la estrategia y las líneas de la política general de la asociación, elaborar programas y señalar objetivos para la realización de todas las actividades incluidas en el objeto social. La contribución de la asociación al desarrollo sostenible se materializará mediante unos principios y unas prácticas de responsabilidad social que atenderán las necesidades y las expectativas de sus grupos de interés.

Con el objetivo de generar riqueza y bienestar para la sociedad, la asociación adoptará una ética empresarial responsable, cuya formulación se recoge a continuación:

- Cumplir la legalidad vigente en los países en los que opera, adoptando, de forma complementaria, normas y directrices internacionales allí donde no exista un desarrollo legal adecuado.
- Respetar todos los derechos humanos y, en especial, aquellos cuya conculcación degrada al colectivo de trabajadores, rechazando el trabajo infantil y el forzoso u obligado.
- Desarrollar un marco favorable de relaciones laborales basado en la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto a la diversidad, promoviendo un entorno seguro y saludable y facilitando la comunicación con el equipo humano.
- Desarrollar prácticas responsables en la cadena de valor, estableciendo procesos transparentes, objetivos e imparciales con los suministradores y facilitando a los usuarios toda la información relevante sobre los productos y servicios comercializados.
- Potenciar una cultura de respeto al entorno natural, reduciendo el impacto ambiental de las actividades de la Compañía, defendiendo la biodiversidad y fomentando la información y formación en esta cultura.

- Favorecer la transparencia y las reglas de libre mercado, rechazando las prácticas de soborno, corrupción u otro tipo de contribuciones con la finalidad de obtener ventajas empresariales, respetando las reglas de la libre competencia.
- Impulsar las vías de comunicación y diálogo con los diferentes colectivos relacionados con las actividades de la empresa, para alcanzar una sintonía entre los valores empresariales y las expectativas sociales.
- Difundir información relevante y veraz sobre las actividades realizadas, sometiénola a procesos de verificación internos y externos que garanticen su fiabilidad e incentiven su mejora continua.

4.2.2.3. Contratos a los socios

El tipo de contrato que se establecería entre los socios seguiría la línea de un *Joint venture*, donde se genera un contrato o acuerdo de colaboración entre las empresas con el objetivo de desarrollar un negocio de forma conjunta.

La colaboración entre los socios irá encaminada al desarrollo de la Asociación General del Mediterráneo. Para la consecución de este objetivo común, se deberá llegar a un acuerdo donde cada uno de los socios aporte: capital, know-how, tecnología, equipo de ventas y canales de distribución principalmente.

4.3. Objetivos del proyecto

El objetivo principal del proyecto es desarrollar un nuevo modelo de agrupación donde se integren todas las herramientas necesarias para ofrecer lo que los clientes realmente necesitan dentro del servicio del consolidado marítimo.

4.3.1. Objetivos de *Travelling waves*.

Se pretenden lograr los siguientes objetivos:

- Desarrollar un modelo de crecimiento que no implique grandes inversiones ni atención continuada a los recursos humanos que se precisen.
- Crecer con un modelo que no entre en conflicto con políticas de grandes *Partners* del grupo.
- Comercializar los servicios internos del grupo.
- Conseguir representación delante de Administraciones, Aduanas y Navieras.

4.3.2. Objetivos de AGM

- Ofrecer un producto potente y seguro a los grandes operadores del resto del mundo.
- Sumar los esfuerzos comerciales de los diferentes mercados de la región Mediterránea.
- Conseguir economías reales en la contratación de fletes y servicios.
- Dotar a los miembros de la asociación de herramientas técnicas y organizativas de alto nivel.
- Resolver la problemática con los transportes, servicios de trasbordo y las reexpediciones.
- Crear un servicio de Atención al Cliente específico
- Conseguir un pool de contenedores con 2 ó 3 navieras con presencia internacional y ofrecer slots a los transitarios.
- Cuidar al cliente interno, es decir, a los empleados, fomentando la motivación, facilitando las herramientas necesarias para la elaboración diaria de sus tareas y creando incentivos.

4.4. La gestión de la información dentro de la empresa

La gestión eficiente e inteligente de la información dentro de la empresa es uno de los pilares fundamentales para poder desarrollar una competitividad sostenible. Un sistema organizativo que no se ajuste correctamente a lo que realmente es necesario para manejar la información, probablemente se convierta en un obstáculo para el buen funcionamiento de la empresa. Es muy importante conocer cómo se genera y comparte el flujo de la información para poder establecer un buen modelo de gestión.

Durante la transacción de la información y la posterior emisión de una respuesta, se puede modelar el mensaje que queremos emitir según la posible respuesta que esperamos. De esta forma, si se estimula la atención y se da respuesta a las inquietudes, se puede generar un conocimiento diferencial.

En Travelling Waves la gestión de la información es uno de los puntos más importantes, ya que todo su negocio se basa en la información. Se podría decir que ésta es la principal fuente de ingresos y es por ello por lo que su modelo de desarrollo debe atender este factor

básico de la forma más eficiente posible. Tal y como se define en IESE* “...en logística y distribución, el beneficio que produce cualquier decisión-acción es directamente proporcional al grado de fiabilidad y velocidad (disponibilidad) con que se puede obtener la información precisa...”

4.4.1. Los flujos de la información.

Los flujos de la información se podrían definir como las capacidades para relacionar, organizar y estructurar la información y el acceso de información en una autopista de información. El flujo de información ha de garantizar la circulación, el acceso y la calidad de la información. Es muy importante definir estrategias para que el flujo de información sea un elemento que permita la gestión del conocimiento.

4.4.2. Modelo actual de gestión informativa

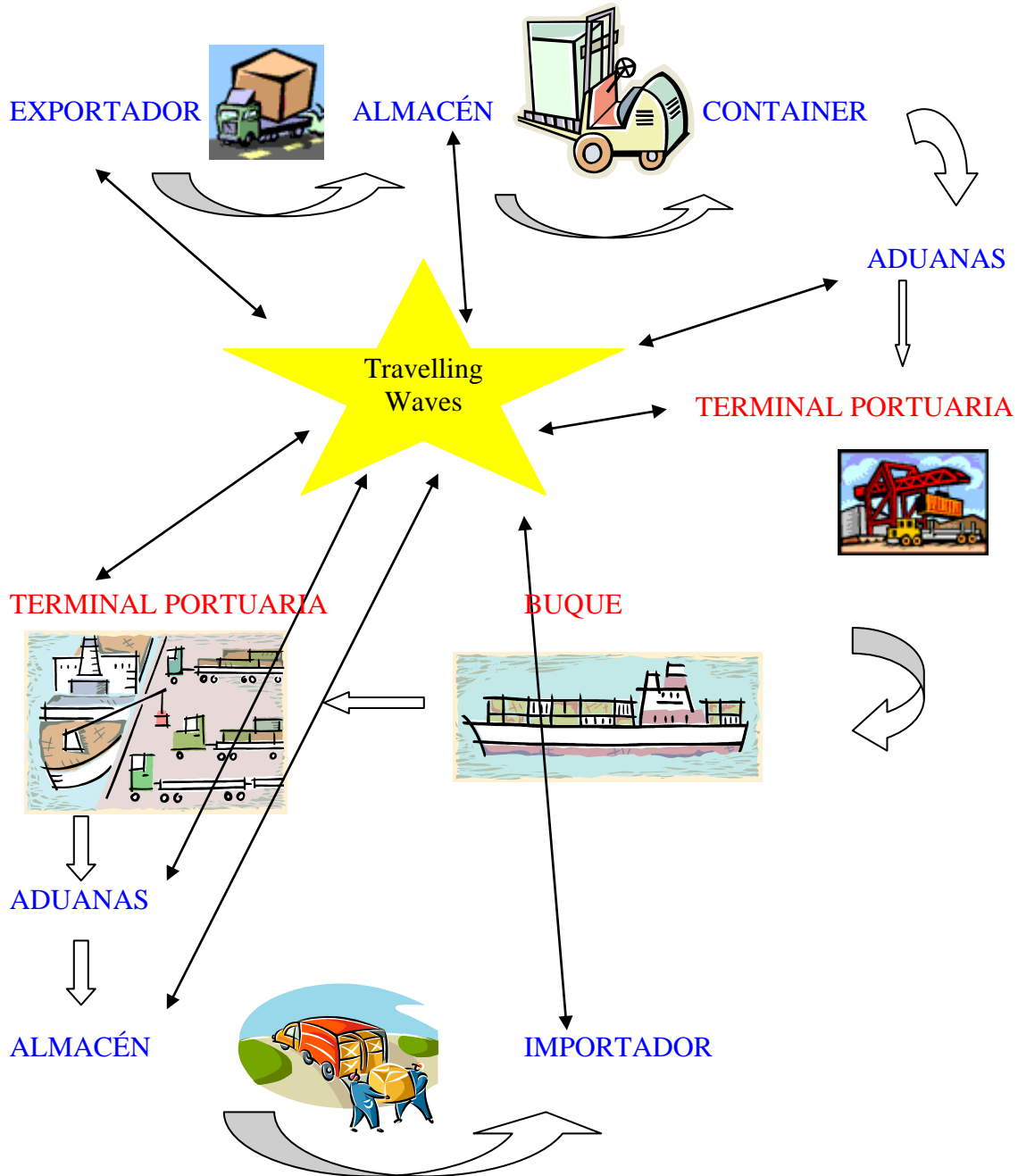
El modelo actual de gestión informativa se podría sintetizar con el siguiente esquema, donde se recoge el proceso de exportación-importación y nuestro grado de implicación dentro de éste.

