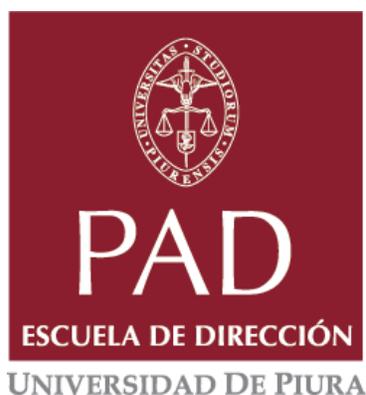


**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**CASO “LA FUSIÓN DE DOS NAVIERAS EN EL PERÚ”**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**CESAR MARTIN SALAZAR DUAREZ**

Asesor: Eduardo Rafael Roncagliolo Faya

Lima, febrero de 2019



## AGRADECIMIENTOS

A mi asesor de este trabajo de investigación, Eduardo Roncagliolo, por su apoyo y paciencia a lo largo de este proceso. A mis amigas de Naviera Alemana, quienes con su *input* me permitieron enriquecer y terminar mi caso y finalmente a Raúl y Alexandra Zegarra, por su apoyo incondicional en la parte final de este trabajo de investigación.





## **DEDICATORIA**

A mi esposa, mi compañera de vida,  
A mis padres, hermanos y mi sobrino Santiago  
y a todos a los que siempre creyeron en mí.



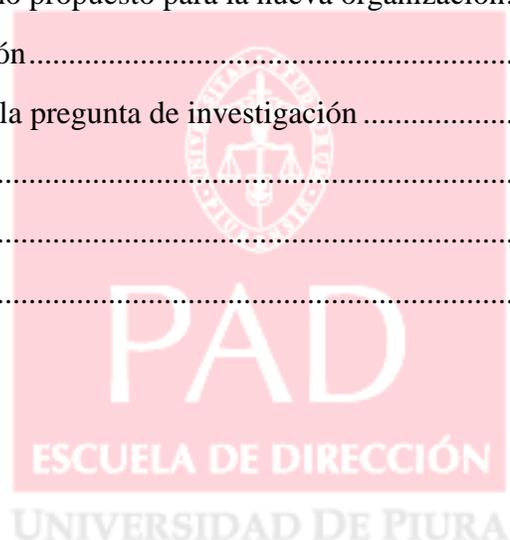




## TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria.....	v
Índice de tablas.....	ix
Resumen ejecutivo.....	xi
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Caso “La fusión de dos navieras en el Perú”.....	3
1.1. El mercado naviero peruano.....	3
1.1.1. Importaciones.....	3
1.1.2. Exportaciones.....	4
1.2. La fusión del 2015.....	5
1.2.1. Proyecto Cuatro.....	5
1.2.2. Naviera Alemana (NA).....	5
1.2.3. Naviera Chilena (NC).....	8
1.2.4. Naviera Peruana (NP).....	8
1.3. El proceso de integración en Perú.....	11
1.4. El camino hacia una nueva organización - Lo mejor de dos mundos.....	11
1.5. Los próximos cuatro meses.....	12
Anexos.....	13
Anexo 1. Ranking peruano por línea naviera en 2014 – pre fusión.....	13
Anexo 2. Ranking peruano por línea naviera en 2015 – post fusión.....	14
Anexo 3. Evolución exportaciones e importaciones 2011 – 2015 en el Perú.....	15
Anexo 4. Organigrama de Naviera Alemana en 2014.....	16
Anexo 5. Descripción de los departamentos de Naviera Alemana.....	17
Anexo 6. Organigrama Naviera Peruana en 2014.....	19
Anexo 7. Descripción de los departamentos de Naviera Peruana.....	21

CAPÍTULO 2. Teaching note.....	23
2.1. Resolución del caso .....	23
2.1.1. Pregunta de investigación.....	23
2.1.2. Definición del problema .....	23
2.1.3. Aplicación del Octógono .....	23
2.1.3.1. Octógono de Naviera Alemana .....	23
2.1.3.2. Octógono de Naviera Peruana .....	26
2.1.3.3. Comparación de los balances de ambas compañías .....	28
2.1.3.4. Octógono propuesto para la nueva organización.....	29
2.1.4. Plan de acción.....	32
2.1.5. Respuesta a la pregunta de investigación .....	33
Epílogo .....	35
Conclusiones.....	37
Bibliografía.....	39





## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Importaciones peruanas en el 2015 .....	4
Tabla 2. Exportaciones peruanas en el 2015 .....	4

**PAD**

**ESCUELA DE DIRECCIÓN**

**UNIVERSIDAD DE PIURA**





## RESUMEN EJECUTIVO

*En el año 2014, el mercado naviero mundial se encontraba en una creciente necesidad de lograr eficiencias debido a la gran competencia e incremento de costos fijos. En dicho contexto, se dio una de las fusiones más representativas de los últimos años, la cual logró ubicar a Naviera Alemana (NA) en el cuarto lugar del ranking mundial.*

*En el Perú, había mucha expectativa e incertidumbre, ya que el posicionamiento de Naviera Chilena (NC) era muy superior al de NA, lo que generó muchos retos a lo largo de todo el proceso. Este caso nos cuenta brevemente sobre la coyuntura del mercado naviero peruano, el desenvolvimiento de las importaciones y exportaciones y se centra en el proceso de fusión que se desarrolló durante el año 2015, el cual representó un reto sumamente complejo, dado que las compañías a fusionarse poseían culturas organizacionales muy distintas.*

*Finalmente, este trabajo de investigación busca proponer una solución y un plan de acción para resolver el problema anteriormente descrito, evaluando ambas compañías usando el Octógono de Juan Antonio Pérez López.*

***Palabras clave:*** fusión; naviera; reto; cultura organizacional; Octógono





## ABSTRACT

*In 2014, the global shipping market was facing a growing need of accomplishing efficiencies as a result of an intense competition and increase of fixed costs. In this context, one of the most representative mergers happened, which positioned Naviera Alemana (NA) in the fourth place in the worldwide ranking.*

*In Peru, there was much expectation and uncertainty, as Naviera Chilena's positioning was much superior than NA, which generated several challenges throughout the integration process. This case briefly tells us about the Peruvian shipping market context, the development of imports and exports and is focused on the merger held in 2015, which represented a complex challenge, given that both companies had very different cultures.*

*Finally, this research work seeks to propose a solution and an action plan to the previously described problem, by evaluating both companies using the Octagon of Juan Antonio Pérez López.*

**Keywords:** *merger; shipping company; challenge; culture; Octagon*





## INTRODUCCIÓN

En abril del 2014, cuando me encontraba realizando una auditoría en Santiago de Chile, me enteré, por medio de mi antiguo jefe, que Naviera Alemana (NA) se encontraba revisando los términos de una posible fusión con Naviera Chilena (NC). Días después, se hizo un anuncio público en donde se formalizaban las conversaciones y se firmaba un MOU (*Memorandum of Understanding*) en donde ambas compañías hacían público su interés de fusionarse. Pasaron casi ocho meses hasta que se cerró la fusión y las condiciones de esta fueron acordadas.