En el diagrama abajo representado, las flechas representan el transporte y a la vez la información (excepto en aduanas, donde sólo es información generalmente); ambos conceptos van íntimamente ligados, ya que la información es básica para poder realizar el transporte y sin el transporte no se puede generar información.

Los colores representan las partes del proceso y los autores: el azul muestra las fases donde Travelling Waves está directamente implicado, gestionando los procesos, mientras que el rojo se refiere a la parte del armador/naviera. Así mismo, la empresa aparece en forma de estrella en medio del proceso, con flechas en ambas direcciones, que representan la retroalimentación en los canales de comunicación.

Como se puede observar, la empresa recibe información de un gran número de actores. Generalmente esta información se procesa a través del sistema informático, pero no llega directamente a éste, sino que tiene como intermediarios el e-mail, el teléfono y el fax. Se puede definir como un proceso bastante complejo, donde el usuario ha de ser capaz de organizar la información de una forma efectiva para evitar errores, ofrecer una rápida respuesta y no malgastar el tiempo. La rentabilidad por empleado de este factor es difícil de

medir, ya que no existe un modelo estándar organizativo, sino que cada uno gestiona su correo electrónico y la información a su manera, dentro de las formalidades de trato lógicamente establecidas.



4.4.1.1. Análisis de los canales de entrada

Los canales de entrada de la información principales son dos: e-mail y teléfono, y secundarios uno: el fax.

e-mail

Es el principal y más importante canal de entrada de la información. Se podría decir que casi el 90% de la información entra a través del e-mail. El tipo de software utilizado para el tratamiento del correo electrónico es Microsoft Outlook.

En Travelling Waves cada empleado tiene personalizada su cuenta de correo; por ejemplo, lmartinez@travellingwaves.com , de tal forma que el usuario tiene su propio buzón, que puede gestionar de la forma que más cómoda le sea. No obstante, existe algún buzón secundario que comparten algunos usuarios, a través del que se controla el tráfico con algunos determinados clientes (por ejemplo spainexport@travellingwaves.com). Este último es más complejo de gestionar, ya que cualquier cambio que haga cualquier usuario que tenga acceso repercutirá en todos los usuarios. La forma más eficiente de organizar el flujo de información en Outlook sería la de crear carpetas y subcarpetas con los diferentes grupos emisores de información y elaborar “reglas” que permitan auto-dirigir los correos según el remitente.

Teléfono

Es un importante canal de entrada de información, ya que a través de éste se ponen en contacto con la empresa los clientes nacionales diariamente, e internacionales ocasionalmente. Pese a ser una herramienta más antigua, no deja de tener gran importancia en la gestión actual de la información, ya que a través del teléfono se realiza un contacto directo y personalizado con el cliente. El teléfono permite acortar distancias con los clientes y proveedores y ofrece un contacto mucho más cálido y atento que el e-mail, puesto que permite una conexión directa y momentánea.

No obstante, en la empresa no sólo se utiliza el teléfono para las comunicaciones con los clientes y proveedores, sino que también se usa para poder comunicarse con las sucursales y las empresas del grupo.

En un estudio confeccionado durante finales de Noviembre y principios de Diciembre de 2009, se registraron las llamadas recibidas durante una semana para poder evaluar la

cantidad y el tipo de información que entraba en la empresa por vía telefónica. Se analizó lo siguiente:

- Bookings: 12%
- Schedules/cargo status: 30%
- Incidencias: 7%
- Reclamos de documentación: 20%
- Información sobre servicio/tarifas: 14%
- Información sobre cargas reservadas/gestiones: 13%
- Transportes/recogidas por carretera: 4%

En este estudio también se anotaron los emisores de las llamadas y fue curioso observar que gran parte procedían de las empresas del grupo y de las sucursales, y no de los clientes como era de esperar.

Los resultados detallados demuestran que el servicio más demandado es el de los estados de la carga, siguiéndole de cerca los reclamos de documentación. Estos resultados pueden ser interpretados desde muchas perspectivas pero si tenemos en cuenta la del servicio, puede significar que éste no se esté ofreciendo correctamente. Los reclamos de documentación se deben a una falta de previsión y anticipación por parte de Travelling Waves, lo que conlleva a un servicio ineficiente; el cliente sólo debería llamar para reclamar documentación en casos puntuales. El caso de los cargo status es diferente, puesto que TW actualmente no dispone de herramientas virtuales que permitan al cliente realizar esta gestión independientemente.

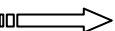
Fax

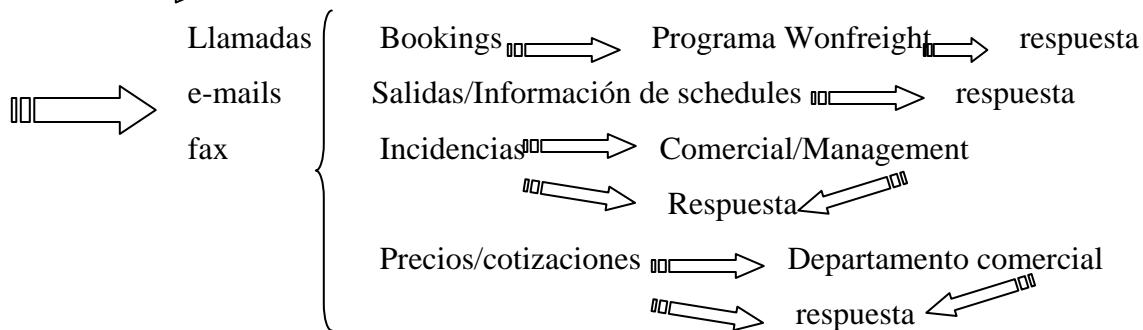
Actualmente el fax se utiliza esporádicamente, aunque hay algunas empresas que aún siguen comunicándose a través de este canal. En la oficina solamente hay un fax, por el que básicamente se reciben documentaciones y notificaciones de los clientes, agentes y proveedores y se envían documentos a algunas empresas (que no disponen de correo electrónico).

Solamente hay un fax en la oficina pero, pese a su desuso, es de gran importancia cuando existen problemas con el correo electrónico, puesto que permite el envío de documentación y mensajes que de otra forma no podría efectuarse.

Existen algunas empresas donde el sistema informático permite incorporar el fax y enviar documentación a través del PC, pero en nuestro caso el fax es un hardware aislado, por donde se reciben y se envían sólo físicamente los documentos.

4.4.1.2. ¿Cómo se trata la información dentro de cada departamento?

En este análisis se evaluará gráficamente cómo se trata la información básicamente. Las flechas  representan la información:



4.4.1.3. Importancia del back office.

El back office es un departamento muy importante actualmente, ya que permite trasladar funciones del front office que no tienen alto valor añadido y, de esta forma, poder disponer de mayor dedicación para funciones de mayor valía.

El back office tiene diferentes funciones, según el departamento:

Departamento de exportación:

- Confección y envío de b/l
- Pre-facturación
- Creación de schedules
- Corrección y envío de documentación

Departamento de importación:

- Notificación de llegadas
- Notificación de cambio de buque/fechas
- Reclamo de documentación necesaria para la importación
- Pre-facturación

Gracias a este departamento, el front office puede gestionar de una forma más eficiente la operativa y, a su vez, ocuparse de la faceta comercial.

4.4.3. Nuevo modelo de gestión informativa

Para poder realizar una gestión inteligente de la información y del conocimiento, algunas de las herramientas pueden enfocarse, bien en detectar qué pide el mercado (necesidades del *Market Pull*) o bien en descubrir las nuevas posibilidades que ofrecen las tecnologías para el desarrollo de productos y procesos (*Market Push*). En nuestro nuevo modelo de gestión informativa nos inclinaremos más por el *Market Push*, sin olvidar las demandas del mercado.

En la nueva forma organizativa, tendremos en cuenta el valor de aprender en lugar de robotizar. A mi parecer, la riqueza está en las ideas y éstas pueden reproducirse y compartirse indefinidamente (efecto multiplicativo) a un bajo coste. En cambio, la inversión en tecnología no asegura el éxito; lo importante es lo que se hace con la inversión, puesto que las tecnologías de la información tienen un valor de uso, no intrínseco.

Siguiendo con el anterior argumento, quisiera citar a Rob Kling, quien fundó “*Center for Social Informatics*”, en la Indiana University. Este autor norteamericano defiende que la eficiencia en los procesos informacionales depende intensamente de la calidad del intercambio social entre personas; no es tan importante la información como el proceso de “socialización”. Así mismo, afirma que es importante aprender sobre cómo las personas intercambian información a la hora de diseñar sistemas informáticos más eficaces.