### UNIVERSIDAD DE PIURA

El objetivo de la fusión se resumía en dos puntos: aumentar el posicionamiento en América Latina y lograr eficiencias económicas producto de las economías de escala. Esta no era la primera fusión de NA, casi diez años atrás se fusionó con la compañía canadiense CP Ships, sin embargo, hoy la historia era diferente. NC tenía un fuerte posicionamiento en el mercado latinoamericano, lo cual obligaba a NA a adaptar su propuesta de servicios a una nueva realidad.

El presente caso narra lo sucedido en Perú producto de esta fusión, tanto NA como NC poseían culturas organizacionales con marcadas diferencias en distintos niveles y esto representaba un gran problema para la nueva gerencia general, dado que tenía poco tiempo para integrarlas y se buscaba en todo momento que no se produzca ninguna caída en el volumen de ventas.

Este trabajo de investigación ha sido preparado basándose principalmente en dos fuentes de información: la propia experiencia del autor por haber sido parte de este proceso y entrevistas a personas clave dentro de la nueva organización.



## CAPÍTULO 1. CASO “LA FUSIÓN DE DOS NAVIERAS EN EL PERÚ”

El 1ro de diciembre del 2014, cuando José Antonio Maldonado, gerente general de Naviera Peruana (representante de Naviera Chilena en el Perú) salía de su acostumbrada reunión de gerencia de todos los lunes, se le informó que finalmente había sido publicado el anuncio que oficializaba la fusión entre Naviera Alemana (NA) y Naviera Chilena (NC). En los últimos meses, él había participado en el proceso de diligencia obligatoria previo a acordar los términos de la fusión y hace unas semanas había sido informado que el ocuparía la posición de gerente general de la nueva compañía a formarse en Perú.

UNIVERSIDAD DE PIURA

NC iba a ser absorbida por NA a cambio de una participación del 34% en la nueva organización. Producto de esta operación NA se posicionaría en el cuarto lugar del ranking mundial, por debajo de Maersk, Mediterranean Shipping Co (MSC) y CMA CGM.

En el mercado peruano, esta integración posicionaba a NA como la primera naviera a nivel nacional (véanse los anexos 1 y 2 para conocer los posicionamientos antes y post fusión). El objetivo de la fusión era claro, NA quería aumentar su posicionamiento en el mercado latinoamericano y Perú era uno de los mercados con mayor potencial.

José Antonio, era consciente que tenía un gran reto por delante, al revisar las estructuras y características de ambas compañías, podía identificar que existían marcadas diferencias en la cultura organizacional de ambas y temía que esto pueda ser un problema.

### 1.1. El mercado naviero peruano

Las líneas navieras se encargan del transporte marítimo de mercancías por medio de buques portacontenedores, en el Perú en el año 2015 participaban las principales líneas *rankeadas* por la cantidad de TEUS (contenedor de 20 pies) transportados. El mercado naviero, se caracteriza por una alta competitividad, mucha oferta y una alta presión por reducir el valor de los fletes. Este se divide en importaciones y exportaciones, siendo el primer rubro el que mayor relevancia tiene por el volumen de contenedores manejados (véase el anexo 3 para conocer el desarrollo de las exportaciones e importaciones en el Perú).

#### 1.1.1. Importaciones

Las importaciones en Perú se caracterizaban por tener *commodities* estables, una gran atomización de clientes y alta competencia por precio. Principalmente se importaban productos terminados o intermedios, centralizados en su mayoría en el puerto del Callao.

La tabla 1 muestra los principales puertos desde donde provenía la carga y los principales productos importados.

**Tabla 1. Importaciones peruanas en el 2015**

Principales puertos de origen	Principales productos importados
•China	•Telefonos móviles y los de otras redes inalámbricas
•Estados Unidos	•Automóviles
•Mexico	•Petróleo crudo
•Brasil	•Televisores
•Corea del Sur	•Diesel
•Alemania	•Medicamentos
•Ecuador	•Calzados
•Colombia	•Motocicletas
•Chile	•Trigo
•Japon	•Maiz

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a-j)

Elaboración propia

### 1.1.2. Exportaciones

Por otro lado, para las exportaciones existe una clara segmentación entre los clientes denominados BCO (*Beneficial Cargo Owner*) o clientes directos y los NVOCC (*Non Vessel Operating Common Carrier*) o consolidadores de carga. Asimismo, existe una marcada estacionalidad de la carga, principalmente en productos refrigerados. A diferencia de las importaciones, las exportaciones se caracterizaban por ser de productos intermedios y materias primas.

La tabla 2 muestra los principales puertos hacia donde se envía la carga y los principales productos exportados.

**Tabla 2. Exportaciones peruanas en el 2015**

Principales países de destino	Principales productos exportados
•China	•Cobre
•Estados Unidos	•Oro
•Suiza	•Derivados del petróleo
•Canadá	•Zinc
•Chile	•Uvas
•Países bajos	•Plomo
•Colombia	•Harina de pescado
•Ecuador	•Espárragos
•Bolivia	•Café
•Japon	•Calamar, pota y jibias

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a-j)

Elaboración propia

## **1.2. La fusión del 2015**

### **1.2.1. Proyecto Cuatro**

La fusión fue llevada a cabo por dos grandes motivos: Primero, NA quería incrementar su posicionamiento en el mercado latinoamericano, para ello necesitaba de NC dado que esta estaba mucho mejor posicionada. Segundo, por la búsqueda de eficiencia en base a economías de escala y ahorros en costos administrativos. Para el cierre del año 2014 y de acuerdo a las memorias anuales de cada naviera, NA obtuvo ingresos por \$ 9.4 billones y transportó poco más de 5 millones de TEU, por otro lado, NC reportó ingresos por \$ 2.7 billones con un volumen transportado de casi 2 millones de TEU. Como resultado de esta operación, se esperaba que el volumen transportado se incremente a poco más de 7.5 millones de TEU e ingresos de más de \$ 12 billones. El foco principal era lograr las sinergias que llegarían a ser de \$ 300 millones, las cuales tendrían un gran impacto en el resultado general de la compañía.

El proyecto de fusión fue bautizado como “Project Cuatro” (Proyecto Cuatro, por la nueva posición que ocuparía NA en el ranking mundial) y producto de este se creó una nueva oficina regional (Región Latinoamérica) en Valparaíso, Chile, en donde NC tenía su casa matriz. NA contaba ya con tres oficinas regionales en Asia, Europa y Norte América.