Siguiendo esta teoría, se pretende desarrollar una propuesta diferente.

4.4.3.1. Desarrollo de una propuesta diferente

Nuestra propuesta de organización está enfocada en otro tipo de gestión, muy diferente al que generalmente se aplica en el sector al que pertenece la empresa. La propuesta tiene como punto fuerte el hecho de basar su desarrollo teniendo en cuenta los canales de socialización que existen en el sector. En muchas ocasiones la comunicación entre las personas no es totalmente fluida, y esto en parte es debido a que el canal que utilizan no suele encajar en las necesidades que ambas partes tienen.

En general, las comunicaciones se realizan teniendo en cuenta la información que cada parte quiere recibir, atendiendo a los requerimientos individuales, y no la información que

se espera ofrecer. Es decir, existe una comunicación donde un emisor transmite un mensaje a un receptor y viceversa pero este mensaje muchas veces se realiza con la intención de lo que el emisor desea transmitir y no con la información que el receptor quisiera recibir. Por ello, la comunicación acaba siendo más extensa de lo necesario y no llega a cubrir todas las informaciones requeridas.

Realmente es bastante complejo llevar a cabo una tarea de formación para el personal para que se puedan mejorar las habilidades comunicativas y fomentar la empatía y la capacidad de comprensión, así como la paciencia y el entendimiento. Existen patrones que son considerados estándar y es así como en general los trabajadores suelen actuar en su entorno laboral. No obstante, es importante la capacidad de comprensión para algo que se reconoce como lógico y normal. Este punto tan simple muchas veces es obviado y, pese a que la teoría es entendida por la mayoría, la práctica apenas es ejercida con habilidad y consciencia.

En la nueva organización se considera la página web como punto de partida para el cambio. Se realizará un análisis detallado de todas las preguntas necesarias para obtener las respuestas que el cliente espera de nosotros y, a partir de aquí, se confeccionará un modelo de página donde se pueda obtener dicha información. La funcionalidad de la página web tendrá que atenerse a las necesidades de los clientes y ser un puente eficiente entre éstos y la empresa.

4.4.3.2. Ventajas e inconvenientes de la nueva gestión

El nuevo modelo de gestión informativa tendrá como base la página web, desde donde se filtrará la mayor parte de la información. Por lo tanto, existe la ventaja de poder desarrollar ésta en base a las necesidades que tiene el emisor de comunicar su mensaje y teniendo en cuenta la interpretación del mensaje por el receptor. La información alimentará la página web a través de unos filtros específicos, que serán los que mejoren la calidad de la información. Al centralizar gran parte de las gestiones en la red, los demás canales sufrirán algunos cambios positivos. En el caso del e-mail, este se conectará directamente con la página web, por lo que la interpretación del usuario será más fluida y fácil. Aún así, el e-mail seguirá recibiendo correo por canales externos, que deberán tratarse según convenga.

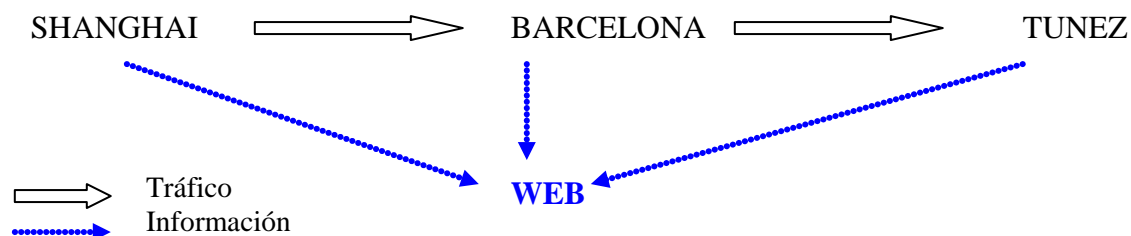
Uno de los principales inconvenientes de la nueva gestión es la capacitación de los empleados para poder hacer uso de las nuevas herramientas. En general los cambios organizativos, si no conllevan una mejora directa en quien repercuten, son interpretados como negativos y molestos porque requieren un esfuerzo adicional sin ninguna recompensa inmediata. A parte de la reacción humana, también se ha de considerar el tiempo invertido en dicha capacitación, que implica un coste indirecto, y la metodología y el profesorado necesarios.

También se ha de tener en cuenta que este modelo de gestión será “trasladado” a los agentes que formen parte del proyecto. El hecho de compartir esta cultura empresarial con el resto de socios es una ventaja; como bien dice el refrán “la unión hace la fuerza”. A medida que crezca el alcance de la nueva gestión, los objetivos se cumplirán con mayor eficiencia. Dentro de este factor existe el inconveniente de la distancia física entre países, que conlleva un coste de movimiento de personal, puesto que para potenciar el desarrollo de la gestión existirán formaciones en Barcelona, a las que deberán asistir todos los componentes de los equipos en cada país.

4.4.3.3. Protagonismo del back office

Antes de concluir que el back office sería el departamento donde se centralizarían las operaciones, se tuvieron en cuenta otros dos modelos:

- Compromiso de todos los agentes para actualizar la página web: Un ejemplo gráfico, en un envío de Shanghai a Túnez vía Barcelona:

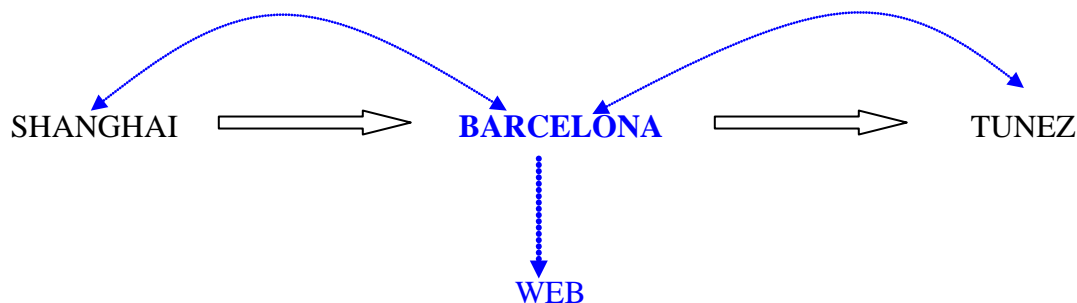


PROS	CONTRAS
- Beneficio para el conjunto de empresas; autogestión de la información. - Imagen corporativa de la empresa: si hay	- Ausencia de compromiso - Conformismo - Procesos mecánicos/costumbres.

<p>un fallo o falta de información se penaliza a quien no cumple los objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualización al momento de todos los status e informaciones que se ofrecen. - No se necesita un back office, sólo personas dedicadas al proyecto en cada punto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para llegar a un acuerdo. - Daños en la imagen/carencia de información si no se actualiza. - Falta de control directo. - ¿Motivación del agente en origen? - ¿Posibilidad de dedicar parte del tiempo de los operativos para actualizar la página web?
---	---

Este modelo se descartó porque, pese a que las ventajas de una independencia en la gestión son notables, no se considera un modelo que deba aplicarse en los inicios de esta andadura. El hecho de dar libertad para que cada empresa gestione sus envíos puede derivar en una falta de control y en que la información no sea de la calidad esperada. No obstante, no se descarta que en un futuro, una vez se logre la estabilización del proyecto y se evalúen los procesos, pueda replantearse este modelo organizativo.

- Centralizar toda la información en el HUB BARCELONA: toda la información la recibe Barcelona. Siguiendo el ejemplo anterior:

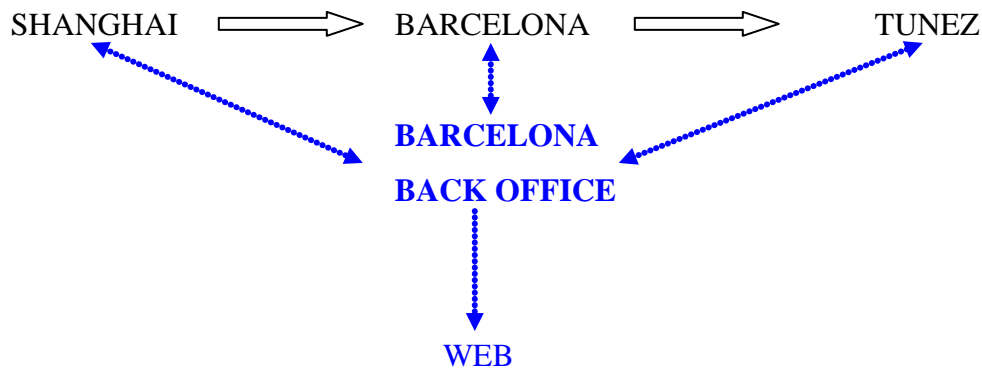


PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none"> - Centraliza la información en un solo punto. - Menor posibilidad de errores. - Mayor control. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta el trabajo en el HUB. - Tiempos de espera; respuestas según horario. - No se ofrece/actualiza la información al momento siempre. - Contratación de personal.

Este modelo implicaba la contratación de personal para poder atender todas las solicitudes y gestionar la información recibida. La contratación de personal en Barcelona podría garantizar un desarrollo óptimo, pero para ello ha de crearse un departamento de back office. El coste que este hecho implica es mucho mayor que si se decide utilizar el departamento de back office que ya existe en Argentina, donde los costes de personal son mucho más económicos, pero las ventajas que esta creación conlleva prevalecen para realizar la inversión.

Así, el tercer modelo que se estudió y que finalmente se ha propuesto es:

- Centralizar operaciones en un back office únicamente en Barcelona y no en Argentina:



PROS	CONTRAS
-Minimización de los canales informativos - Mayor control de la información. - Mejor gestión - Un solo procedimiento estándar. - Barcelona tiene horario Mediterráneo. - La información se envía directamente al back office; se recibe información de tres puntos diferentes y éste la filtra.	- Mayor probabilidad de errores; se revisa menos la información que si hubieran varios canales. - En Barcelona los salarios son más elevados - Menor rapidez cuando hay envíos directos (por ejemplo de Shanghai a Túnez sin pasar por Barcelona) porque se incluye un nodo más.

El back office será un departamento crucial para el buen desarrollo de nuestra gestión, puesto que en él se asentarán todas las bases de datos y a través de él se elaborará la información.

El back office deberá facilitar el trabajo de menor valor añadido al front office para que este último pueda dedicarse a una atención más personalizada con los clientes. Por ello, es muy importante que los canales de comunicación sean efectivos y que la relación entre ambos departamentos fluya libremente y sin problemas. En el día a día actual este punto está muy por debajo de nuestras expectativas; se cometen errores y la retroalimentación no es buena, hecho que influye notablemente en el cliente final. Nuestro objetivo principal es que el back office sirva de nodo comunicativo entre el cliente final y el departamento front office pasando desapercibido. La información debe fluir libremente entre el cliente y el front office, con la intervención del back office, pero sin que esta intervención sea notoria para el cliente final.

En lo referente a la página Web, el back office será quien reciba toda la información necesaria para poder realizar las siguientes funciones:

- Actualizar los estados de la mercancía: *track & trace* .
- Confeccionar y revisar los schedules.
- Actualizar las bases de datos comerciales: tarifas, recargos, avisos...
- Realizar los b/l y las facturas.
- Chequear la documentación.

El personal que trabaje en back office debe conocer perfectamente los procesos y los conceptos del comercio marítimo internacional, y deberá organizarse un departamento donde trabajen operativos y se supervise el trabajo.

4.5. Nuestro producto: La pagina WEB como elemento vertebrador

Es una realidad totalmente aceptada y globalmente reconocida el que una empresa tenga un portal on-line para que pueda prosperar, sobretodo en sus primeros pasos. Debido al creciente número de sitios web, Internet se caracteriza por la presencia de “economías de la atención”, donde las herramientas de marketing on line se hacen imprescindibles.

En el caso de ser una empresa totalmente consolidada dentro del sector al que pertenece, como es el caso de Travelling Waves, la presencia en la red no es tan necesaria, puesto que

tiene un apoyo importante de clientes fijos y un reconocimiento constatado. No obstante, la innovación ha de formar parte de las empresas hoy en día si se quieren aprovechar las oportunidades y prosperar y las páginas web sirven como punto de conexión con el “mundo virtual”, al que todas las empresas acuden, ya sea para efectuar gestiones, informarse, documentarse...y un largo etcétera.

Las páginas web son también una pieza publicitaria clave; así como es importante saber posicionarse en un mercado, también lo es el saber posicionarse en la red. Si bien es cierto que una página web bien elaborada y completa es una ventaja para poder vender servicios, también lo es el darse a conocer mediante los buscadores y las herramientas existentes en la red, como google. Para poder realizar esta función debidamente se tendría que desarrollar un plan de marketing especial y estudiar todas las posibilidades que ofrece el mercado virtual. De momento, en este trabajo sólo se detallarán todos los procesos para desarrollar la web y no se especificarán los pasos a realizar para encontrar una buena posición y visibilidad en la red.

Fijándonos en el título de este apartado “la página web como elemento VERTEBRADOR” podemos deducir que la página Web ha de convertirse en los cimientos de la organización; ésta ha de ser quien facilite el buen funcionamiento, el sostenimiento, el equilibrio y la organización de la asociación. El proyecto asociativo y la nueva estrategia de internalización van ligadas directamente a la página web. Por lo tanto, sin esta la asociación sería como un animal vertebrado sin columna vertebral; no podría mantenerse en pie ni sobrevivir.

4.5.1. La Web, la herramienta indispensable.

Tal y como anunciamos, la Web será la herramienta indispensable en nuestro proyecto. Todo esfuerzo de TW ha de ir encaminado a la mejora potencial de esta herramienta, para poder ofrecer y vender el mejor servicio posible.

La Web será el “círculo de reunión” de la Asociación General del Mediterráneo. Como tal, ha de superar las barreras culturales y organizativas. Éste es un punto un poco delicado; aunque los posibles países socios comparten un mar, el Mediterráneo, existen diferencias notables en las formas de organización. Además, la cultura de cada país marca un estilo de trabajo y una dirección en los negocios. Aún así, la asociación cuenta con la ventaja de

pertenecer a un sector donde se han de esforzar por complacer al mismo tipo de cliente y éste busca algo muy concreto: buen servicio informativo y rapidez en las recogidas/entregas a un precio adecuado. Por este motivo, se han de centrar las herramientas de marketing en las necesidades de los clientes. Este filtro no es fácil de realizar, porque aunque el resultado final sea el mismo requerido, cada país espera un tipo de servicio adaptado a sus formas de proceder. La mejor forma de conseguir el “modelo” deseado es observar a las empresas con presencia notable en el comercio internacional, analizar las herramientas de las que disponen e intentar crear un modelo adaptado a nuestras posibilidades. En el estudio realizado de benchmarking ya se dieron a conocer algunas características a destacar de nuestros competidores, pero analizaremos algunos puntos más detalladamente en el siguiente apartado.

4.5.2. Creación de la página Web.

Dentro de este apartado se detallarán los puntos esenciales en los que se deberá basar la creación de la página Web. Solamente nombraremos las herramientas requeridas, en ningún caso anotaremos las instrucciones a seguir, puesto que este apartado deberá ser desarrollado por la empresa que cree la página. De esta forma, la Web ha de tener las siguientes características:

- Conectividad y funciones compartidas:

- La página ha de poder permitir la conexión simultánea y la actualización en línea de los datos a través de varios suministradores localizados en los diferentes países que componen la asociación.
- Los socios han de tener una forma de comunicación instantánea a través de la web (como el Messenger de Facebook, que permite conversaciones cuando los usuarios están conectados) para facilitar las comunicaciones, ahorrar en costes telefónicos y dar respuesta inmediata.

Esta comunicación será una “prueba piloto” para valorar el establecimiento general de las conexiones instantáneas. Es decir, dependiendo como funcione esta comunicación entre socios, se ampliará para que los clientes puedan hacer consultas directamente una vez se conecten como usuarios.

- Todos los usuarios podrán consultar todos los documentos de información general de todos los socios.

- Seguridad y claves de acceso:

- Cada uno de los usuarios tendrá una clave de acceso para poder entrar en la parte de gestiones de la web.
 - En el caso de los socios deben existir claves para los usuarios operativos y una clave para el Management-administrador.
 - Para los clientes existirá una única clave pero podrá permitir el acceso simultáneo a los usuarios que lo necesiten.
- Los datos estarán protegidos y sólo podrán ser modificados por el usuario del país, a excepción de Barcelona, quien tendrá acceso libre a todos los datos.
- Se protegerá la web con los programas adecuados para evitar infiltrados. Hemos de tener en cuenta que será un almacén de datos importante, donde existirán documentos de alta privacidad. Es obvio que se ha de cumplir la Ley de protección de datos internacional.

- Diseño estético

- Los colores de la web han de evocar el mar, la luz, el sol, los colores y las emociones del Mediterráneo.
- El logotipo de la asociación ha de estar presente y visible en cada uno de los apartados
- Los tipos de letra han de ofrecer seguridad y garantía, pero no han de ser excesivamente serios.
- Las imágenes han de ser activas.

- Diseño de contenidos/ arquitectura de la información

Se ha de lograr una organización coherente de las secciones del portal, una potenciación de los contenidos y servicios importantes y el posicionamiento en la web de la información a transmitir al visitante.

Los contenidos han de poder modificarse en tiempo real; ha de existir la opción de poder reorganizar secciones, variar los contenidos y su posición.