En el Perú la integración era distinta dado que NC no contaba con una oficina propia, sino que era representada por Naviera Peruana. Esta última, se encargaba de la representación operativa y comercial a cambio de una comisión previamente pactada. El proceso de integración tenía que no solo considerar las operaciones de NA y NC, sino también a NP dado que de esta última vendrían los nuevos empleados a ser contratados.

### **1.2.2. Naviera Alemana (NA)**

Naviera Alemana con sede en Hamburgo, Alemania fue fundada en 1847. Poseía una fuerte presencia en el mercado europeo, producto de sus años en el mercado y sus relaciones comerciales. Previo a la fusión, NA se ubicaba en la posición N° 6 en el ranking mundial, sin embargo, la coyuntura económica del mercado naviero obligaba a buscar alternativas de expansión, lo cual llevó a las primeras conversaciones para integrar sus operaciones con NC en 2014. Esta no era la primera fusión de NA, en el año 2005 integró las operaciones de la naviera canadiense CP Ships, fortaleciendo aún más su posición en el mercado internacional.

Producto de la mejor coyuntura económica e incremento del volumen del comercio exterior, en el 2008 NA abrió en Perú su oficina de representación. Al momento de la fusión, NA era una empresa pequeña con treinta y dos empleados (véase el anexo 4 para conocer el

organigrama previo a la fusión), organizados en cuatro departamentos y cuatro niveles jerárquicos: Gerencia General, Dirección de Administración, Finanzas y Operaciones y Dirección de Ventas y Servicio al Cliente, Gerencias de sub áreas y Coordinadores para cada una de estas sub áreas (en el anexo 5 encontrará una breve descripción de cada uno de los departamentos).

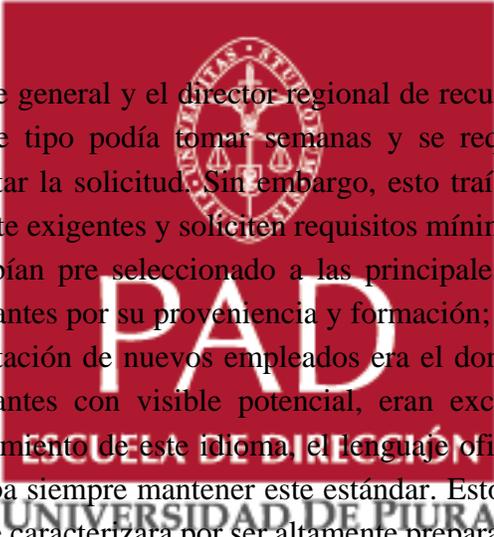
NA poseía una estructura organizacional bastante horizontal y de puertas abiertas, la gerencia general se caracterizaba por fomentar la comunicación a todo nivel. Semanalmente había comités abiertos en donde la gerencia se reunía con empleados de distintos niveles jerárquicos y se daba oportunidad a exponer ideas, que mejoren el trabajo del día a día y fomenten la integración interdepartamental. Estas reuniones eran todos los miércoles y se trataba de dar rotación a todos los empleados a fin de buscar que todos tengan espacio para hablar. Esto era posible dado que NA era una organización con pocos empleados y se podía ver que el ambiente era bastante ameno y los empleados se sentían considerados y parte de una familia. Gran parte de los empleados eran los miembros fundadores de NA, por lo que se conocían bastante bien y eso facilitaba la comunicación a todo nivel.

Los eventos de integración eran bastante frecuentes, todos los empleados participaban de estos, lo cual daba pie a fortalecer los lazos y la unidad a lo largo de toda la organización. Cuando se supo que NA iba a ser fusionada con NP, a fines del 2014 se llevó a cabo una fiesta de cierre de año, la cual fue bastante nostálgica dado que era el cierre de seis años trabajando juntos, previo a los nuevos cambios en la organización.

Al ser una empresa multinacional, el rol del gerente general era muchas veces el de un coordinador, más que un decisor. En el día a día, los directores estaban acostumbrados a reportar a dos frentes, uno el gerente general y otro a su contraparte regional, producto de la estructura matricial que se tenía. Gran parte de las decisiones que se tomaban debían ser analizadas desde distintos frentes y como se menciona, la última palabra no siempre la tenía el gerente general.

A pesar de ser una organización que siempre se encontraba en búsqueda de nuevas ideas y eficiencia operativa, se tenía limitado poder de decisión sobre cambios mayores. Existía bastante burocracia y en algunos casos lentitud para conseguir la aprobación de algunas iniciativas locales, en muchos casos estas debían ser escaladas a la oficina regional a fin de conseguir la aprobación final. Esto, dado que NA era una sucursal más y se tenía como costumbre limitar la responsabilidad de estas.

Otro ejemplo de esto se veía en la contratación de nuevo personal, cada nuevo empleado debía ser aprobado no solo por el director de administración y finanzas, sino también por el



gerente general y el director regional de recursos humanos. En muchos casos, una decisión de este tipo podía tomar semanas y se requería de extensa documentación para poder sustentar la solicitud. Sin embargo, esto traía consigo que los procesos de selección sean bastante exigentes y soliciten requisitos mínimos para poder contratar a un nuevo empleado. Se habían pre seleccionado a las principales universidades peruanas y se filtraban a los postulantes por su proveniencia y formación; otro elemento que solía ser determinante en la contratación de nuevos empleados era el dominio del idioma inglés, en muchas ocasiones postulantes con visible potencial, eran excluidos de los procesos por su poco o nulo conocimiento de este idioma, el lenguaje oficial de NA a nivel mundial era el inglés y se buscaba siempre mantener este estándar. Esto generó que el personal que formaba parte de NA, se caracterizara por ser altamente preparado y con objetivos fuertemente alineados a los de la organización. Asimismo, en el afán de cumplir con las expectativas de la casa matriz y a fin de atraer el talento adecuado, los salarios que se fijaban estaban usualmente por encima de la media del mercado.

Los objetivos por lo general eran un mix de dos enfoques, por un lado, el jefe directo podía establecer objetivos de acuerdo a las necesidades del departamento y a la intención de reforzar ciertas aptitudes por parte del empleado. Por otro lado, las oficinas regionales solían enviar objetivos que se alineaban con la estrategia general de la compañía, algunas veces estos eran formulados sin tener conocimiento específico de la situación de cada país, lo cual solía generar algunas disconformidades.

Por el lado de las decisiones comerciales que se tomaban, existía limitado espacio para dar facilidades o concesiones a los clientes locales y esto presentaba una gran desventaja frente a otros competidores que se sabía tenían mayores facilidades. Era muy raro ver que NA participara en alguna feria comercial importante, por lo general esto se limitaba únicamente a ferias internacionales, en su mayoría en Norteamérica, Europa o Asia. Cualquier requerimiento de descuentos o crédito, debía ser tramitada mediante una solicitud especial la cual tenía que pasar por una serie de pre-aprobaciones, en algunos casos estas podían comprometer negocios, por la lentitud en la respuesta y en muchos otros, la gran mayoría, no eran aceptadas. A comienzos del año 2014 se vivió una situación particular en donde el departamento de ventas solicitó que se otorgue una línea de crédito a un cliente especial, que se esperaba aporte significativamente al volumen manejado en Perú, esta solicitud fue ampliamente respaldada por el gerente general, sin embargo, cuando esta fue escalada al departamento regional de finanzas, se decidió no aprobarla, debido al análisis financiero que se realizó, el cual demostraba que la empresa solicitante tenía una salud financiera muy mala y presentaba un riesgo para NA.

Los empleados de NA eran altamente empoderados y esto se notaba bastante en las responsabilidades que tenían a su cargo. Se podía ver a coordinadores o incluso practicantes, tomando decisiones de día a día que en otras organizaciones podrían estar limitadas a mandos medios o altos. Esto se debía a que se contaba con procesos estándar los cuales limitaban las funciones y responsabilidades por cada empleado, sin necesariamente importar el rango jerárquico que este poseía. Sin embargo, esto en muchos casos también representaba un problema, dado que existía poca flexibilidad para cambiar partes en el proceso. En línea con esto, todos los empleados pasaban por procesos de capacitación bastante rigurosos, los cuales se componían de una parte virtual y la otra presencial. Era bastante común que durante el año se desarrollen *workshops* en distintos países de Latinoamérica en donde se realizaban capacitaciones e intercambio de ideas de empleados de distintas oficinas. Esto reforzaba fuertemente el nivel de motivación y compromiso con la organización, al sentirse parte de una empresa que se preocupaba por formar a sus empleados a todo nivel y de manera frecuente.

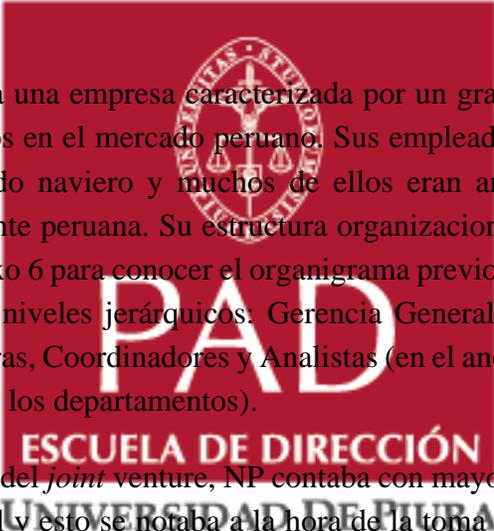
La calidad del servicio era un punto fundamental en la cultura de NA, tanto su estructura como los procesos estándar estaban diseñados para mantener un alto nivel en todo el mundo, esto debido a que sus principales clientes eran compañías que compartían estrategias de presencia internacional al igual que NA, por lo que permitía cumplir las expectativas y generar nuevos negocios. De igual forma, NA se preocupaba por la confianza que inspiraba a sus clientes, siempre se buscaba cumplir con todos los compromisos y tiempos de entrega ofrecidos, lo cual reforzaba aún más su nivel de servicio.

### **1.2.3. Naviera Chilena (NC)**

Naviera Chilena con sede en Valparaíso, Chile fue fundada en 1872. A lo largo de sus más de 145 años se caracterizó por ser una línea naviera con una fuerte presencia en el mercado latinoamericano y con buen posicionamiento en el transporte de contenedores refrigerados. Su accionariado venía buscando un socio estratégico que le permitiera fortalecer su presencia en otros mercados, llegando así al inicio de negociaciones con NA a mediados del año 2014.

### **1.2.4. Naviera Peruana (NP)**

Naviera Peruana fue creada en 1959 y se dedicó al transporte marítimo nacional e internacional. En el año 1992, producto de un *joint venture* entre Naviera Chilena y el Grupo Romero (principal grupo económico del Perú), NP se convirtió en el representante de NC en el Perú. Esto permitió un considerable incremento en el volumen de operaciones y su posicionamiento en el mercado naviero peruano.



NP era una empresa caracterizada por un gran *expertise* comercial, ganado por sus más de 55 años en el mercado peruano. Sus empleados eran personas con mucha experiencia en el mercado naviero y muchos de ellos eran antiguos miembros pertenecientes a la marina mercante peruana. Su estructura organizacional se componía de ochenta empleados (Véase el anexo 6 para conocer el organigrama previo a la fusión) divididos en cuatro departamentos y seis niveles jerárquicos: Gerencia General, Gerencias de departamento, Sub Gerencias, Jefaturas, Coordinadores y Analistas (en el anexo 7 encontrará una breve descripción de cada uno de los departamentos).

A raíz del *joint venture*, NP contaba con mayor autonomía que una oficina de representación normal y esto se notaba a la hora de la toma de decisiones. Estas, por lo general, quedaban relegadas a la cúpula gerencial, muchas veces sin considerar las necesidades reales de las planas medias-bajas y sin necesidad de escalar estas a la oficina regional. La gerencia general se manejaba con un estilo muy apegado a la de una empresa tradicional peruana, en donde se tenían que “acatar” las ordenes que venían por parte de arriba, esto daba un marcado estilo *top-down*, que en algunos casos generaba diversas disconformidades por parte de empleados de distintos niveles.

La empresa era altamente vertical y jerárquica, concentrando el poder en unos pocos empleados. Se podía ver que las responsabilidades recaían únicamente en la gerencia y jefaturas y los demás miembros de la organización eran muy poco empoderados. Los comités semanales eran conformados por los gerentes de departamento y ocasionalmente algunas jefaturas, en ningún caso alguien de un nivel jerárquico inferior.

Los gerentes se reunían todos los años para revisar los objetivos de ventas propuestos por NC y con esto preparaban los objetivos específicos para cada departamento, estos por lo general solo eran establecidos por unas cuantas personas, las cuales se encargaban de “informar” al resto de la organización.

A pesar de poseer un estilo de este tipo, la flexibilidad que se les daba por la independencia de su estructura, traía consigo diversas ventajas las cuales eran muy bien aprovechadas. La relación con los clientes era más estrecha y se podía ver que el posicionamiento que se tenía era producto de una muy buena gestión comercial. Se tenía libertad para negociar con bastante holgura con diversos clientes y se podían cerrar tratos que solo se obtenían por las condiciones comerciales especiales que se daban. NP participaba de todas las ferias comerciales relacionadas al comercio exterior, aumentando aún más su presencia en el mercado, todos los años realizaba un coctel con sus principales clientes, como muestra de agradecimiento por el apoyo brindado y para dar posibilidad a cerrar nuevos negocios.