- Servicios del portal y usabilidad

- Lo más importante es que el cliente tenga facilidad para encontrar información. También ha de tenerla para leer y navegar fluidamente, es decir para utilizar los servicios del portal.
- Se tendrían que incorporar facilidades de navegación: buscadores, mapa de la web automático, buscadores multicriterio, ruta de navegación, web multi-idioma,
- Servicios para potenciar la actividad en Internet:

- Inclusión de un boletín digital de noticias del sector.

- Envío automático de boletines: para mantener a los usuarios registrados informados sobre novedades (nuevos servicios o rutas, noticias, publicidad...). Puede haber la opción de personalizarlos por tipo de usuarios y debería de tener una frecuencia quincenal.

En cuanto al contenido específico del portal, la página web ha de ofrecer la siguiente información:

- Shedules actualizados: Se ha de crear un apartado donde cada agente vuelque información sobre las salidas y llegadas de los buques, de tal forma que el cliente pueda consultar la programación libremente. Por ejemplo, un cliente de Tunis que quiera saber cuándo llegará su mercancía vía Barcelona con origen Singapore, o un cliente de España que quiera averiguar cuándo llegará una mercancía para su cliente en Egipto. Lo más conveniente sería realizar dos tipos de formatos, uno en PDF y otro con criterios de búsqueda y filtrado de datos. La información que ha de proporcionar un buen Schedule se compone de: nombre del buque(V/), viaje, puerto de origen (POL), puerto de destino (POD), cierre de bookings/documentos, fecha estimada de salida (ETD), fecha estimada de llegada (ETA), tiempo de tránsito (T..T), frecuencia (semanal, decenal, quincenal...) y e-mail/ teléfono de contacto.

- Petición de precios/tarifas generales: Se debería crear una tarifa general para exportación e importación, donde se pudieran consultar los precios aproximados para el grupaje. Para poder realizar la tarifación, deberían poder filtrarse los datos por: país origen/destino (o viceversa), número de bultos, peso, kilos, volumen (medidas), tipo de mercancía y si es o no mercancía peligrosa u otros (ha de pasar fitosanitario...). Se entiende que esta tarifa será informativa, pero también ha de ofrecer la posibilidad de poder contratarla on-line (pasaría al apartado de booking). Este apartado se ofrecerá tanto en el menú privado como en el

acceso público, entendiendo que en el privado se aplicarán las tarifas acordadas con el cliente.

- Central de reservas/ booking on-line: El cliente, tanto usuario del área privada como no, podrá realizar un booking, rellenando las casillas (que deben utilizar filtrados) de número de bultos, peso, kilos, volumen, tipo de mercancía...y obtendrá una respuesta automática con la generación de un pdf que se enviará a su correo electrónico.

- Gestiones documentales: Los usuarios que tengan acceso al área privada podrán realizar las gestiones documentales que necesiten automáticamente. Si por ejemplo necesitan cambiar algún detalle en un b/l lo podrán realizar y directamente se notificará a los agentes involucrados en el tráfico. También podrán recuperar facturas o emitir documentos, como certificaciones. No obstante, todas las manipulaciones que realicen los clientes en este apartado deberán ser controladas por el departamento de B.O. y supervisadas, puesto que a veces incurren en gastos extras.

- Servicio de rastreo/ track&trace: Ha de permitir la localización de las partidas en cualquier momento, desde que se ha recibido el booking hasta que se ha entregado la mercancía. Los criterios de búsqueda han de ser a través de: bultos y kilos, número de b/l, número de contenedor o número de referencia AGM.

- Red de agentes mundial: datos sobre todos los agentes que componen la asociación y con los representantes. Este apartado sería de acceso privado.

- Servicio al cliente/ customer service: Ha de crearse un rincón especial donde se resuelvan las dudas e inquietudes de los usuarios que no puedan gestionarse a través de los otros apartados. Este apartado será gestionado principalmente por el HUB Barcelona, para evitar duplicidad en las respuestas y garantizar rapidez.

- Datos útiles: Información sobre los tipos de contenedores, clasificación de mercancías peligrosas, condiciones del conocimiento de embarque, mapamundi con los puertos principales operados, alfabeto IATA, INCOTERMS y otras informaciones complementarias que enriquezcan el portal.

- Promociones: alertas sobre las ofertas que se lancen temporalmente. Por ejemplo, beneficio de un 10% de rebaja en el flete a USA si reservas antes del 31/10. Estas promociones han de aparecer muy visualmente en el portal cuando se lancen.

4.5.2.1. Análisis de costes e ingresos. La venta de las herramientas de la Web para cubrir el mantenimiento.

Para poder hacer una valoración de los costes se realizó una estima de presupuesto teniendo como ejemplo la memoria del Medseateam, donde solicitaban a varias empresas cotización para el diseño de la marca y de la web. También se hicieron consultas a programadores y diseñadores web, puesto que la página que se tiene en cuenta para el proyecto AGM es más compleja que la diseñada para el Medseateam. La página Web proyectada está basada en un desarrollo autónomo a partir de un intranet, para poder realizar las actualizaciones a través de la asociación.

Los costes principales serían:

- Diseño marca AGM	1200 EUR
- Elementos gráficos (cartelería, poster, display)	850 EUR
- Diseño y puesta en marcha de la página web, estructura básica	6000 EUR
- Estructura Boletín digital AGM	950 EUR
- Contrato de mantenimiento web y boletín de 100€mensuales	2500 EUR
(Incluye cuota mensual hosting, herramienta de administración e boletín y herramienta de modificación contenidos de la web)	
TOTAL	11500 EUR

En la construcción de la web también se incluye el contrato de mantenimiento y de las herramientas de gestión y la puesta en funcionamiento.

El coste de la inversión inicial son 11500€y la inversión anual a posteriori, considerando la cuota mensual de 2500€, es de 27500€(se calcula por 11 porque ya se incluyó un mes en el presupuesto). Así, el coste total para la inversión del primer año, sin gastos extras por modificaciones no tarifadas, serían 39000€

Para poder recuperar las cuotas anuales, se han estudiado varias posibilidades:

- Inversión de los clientes: Los clientes que deseen obtener las ventajas que ofrece la página web deberán hacer un desembolso variable durante el primer año, repartido en cuotas mensuales. La inversión dependerá de los servicios a contratar:

- Servicio Gold: Contratación de todos los servicios. Cuota anual de 1500€ repartida en cuotas mensuales de 125€

- Servicio Premium: Contratación del 75% de los servicios. Cuota anual de 1000€ repartida en cuotas mensuales de 84€
- Servicio Basic: Contratación de los servicios básicos. Cuota anual de 500€ repartida en cuotas mensuales de 42€

Esta inversión de los clientes supondrá una recuperación importante del capital invertido e incluso se pueden obtener beneficios si se consigue que los clientes contraten el servicio Gold. No obstante, se ha considerado que los clientes no invertirán sólo para poder obtener unos servicios que otras empresas ofrecen de forma gratuita, aunque no tengan la misma calidad, por lo que se ha pensado en la posibilidad de ofrecer descuentos y premios por bookings realizados. De esta forma, el cliente no sólo recibirá un servicio excepcional, sino que también obtendrá descuentos y premios que ayuden a compensar la inversión.

- Inversión de accionistas: Posibilidad de ofrecer una retribución en dividendos a cambio de su inversión. La retribución será en base a su aportación inicial y de la evolución de la actividad.

4.5.2.2. ¿Cómo vincular el sistema actual con la Web? Posibles

conexiones o nuevos modelos integrados.

El hecho de vincular el sistema operativo actual de los socios con la Web no es un problema operativo, puesto que sólo se necesitan las herramientas informáticas precisas, sino que es un inconveniente económico, debido a la gran inversión que supone el tener que vincular cada sistema operativo con la Web, puesto que cada socio trabaja con un programa diferente.

La otra opción sería establecer un programa estándar para todos los socios y vincularlo con la Web. Podría ser una buena opción si todas las empresas partieran de cero, pero al estar trabajando cada una de ellas con un programa diferente, supone una gran inversión el tener que implantar un sistema de trabajo diferente. También supondría el tener que formar a los empleados para aprender el nuevo sistema y adaptar su tecnología a los requerimientos del programa. Es una opción complicada de llevar a cabo, además de por todos los puntos anteriormente citados, por la gran diferencia cultural y tecnológica entre los países que forman la asociación. Este factor influiría directamente en el período de implantación y desarrollo de la estrategia.

La opción más asequible y realizable es la de buscar un medio de vinculación entre la página Web y el programa informático de cada socio. Este nuevo modelo integrador permitiría el desarrollo normal de las actividades de los socios y a la vez el buen funcionamiento de la página web.

Para poder realizar esta unión, sería necesario crear carpetas compartidas donde se vuelquen todos los documentos generados por cada socio y se clasifiquen para que puedan ser enlazados con la página web. Esta vinculación en el fondo es un enlace indirecto entre ambos sistemas, pero la diferencia básica es que el acceso a la documentación se realizaría mediante carpetas compartidas en lugar de directamente desde el programa.