Asimismo, se poseía un alto nivel de adaptación a las necesidades de los clientes, esto dado a que las funciones de los empleados no estaban limitadas por procesos estándar, lo cual daba bastante holgura. Un ejemplo de lo anterior, era ver a un empleado que tenía dentro de sus funciones tareas cruzadas relacionadas a ventas y a servicio al cliente, que, bajo otro modelo, estarían separadas. Se tenía clientes que tenían necesidades específicas, las cuales ponían como una obligación para poder trabajar con una línea naviera, NP usualmente adaptaba sus procesos internos y asignaba recursos adicionales para poder atender estas y ganar el volumen de contenedores que el cliente ofrecía. Esto como contraparte, traía consigo que las necesidades de personal operativo sean bastante altas. Se podía ver que, para un solo departamento, muchas personas compartían partes de un proceso que podría ser asignado a una sola persona.

De igual forma, el sistema de TI que se utilizaba en NP era un desarrollo propio, el cual era bastante adaptable y era un punto fuerte que tenía dentro de su propuesta comercial, esto pensado precisamente en sus principales clientes, que como explicado, tenían necesidades específicas y valoraban mucho la capacidad de adaptarse a ellas.

En el año 2014, se ganó el contrato de licitación con la minera Southern Copper Perú, parte de los requerimientos que ellos tenían, era de tener un equipo comercial y financiero dedicado a atender exclusivamente sus operaciones y disponibilidad 24/7 ante cualquier eventualidad, NP se comprometió a asignar los recursos necesarios, a pesar que esto significaba contratar personal adicional e incurrir en gastos adicionales.

El proceso de selección de algunos empleados en algunas ocasiones era bastante ligero, se podía ver que muchas personas ingresaban por recomendación de algún alto mando, sin necesidad de pasar por un filtro para que se cumplan requisitos mínimos. Producto de esto, se contrataba empleados sin formación académica que tenían bajas expectativas salariales, generando así que la media salarial de los empleados de rango medio-bajo este por debajo del mercado.

A pesar de que el proceso de decisión no era participativo, lo cual generaba algunas incomodidades, la gerencia general y el departamento de recursos humanos se preocupaban por mantener a los empleados motivados en todo momento, se fomentaban diversas actividades de integración, como las olimpiadas anuales y fiestas de mitad y de fin de año. En estas se realizaban sorteos de distintos premios, en donde por lo general, la gran mayoría de empleados se veía beneficiado. José Antonio solía tomar decisiones “de última hora”, para así aumentar o mejorar los premios que se otorgaban, a fin de buscar que “todos se vayan felices”.

### **1.3. El proceso de integración en Perú**

Se decidió mantener la estructura de *joint venture* que tenía NP junto con el Grupo Romero y se fijaron reuniones de directorio trimestrales para revisar los progresos de la integración. La meta era lograr que ambas compañías estén 100% fusionadas a más tardar el 1ro de abril, lo cual daba exactamente cuatro meses para cumplir con todas las actividades que fueron programadas.

Al ser NA la empresa que absorbía a NC, la estructura organizacional y los sistemas que perduraron fueron los de esta, lo cual ya marcaba la tendencia hacia cuales serían los criterios de selección que se usarían al momento de elegir al personal que se iba a contratar. El proceso de selección fue liderado por ambos departamentos de recursos humanos, quienes trabajaron arduamente desde el primer momento para seleccionar al personal idóneo para la nueva NA.

Como parte de las actividades programadas, los nuevos empleados tuvieron que ser entrenados por expertos que vinieron de diversas partes del mundo, el enfoque estaba en cubrir el uso de los nuevos sistemas y la familiarización con los procesos estándar que poseía NA.

En la quincena de marzo del 2015, ambas compañías se mudaron a las nuevas oficinas ubicadas en San Isidro, Lima. Este fue uno de los pasos finales que se siguieron para poder lograr que todos los empleados se conozcan y trabajen como un solo equipo. Curiosamente, las oficinas de ambas compañías estaban separadas únicamente por seis cuadras, lo que facilitó bastante el proceso de integración.

### **1.4. El camino hacia una nueva organización - Lo mejor de dos mundos**

Si bien es cierto la fusión trajo consigo difíciles decisiones para poder formar la nueva organización, existieron diversos factores que la hicieron bastante atractiva.

#### Personal

La creación de una nueva organización daba pie a poder elegir el mejor talento para ocupar posiciones claves, el foco del departamento de Recursos Humanos estaba orientado a elegir a los empleados cuyo profesionalismo y experiencia permitieran mantener y mejorar el nivel de servicio y asegurar así el logro del nuevo posicionamiento de la empresa.

## Enfoque comercial

Al fusionar enfoques distintos, se tenía la oportunidad de crear uno nuevo el cual incorpore lo mejor de cada compañía a la nueva organización. Esto fue algo que se trabajó desde el momento uno.

## Procesos

NA posee un fuerte enfoque hacia los procesos y todas las oficinas a nivel mundial trabajaban bajo procesos estándar. Esto brindaba innumerables oportunidades de mejora ya que se fomentaba el intercambio de mejores prácticas.

## Sistemas

Con la fusión se decidió que los sistemas de NA iban a primar por sobre los de NC. Actualmente NA cuenta con un sistema llamado FIS (*Freight Information System*), este permite tener visibilidad completa de todas las operaciones que maneja la empresa y brinda las herramientas necesarias para la toma de decisiones rápida y eficiente.

La empresa también trabaja con SAP, Qlikview, Hyperion y diversos ERP que están interconectados a nivel mundial. Adicionalmente, se cuenta con un *helpdesk* ubicado en Erfurt, Alemania, el cual brinda atención 24/7 a todas las oficinas.

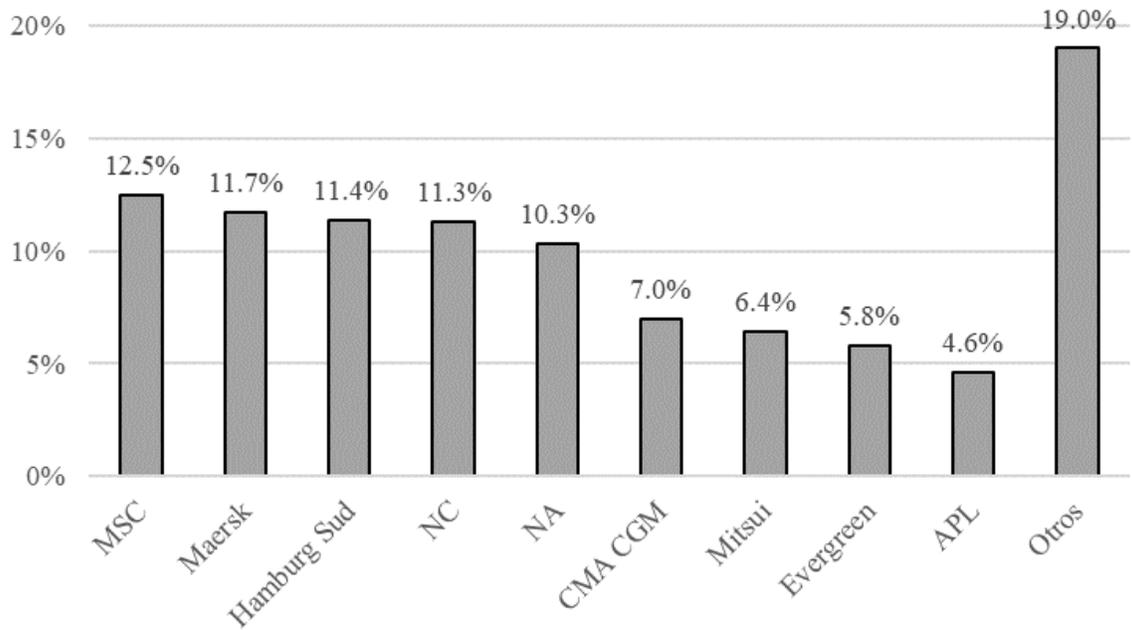
### **1.5. Los próximos cuatro meses**

Teniendo la fecha de inicio de operaciones ya definida y los pasos a seguir, José Antonio Maldonado se juntó con su nuevo equipo gerencial para poder debatir sobre estos y las decisiones que faltaban tomar, para asegurar el éxito de la fusión. Estando contra el reloj, sabía que los próximos meses iban a ser largos, pero estaba seguro que tenía las herramientas y el equipo para lograr el éxito.

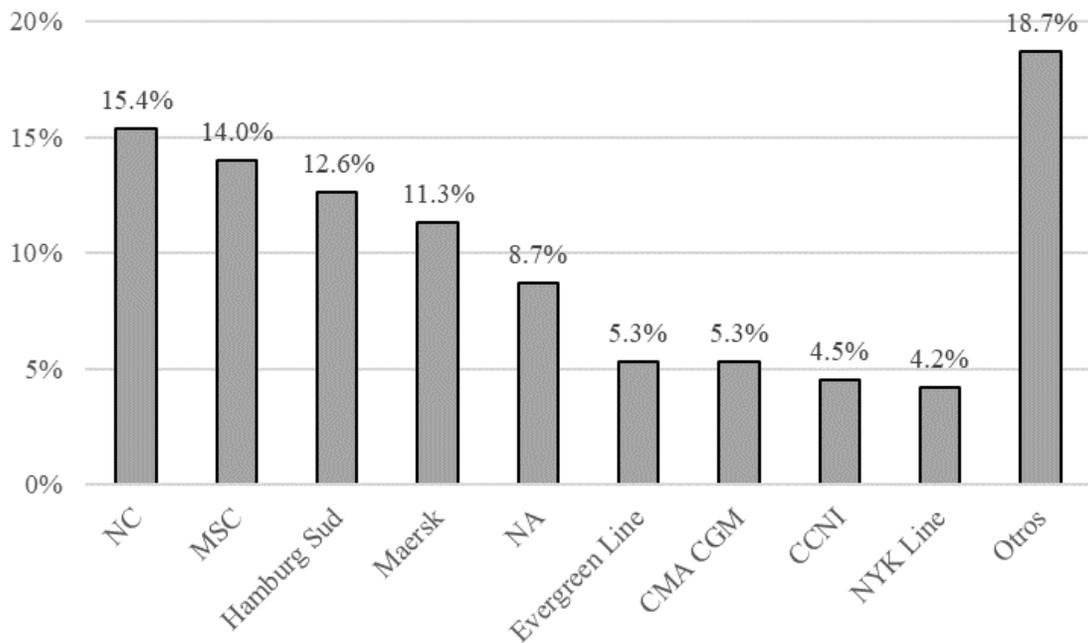


## ANEXOS

### Anexo 1. Ranking peruano por línea naviera en 2014 – pre fusión

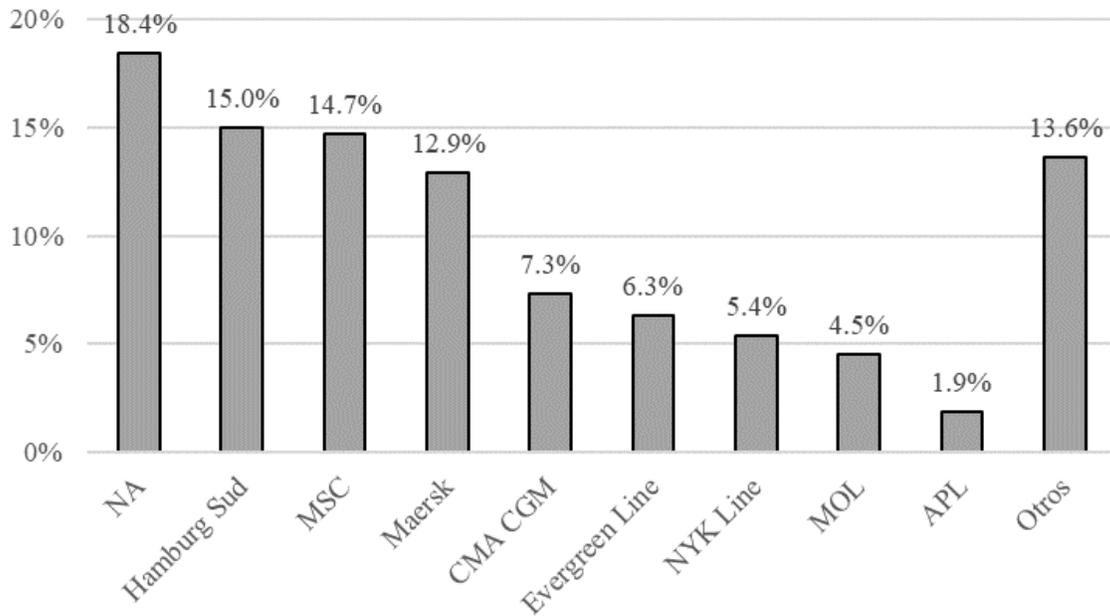


Fuente: Escomar (2015)