4.5.2.3. Adaptación de la tecnología en todos los países colaboradores

Todos los países socios poseen las herramientas necesarias para poder ofrecer un servicio a través de la red. No obstante, aunque la mayoría disponga de un acceso libre, rápido y eficiente a Internet y de programas adaptados a las necesidades documentales del comercio marítimo, existen países donde la tecnología está más limitada y la gestión no es tan eficiente. Por ejemplo, en Argelia, Túnez o Egipto, la tecnología es un poco más limitada que en el resto de países, donde ésta se igualaría a la actual existente en Barcelona.

Con tal de poder establecer un sistema de igualdad tecnológica, se revisarán las tecnologías existentes actualmente en todos los países y se chequeará si es necesario una actualización de programas o una conexión más eficiente.

4.6. Financiación del proyecto

En los apartados anteriores se ha desarrollado una propuesta para poder recuperar la inversión inicial a través de la venta de las herramientas de la Web. No obstante, ésta es una opción que solamente se llevaría a cabo si la financiación del proyecto fracasara.

Es lógico que cada uno de los socios deberá hacer una aportación económica para poder llevar a cabo la constitución de la asociación, aunque esta sea mínima. Pero también lo es el que éstos se puedan replantear el formar parte de una asociación si ello conlleva una inversión considerable.

4.6.1. Apoyo del grupo Soteu

En primer lugar se presentará el proyecto al grupo Soteu, y éste deberá analizar si concede ayudas para la consecución de los objetivos de la sociedad. Se ha evitado el tema de la financiación económica, puesto que ésta es más difícil de lograr dentro del grupo que las ayudas en cooperación y apoyo. Algunos de los soportes con los que podría contribuir serían:

- Recursos humanos: colaboración a través de los informáticos y técnicos del grupo. Éstos podrían ayudar a la confección de las herramientas necesarias para poder llevar a cabo el proyecto. Entendemos que no realizarán la programación ni el diseño completo de la página Web, pero sí podrían apoyar en temas de actualizaciones y adaptaciones.
- Cesión de espacios: posibilidad de poder realizar reuniones y mítines en las propiedades del grupo o donde éste tiene colaboraciones.
- Temas jurídicos: el grupo podría “prestar” a sus asesores para poder coser el tema jurídico y establecer los estatutos de la agrupación. Esperamos encontrar asesoramiento en cuestiones de organización, asociación y acuerdos, así como gestionar la documentación necesaria para la legalización de la AGM.

4.6.2. Las ayudas institucionales

Las instituciones que podrían conceder ayudas ó financiación para poder llevar a cabo el proyecto son las siguientes:

- Euro Info Centres (EICs)
- Iniciativa de Fomento de la Cooperación entre Empresas y Servicios en Europa (Interprise).
- European Community Investment Partners (ECI)

El programa Europeo actual en funcionamiento donde AGM podría obtener una ayuda directa es *Marco Polo*. Este programa, dotado entre 2007 y 2013 de 450 millones de euros, está destinado a conceder ayudas para reducir el impacto del transporte en la economía y la sociedad. Actualmente el transporte terrestre por carretera es el más utilizado pero debido al gran volumen de tráfico genera congestiones, polución y extra costes. Por ello, las alternativas por raíles y marítimas, son muy valoradas. Los profesionales del transporte que se dedican a buscar mejoras y alternativas para promover otros medios de transporte fuera

del terrestre por carretera, pueden ser premiados por la Unión Europea con subvenciones para el desarrollo de su actividad.

La asociación General del Mediterráneo es un ejemplo de profesionales que se dedican al comercio marítimo internacional. Su actividad ayuda a reducir el impacto que el transporte por carretera tiene sobre el medio ambiente y la sociedad. Un ejemplo serían las rutas marítimas entre Barcelona, Italia, Francia, Turquía o Malta, que normalmente se realizan en camión y en las que AGM utiliza el short Sea Shipping o las líneas marítimas regulares.

El programa Marco Polo incentiva a las compañías con proyectos que promueven el cambio del transporte por carretera al transporte ferroviario, a las rutas del short-sea Shipping o a las autopistas marítimas. De esta forma, las empresas que ayuden a la consecución del objetivo (reducir el transporte por carretera) ofreciendo sus servicios, ya sean de programas de gestión, de control, de plataformas IT o de programas especializados pueden conseguir subvenciones para el desarrollo de sus actividades.

4.7. Recursos Humanos

Los recursos humanos que formarán la organización deben ser los mismos que los componentes de cada una de las empresas asociadas. Es decir, la asociación ha de contar básicamente con los recursos humanos disponibles en cada país socio.

No obstante, se plantea el ampliar la plantilla en Barcelona, donde se desarrollará el HUB, con una persona al principio y la contratación de varias personas en prácticas más adelante, para poder gestionar los temas de back office y de organización de las tareas y funciones.

A medida que la asociación se esté consolidando se analizará la opción de contratación de comerciales que tendrán la función de captar nuevos clientes, una vez el proyecto esté definido y en marcha. Además, éstos deberán fidelizar a los ya existentes y crear una gestión de mejora, donde puedan recoger aportaciones para superar el servicio ofrecido. En principio debería de contratarse un comercial por país, para cubrir las diferentes áreas regionales, y un comercial internacional, que se encargaría de vender la AGM en el resto del mundo, priorizando los países en los que la asociación tiene mayor interés (China, Taiwan, Corea, Tailandia, Singapore, EEUU, México, Argentina y Colombia).

4.8. Herramientas Comerciales

En los apartados introductorios se definió cómo era nuestro producto, el público objetivo al que iba dirigido, el entorno donde la asociación se ubicará y los principales competidores. Por lo tanto, en la definición de la estrategia comercial no se desarrollarán dichos puntos.

4.8.1. Definición de la estrategia comercial

.Siguiendo los objetivos de la asociación, la estrategia comercial ha de enfocarse en la elaboración de un plan que permita pasar de una política comercial basada en el conocimiento del mercado a una nueva basada en el conocimiento del cliente.

Para poder llegar a un puesto de liderazgo de la asociación será necesario crear una estrategia comercial adaptada a las exigencias del cliente, evaluando el potencial de crecimiento del mercado.

Se ha estudiado la posibilidad de crear una estrategia comercial a través del comercio electrónico B2C (Business to Consumer o Business to Customer, de empresa a consumidor). Éste permite un ahorro de costes y servicios personalizados que pueden constituirse en una fuente de ventajas competitivas. A nivel general, ésta estrategia sería válida tanto para las empresas que hayan optado por estrategias de diferenciación como para aquellas que elijan el liderazgo en costes. En el caso de la AGM la asociación combina ambos objetivos, tanto de costes como de diferenciación: dentro de los objetivos de costes destacan el fácil acceso a una masa importante de clientes potenciales y la minimización de los costes asociados al servicio (el uso de Internet elimina los costes de intermediación); y dentro de los objetivos de diferenciación se pretende la creación de imagen de marca, a través de accesibilidad, contenido informativo y conexiones con otras páginas. Para el éxito de la estrategia comercial de la asociación, la arquitectura de la Web (definida anteriormente) y la elección de contenidos y herramientas deben estar en consonancia con ésta.

Se ha comprobado que los portales B2C permiten un alto rendimiento, una elevada rentabilidad y la fidelización del usuario. Además, las tecnologías de la información facilitan procesos más eficientes que la información en soportes físicos, por carecer de limitaciones en cuanto a capacidad. Así mismo, el comercio B2C permite a la empresa ofrecer a su cliente información y la opción directa de contratación de servicios.

En el entorno donde la asociación se desarrolla, la mayoría de las empresas disponen de una página web, por lo que Internet deja de ser una ventaja y la clave para competir está en el uso que se da a la página Web. Así, dentro de la estrategia comercial de la Web, han de analizarse las políticas de:

- Producto: Está ligado a la creación de la página directamente (según se define en los apartados anteriores). No obstante, cabría resaltar los siguientes puntos: la creación de servicios adicionales para añadir valor al servicio básico, como por ejemplo reserva on-line desde la página inicio; la utilización de los puertos principales; la posibilidad de modificar las reservas; documentación electrónica; obtención de información extra y vínculos con portales de interés.
- Precio: Para llamar la atención del cliente se deberían crear precios dinámicos (en función de la fecha, período....), psicológicos (acabados en 9), descuentos, tarifas especiales... y de esta forma poder conseguir la fidelización de los clientes. El hecho de ofrecer precios dinámicos, siempre a la baja exceptuando los períodos donde las navieras aplican el GRI (General Rate Increase) o el PEAK SEASON (cuando las demandas son mayores), provoca en los clientes una pequeña motivación a la hora de hacer la reserva, puesto que un descuento se traduce en mayor beneficio para ellos. Los precios psicológicos ayudan a vender fletes; por ejemplo, 39€ ó 40€ se diferencian en 1€, pero la asociación del 39€ con el 30€ hace el precio más atractivo. Los descuentos y las tarifas especiales también juegan un gran papel, puesto que gracias a éstos se consigue atraer la atención del cliente.
- Comunicación: Tal y como definimos anteriormente en la arquitectura de la web, son importantes las formas y los colores llamativos, la velocidad de descarga y las animaciones multimedia. También lo son las alusiones a los precios ofertados, las características diferenciadoras del servicio, la posible personalización del portal, la disponibilidad de consulta en varios idiomas (castellano, catalán, francés, inglés y árabe). Es necesario buscar apoyo publicitario a través de banners en otras webs y crear vínculos con otras páginas (como por ejemplo prensa como men-car o diario del puerto, revista especializadas en comercio internacional, pórtic...).
- Distribución: comercialización de servicios vía los medios que ofrece la red virtual (Internet y página Web), a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos y visitas. Un

punto muy importante es la búsqueda de alianzas representativas con consignatarias o representantes portuarios para poder distribuir nuestros servicios a través de ferias internacionales.

No obstante, dentro del sector en el que la asociación se desarrolla, es muy importante la función comercial personificada, dentro de área de influencia del territorio donde su ubica físicamente la oficina. El contacto directo con el cliente, por medio de visitas, llamadas, eventos..., es un factor clave para desarrollar efectivamente la función comercial. Los clientes valoran el poder consultar una Web donde encuentren solución a sus peticiones, pero sin un apoyo personificado es difícil llegar a conseguir los objetivos marcados; porque el cliente también valora las visitas, reuniones y encuentros que generalmente facilitan un estrechamiento de lazos entre ambas organizaciones.

Así, de forma paralela a la estrategia comercial general de la asociación, mediante el comercio electrónico B2C a través de la página web, se deben revisar, retocar o idear estrategias particulares para cada uno de los socios dentro del área de influencia de su país. Este es un punto delicado, ya que cada socio tiene su propio modelo de gestión, atendiendo a su capacidad y estructura. Por lo tanto, en lugar de elaborar unas directrices de desarrollo, se dictarán unos objetivos a cumplir, suponiendo que la cultura y ética empresarial de la asociación marcará el quehacer de cada socio. Los objetivos básicos a cumplir son:

- Cuantitativos: captar nuevos clientes y recuperar clientes perdidos; aumentar el número de ventas y el porcentaje de beneficios; aumentar la participación en el mercado y el coeficiente de penetración.
- Cualitativos: dar a conocer la AGM a nivel mundial, mejorar la imagen de la asociación, conseguir mayor grado de reconocimiento, calidad en los servicios e innovación.

La estrategia comercial seguida por Travelling Waves hasta la fecha ha sido fresca e innovadora, hecho que ha repercutido muy positivamente en la consolidación de la empresa dentro del sector. Una de las herramientas comerciales más destacadas es la organización de fiestas para los clientes después del horario laboral, llamadas “after office”. La idea surgió de las costumbres argentinas, donde la gente suele ir a tomar algo después de la jornada laboral y muchas veces acaban en discotecas, que abren diariamente para estas ocasiones – diarias-. Esta estrategia comercial fue una idea pionera dentro del sector y acogida de una forma muy gratificante por los clientes. A parte de las bebidas y los

aperitivos, se ofreció a los clientes la posibilidad de participar en un sorteo, donde se ganaba un fin de semana en la Costa Brava. Además, los costes no fueron excesivamente elevados, puesto que los eventos se desarrollaron dentro del edificio de oficinas y el cáterring contratado era próximo.

Para poder dar a conocer la nueva asociación, una vez esté creada, se realizará un “after office” donde se contará con la presencia de los representantes Mediterráneos. Así mismo, dentro de la estrategia de la AGM, este tipo de eventos se realizarán unas 2 veces al año en cada uno de los países participantes, hecho que marcará una diferenciación inusual con los competidores.

4.8.2. Reuniones anuales de los socios

La Asociación General del Mediterráneo ha de contar con reuniones anuales de los socios para acortar, al menos una vez al año, las distancias geográficas entre los asociados.

En cualquier organización internacional pueden surgir conflictos internos difíciles de resolver sin un cara a cara. Por suerte, actualmente existen medios tecnológicos muy avanzados mediante los que se pueden mantener contactos más personalizados, como videoconferencias, pero éstos difícilmente llegarán a sustituir la comunicación natural entre personas. Esta comunicación natural se ha de tener muy presente y se ha de cuidar y desarrollar, ya que en ella se encuentran los pilares de las relaciones entre las personas de la asociación.

Por ello es muy importante que los socios se reúnan anualmente y compartan opiniones y experiencias. En este proyecto se desarrollan estrategias, objetivos, ideas, etc., pero estos puntos no se pueden llevar a cabo de una forma productiva si no existe una voluntad de cooperación, una motivación y unas ganas de trabajar por parte de las personas que componen las empresas.

En principio las reuniones anuales se realizarán en Barcelona, por ser una ciudad cosmopolita y abierta, comunicada con todos los aeropuertos del mundo, con atractivos turísticos importantes, donde no existen conflictos y en la que se pueden combinar los negocios y el ocio muy fácilmente. No obstante, una vez esté afianzado todo el desarrollo de la asociación y exista una solidez, se analizarán las posibilidades de ir cambiando la ciudad de encuentro cada año, para poder compartir y disfrutar de la riqueza Mediterránea.

El contenido a tratar en las reuniones será variable, en función de la evolución del año y de las perspectivas futuras. En líneas generales, se deberán analizar:

- Situación general de la asociación: ¿dónde está? ¿está donde quería estar? Y si no es así, ¿por qué no lo está?
- Revisión de los objetivos: comprobar si se han cumplido y analizar los motivos por los que no se hayan cumplido; elaborar nuevos objetivos considerando el marco vigente del entorno internacional.
- Creación de nuevas propuestas
- Fallos y posibles mejoras
- Evaluación de las nuevas tecnologías disponibles; ¿es posible incorporarlas? ¿cómo mejorarían las existentes?
- Análisis de nuevos mercados
- Análisis de los socios potenciales
- Asignación de tareas y revisión de las existentes
- Elección de representante (cada 2 años).

4.8.3. Apertura de “El banco de ideas”

El banco de ideas es una idea que aprendí del grupo Accord, que la utilizaba para poder promover nuevas herramientas y aplicaciones y a la vez motivar e incentivar a los empleados. En el intranet del grupo existía un link donde se podía acceder al banco de ideas de todos los hoteles, de tal forma que si una persona proponía una idea de mejora o desarrollo o bien encontraba una idea que se había implantado en otro hotel y funcionaba y la ponía en práctica en el hotel donde trabajaba recibía incentivos como cheques para compras o vales. En este grupo existía el lema “copiar es ganar”, por lo que muchas veces no se premiaba la imaginación de una persona sino la astucia para encontrar qué idea era favorable para su hotel.

La apertura del banco de ideas de la AGM tiene como objetivo principal incentivar a los trabajadores y conseguir ofrecer un mejor servicio al cliente. Ha de crearse dentro de cada una de las oficinas de los socios de la agrupación y a la vez ha de darse a conocer dentro de la intranet común, para poder obtener un beneficio conjunto.

Gracias a esta herramienta, los empleados pueden ofrecer su opinión sobre las gestiones diarias y las relaciones con los clientes y socios. Son los empleados los que día a día están en contacto con los clientes y los que conocen el sistema operativo en profundidad, por lo que son ellos quienes pueden aportar las ideas para mejorar de una forma más efectiva y práctica. Poniendo las herramientas de mejora a su disposición se conseguiría una mejora de los procesos, a la vez que un ambiente más discernido.

El banco de ideas sería gestionado por cada socio en su país y a la vez sería revisado por la asociación general, para poder evaluar las ideas que lleven asociadas un coste considerable. Un ejemplo destacable del “uso” de los empleados para obtener una mejor gestión y mayores beneficios en la empresa, a la vez que se cuida la motivación de éstos se potencian sus habilidades, es el de “SúperLópez” (Jose Ignacio López Arriortúa), quien tenía en cuenta cada una de las habilidades de sus “señores empleados”.

5 Conclusión

Desde tiempos inmemoriales el Mediterráneo no sólo es zona de hostilidades sino también de intercambios (Balta, 1992, p.13). Los intercambios entre los países mediterráneos han permitido mantener la riqueza que existe dentro de la región y a la vez han favorecido acciones conjuntas para la expansión del comercio internacional.

El Mediterráneo es un mar que acerca a los países que lo rodean y, desde la apertura del canal de Suez, una vía alternativa de conexión entre América y Asia – un ejemplo de ello es la consideración por parte de los EEUU de la cuenca mediterránea como un corredor-. No obstante, existe gran disparidad entre las dos orillas del Mediterráneo, que se agravan más cada día, ya que las dificultades de exportación y los insostenibles intereses de la deuda mantienen el mediterráneo árabe aún más periférico respecto al Mediterráneo del Norte y Turquía.

La evolución del sistema económico mundial será crucial para el futuro de la zona y la mayor libertad de circulación dentro del área ha de permitir un porvenir más rico.

Tal y como se ha podido analizar en el trabajo, los efectos de la última crisis económica se han hecho patentes en el comercio marítimo internacional, afectando directamente a todos los agentes que intervienen en éste. Las consecuencias han sido y están siendo muy difíciles de afrontar. Y es por ello por lo que ahora es el momento de actuar y buscar soluciones para seguir creciendo pese a las adversidades.