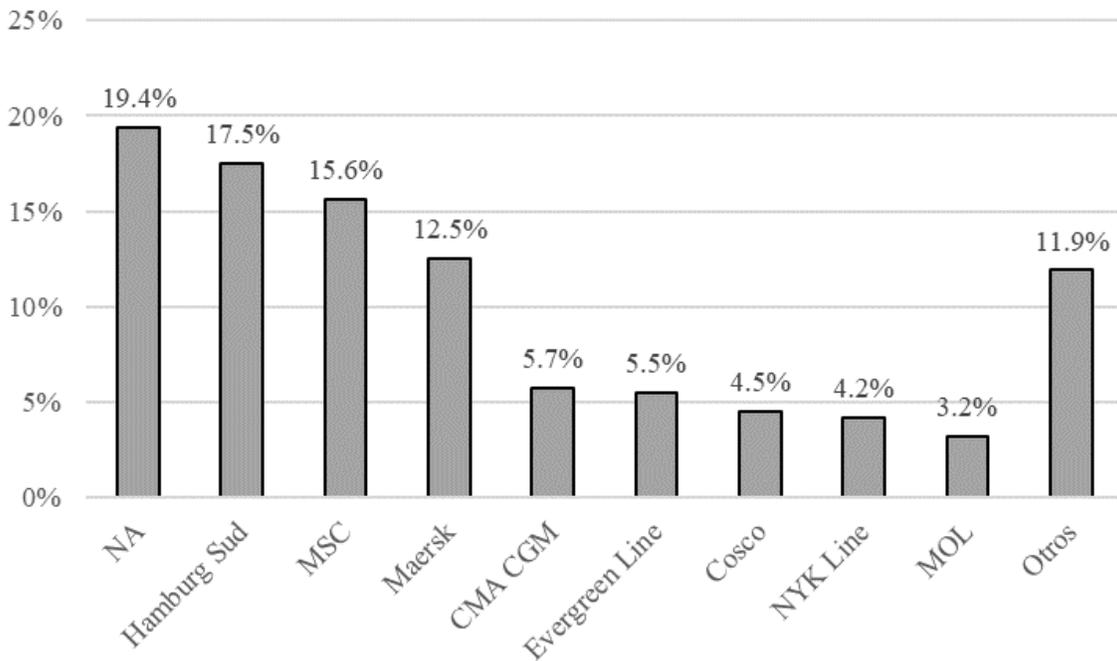


Fuente: Escomar (2015)

**Anexo 2. Ranking peruano por línea naviera en 2015 – post fusión**



Fuente: Escomar (2015)



Fuente: Escomar (2015)

### Anexo 3. Evolución exportaciones e importaciones 2011 – 2015 en el Perú

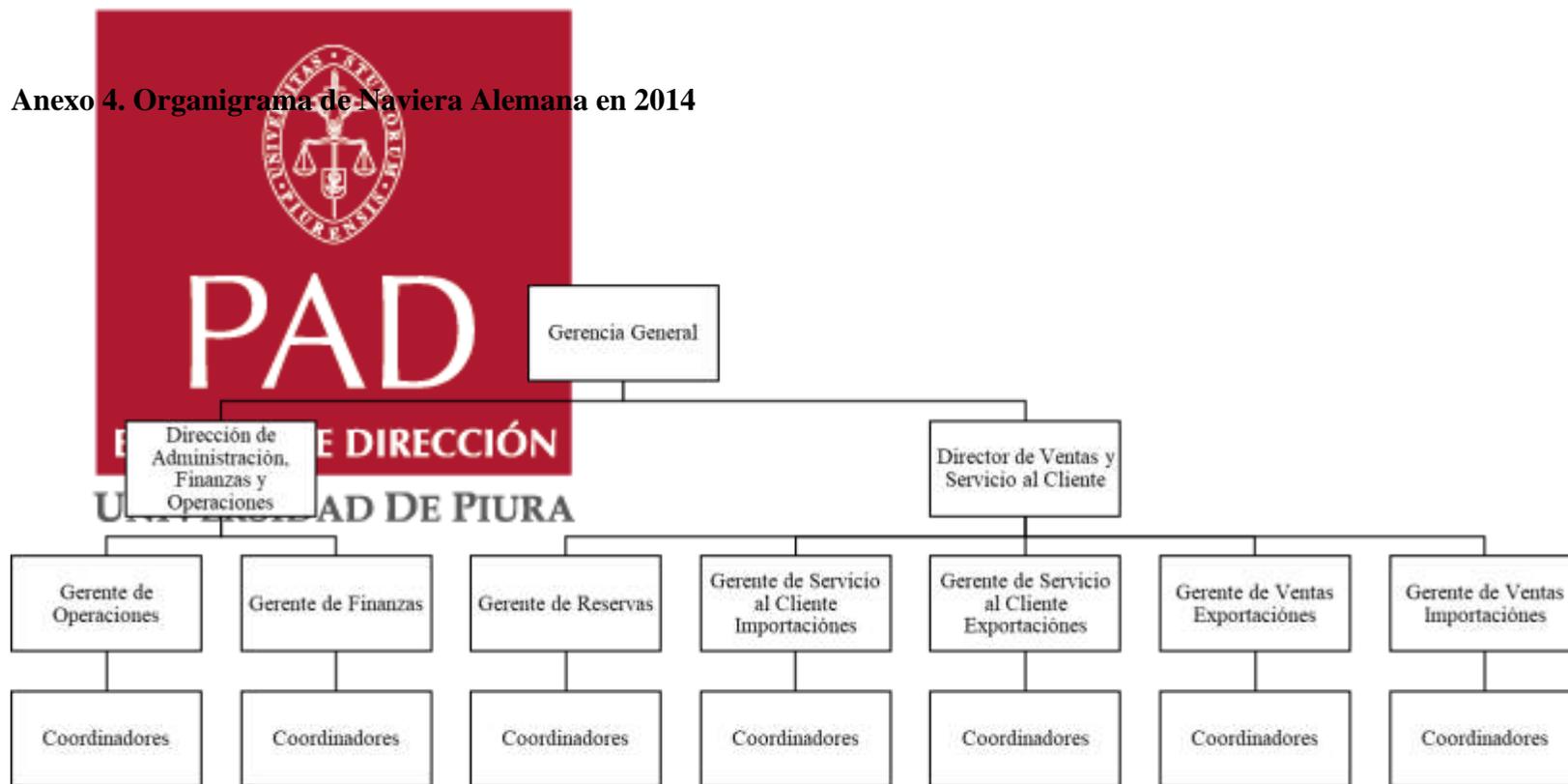
(en miles de dólares)

<b>Exportaciones</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Total FOB	46,001	45,229	41,512	38,162	33,247
Variación		-2%	-8%	-8%	-13%
<b>Importaciones</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Total FOB	35,701	39,833	40,986	39,967	36,020
Variación		12%	3%	-2%	-10%
<b>Total E+I</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Total FOB	81,702	85,062	82,498	78,129	69,267
Variación		4%	-3%	-5%	-11%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística [INEI] (2011; 2012; 2013; 2014; 2015a-j; 2016a-b)

Elaboración propia

Anexo 4. Organigrama de Naviera Alemana en 2014



Fuente: elaboración propia

## **Anexo 5. Descripción de los departamentos de Naviera Alemana**

### **Ventas:**

El enfoque del departamento es maximizar la venta del servicio de transporte de contenedores, asegurándose de tener siempre la carga que aporte la mejor contribución (utilidad luego de costos variables). Se tienen diversos tipos de negocio: venta directa y presencial, venta online y licitaciones. El equipo de ventas trabaja de la mano con los departamentos regionales de inteligencia comercial para determinar la estrategia a seguir y asegurar el crecimiento del negocio.