Dentro del consolidado marítimo existe una oportunidad de negocio real en el Mediterráneo y, gracias a las nuevas herramientas tecnológicas y a la buena gestión de la información, es posible la creación de una asociación donde la unidad haga la fuerza para desarrollar un nuevo modelo de empresa. Así se ha presentado la Asociación del Mediterráneo y de esta forma he querido transmitir la posibilidad de realización de un proyecto viable.

En un futuro espero que no sólo se puedan mejorar las relaciones comerciales entre los diferentes países que componen el arco Mediterráneo y sus respectivos socios mundiales, sino que también deseo que el intercambio comercial siga manteniendo ese punto mágico donde los antiguos trueques satisfacían a los comerciantes y donde la variedad y la diversidad de culturas impulsaban una transferencia no sólo de un producto físico. Hoy en día, de momento, no podemos volver al barco de vela pero sí podemos contribuir a que el

comercio internacional sea más sostenible.

Notas y Agradecimientos

La presente Tesis ha sido elaborada a partir de datos extraídos de empresas reales. No obstante, los nombres de todas ellas han sido modificados para mantener la privacidad (probablemente los entendidos en el sector relacionarán rápidamente datos y nombres con las empresas reales).

Agradezco la colaboración de Víctor Rubio, quien me ha mostrado la “religión” del consolidado; de Joan Carbonell y Estefanía, quienes me han abierto la puerta del Port de Barcelona y de Ana Peñaranda, quien me dejó husmear en los B.A.F. de Marmedsa.

6 Bibliografía

Libros

- ✓ M.Siebel, Thomas, *Principios del e-Business. Como los lideres actuales del mercado aumentan los ingresos, la productividad y la satisfacción del cliente*, Granica.
- ✓ Harpin, Stephen, *Poner en marcha .com. La guía europea para crear empresas en Internet*, Deusto.
- ✓ Cornella, Alfons, *Infonomia!com. La gestión inteligente de la información en las organizaciones*, Deusto
- ✓ Breton, Philipe, *El arte de convencer*, Paidos.
- ✓ Claver Cortes, Enrique, *Estrategias de internacionalizacion de la empresa*, Rustica.
- ✓ De la Rosa, Fernando Esteban, *La "Joint Venture" en el comercio internacional*, Comares.
- ✓ Guardiola Sacarrera, Enrique, *Contratos de colaboración en el comercio internacional*, Bosch.
- ✓ Cateora, Philip R, *Marketing Internacional*, McGraw-Hill
- ✓ Kotler, Philip, *Principios de Marketing*, Prentice-Hall
- ✓ Farrán, Juan, *Distribución y Logística*, Eunsa 1996, Manuales IESE
- ✓ J. Martínez-López, Francisco; Huertas, Paula Luna, *Marketing En La Sociedad Del Conocimiento Claves Para La Empresa*, Delta Publicaciones 2008
- ✓ García Estévez, Pablo, *Fusiones Comentadas; Análisis De Las Fusiones Más Importantes De Los Últimos Años*, Prencice Hall/Pearson Educación cop. 2006.
- ✓ Durán Herrera, Juan José, *MULTINACIONALES ESPAÑOLAS II Nuevas experiencias de internacionalización*, Pirámide 1997.
- ✓ Martínez, Angel, *El Mediterraneo En La Encrucijada Del Nuevo Milenio*, Pirámide 2000.
- ✓ Contel, Judith; García, Carlos; Venteo, Daniel, *CATALUNYA LOGÍSTICA. L'espai logístic de la Mediterrània i el Sud d'Europa*, Marge Books 2006.
- ✓ Castán Farrero, José María; Cabañero Pisa, Carlos; Núñez Carballosa, Ana, *LA LOGISTICA EN LA EMPRESA: Fundamentos y tecnologías de la información y de*

la comunicación. Pirámide 2003.

- ✓ Christopher, Martin, *LOGISTICA aspectos estratégicos*. LIMUSA 2000
- ✓ Institut d'Economia i Empresa Ignasi Villalonga, *Llibre blanc de les empreses de l'Euram*. Resum executiu. Edicions 3 i 4 València, 2003
- ✓ Sid Ahmed, Abdelkader, *El Mediterráneo, de la integración a la fragmentación: los intercambios de la Antigüedad a nuestros días*. Icaria 1998

Paginas Web

- ✓ Periodicos/publicaciones:
 - El pais <http://www.elpais.com>
 - La Vanguardia <http://www.lavanguardia.com>
 - Maritimas <http://www.men-car.com>
 - El Vigia <http://www.elvigia.com>
 - Diario del Puerto <http://www.diariodelpuerto.com>
 - Logitec <http://issuu.com/revistalogistec/docs/edicion51lgt>
 - Logistics Today <http://logisticstoday.com>
 - Cluster Marítimo <http://www.clustermaritimo.es/vernoticia.asp?id=655>
 - Estadísticas <http://www.emporikitrade.com/uk/countries-trading-profiles/tunisia/market-access>
- ✓ Instituciones/Organismos oficiales:
 - APB <http://www.apb.com>
 - ICEX <http://www.icex.com>
 - ACCIO <http://www.accio.cat>
 - L'ANELLA <http://www.anella.cat>
 - UNION EUROPEA <http://www.europa.eu>
 - Asociacion de Puertos <http://www.aippyc.org/index.php>
 - IEMED <http://www.iemed.org>
 - Instituto Universitario de Estudios Marítimos <http://www.udc.es/iuem/publicaciones/monografias.html>
 - Organizaciones de comercio internacional

<http://www.fita.org/Spanish/aboutfita.html>

- Asociaciones on-line <http://www.a-nei.org/>
- IMO <http://www.imo.org/>
- FITA <http://www.fita.org>

✓ Empresas del sector

- OceansSchedule <http://www.oceanschedule.com>
- JC Trans<http://jctrans.net>
- NextLinx <http://nextlinx.com>
- DHL <http://www.dhl.com>
- I Containers <http://www.icontainers.com>
- Globelink Uniexco <http://www.globelinkuniexco.com>
- J G C Line <http://www.jgcline.com>
- Asociación de Consolidadores Neutrales BCN <http://www.acnbcn.com>
- Asociación logística Chile <http://www.alog.cl/qsomos.php>
- TRANSKAL http://www.oracle.com/global/es/semana_industria/transkal_semana_1_logistica_y_transporte.pdf
- India Consolidators <http://caiindia.com/index.html>
- MED CRUISE, asociacion Mediterránea de cruceros <http://www.medcruise.com/page.asp?n=memberports>

✓ Información sobre países del Mediterráneo

Líbano

- Ministerio de Economía y Comercio del Líbano <http://www.economy.gov.lb/MOET/English/Statistics/Pages/EconomicStatistics.aspx>
- Puerto de Beirut <http://www.portdebeyrouth.com/aboutus.asp?x=1> Puerto de Beirut

Israel

- Ministerio de Industria de Israel <http://www.moital.gov.il/NR/exeres/B0B48981-357D-446F-AFAC-91A358E93C87.htm>
- Puertos de Haifa y Ashdod http://www.haifaport.co.il/template/default_e.aspx?PageId=177;

<http://www.ashdodport.co.il/English/AboutAshdodPort/statistic-information/Pages/full-containers-by-destination-and-origin-2008.aspx>

Túnez

- Estadísticas <http://www.ins.nat.tn/indexen.php>
- Tráfico de contenedores http://www.ommp.nat.tn/page.php?code_menu=10&code_page=26

Marruecos

- Estadísticas http://www.marocexport.ma/maroc_sourcing/commerce_exterieur/principaux_fournisseurs.php
- Puerto de Casablanca <http://www.marsamaroc.co.ma/>

Egipto

- Estadísticas <http://www.mts.gov.eg/statistics/achieve/index.aspx>;
<http://www.tpegypt.gov.eg/statistics/MonthrepE.pdf>

Algeria

- Estadísticas http://www.ons.dz/-Commerce-Exterieur-.html?debut_articles=10#pagination_articles;
http://www.ons.dz/IMG/pdf/imp_march_pays_origine92-06.pdf;
http://www.ons.dz/IMG/pdf/10_1er_pays_fournisseur92-06.pdf
- Ministerio de Transportes http://www.ministere-transportes.gov.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=57&Itemid=78

Chipre

- Estadísticas <http://www.cpa.gov.cy/CPA/page.php>;
<http://www.ccci.org.cy/main.aspx?module=List1&pageId=1008>

Turquía

- Estadísticas http://www.turkstat.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=12&ust_id=4
- Transportes <http://www.tcdd.gov.tr/>

Malta

- Estadísticas <http://www.nso.gov.mt/site/page.aspx>;
http://www.smartexport.com/es/Malta.html#pagePays_paysFournisseurs;
- Puerto <http://www.maltafreeport.com.mt/freeport/content.aspx?id=107940>