Los ejecutivos de ventas se dividen la cartera de clientes de acuerdo al tipo de carga que mueven, los valores de los fletes son muy distintos y dependen del origen/destino de la carga y el tipo de contenedor (seco o refrigerado) siendo este último el que mayor ingreso genera por la escases y servicio añadido que reciben, por lo general estos se utilizan para transportar frutas, verduras o carnes.

El proceso de captación de nuevos clientes viene apoyado por herramientas CRM (*Customer Relationship Management*) que permiten hacer un perfil del tipo de cliente a captar, información histórica de sus tipos de embarques y destinos. Los ejecutivos se apoyan mucho en su back office para generar los nuevos contratos con las condiciones pactadas y atención oportuna de las solicitudes de los clientes.

### **Servicio al cliente:**

Este departamento es el encargado de atender todos los requerimientos, consultas y problemas de los clientes. Por el lado de las exportaciones, se toman las reservas que vienen de los diferentes canales que tiene la compañía y se emite la documentación necesaria para el transporte marítimo cumpliendo con la manifestación a las aduanas correspondientes. Por el lado de las importaciones se informa a los clientes del arribo de sus mercaderías las cuales a su vez son declaradas ante la Aduana local y se asiste al cliente ante cualquier problema que pueda presentarse. Este departamento al tener una relación cercana con el cliente debe tener personal entrenado y enfocado a brindar un servicio de calidad para poder brindar soluciones efectivas y a tiempo.

### **Operaciones:**

Encargados de toda la operación relacionada con el transporte de los contenedores. Son los responsables de negociar con los proveedores de servicio, así como también coordinar con



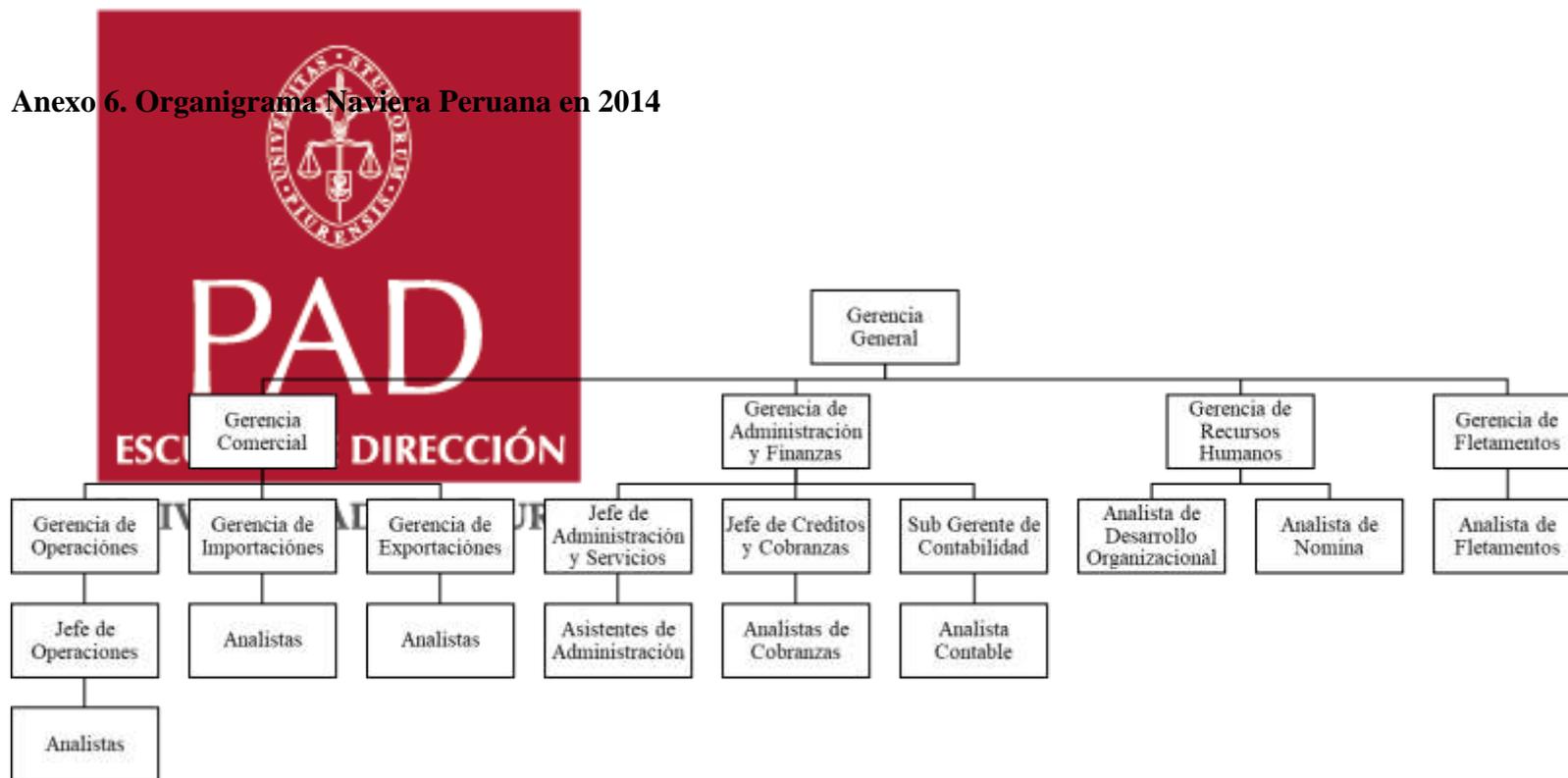
los terminales portuarios el embarque, descarga y transbordo de la carga. Deben también coordinar activamente con los depósitos extra portuarios la disponibilidad de contenedores y en caso sea necesaria la reparación de estos. Finalmente, revisar con el agente marítimo todos los tramites documentales necesarios ante las autoridades locales.

Administración y finanzas:

El departamento de Administración y Finanzas tiene bajo su responsabilidad la planificación y control del presupuesto, los cierres contables, la gestión de cobranzas y pago a proveedores. Adicionalmente se ven temas legales que competen a toda la organización, la gestión de recursos humanos y los sistemas de información.

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Organigrama Naviera Peruana en 2014



Fuente: elaboración propia



## **Anexo 7. Descripción de los departamentos de Naviera Peruana**

### **Administración y finanzas:**

El departamento de administración y finanzas es el responsable de maximizar la rentabilidad, asegurar el flujo de caja y el retorno de las inversiones, supervisar el presupuesto anual de gastos, las operaciones de cobranzas, que le permitan otorgar un análisis financiero adecuado para la toma de decisiones. Asimismo, es responsable de desarrollar y mantener los sistemas de información que permitan una mejora en la gestión de las áreas de negocio y apoyo, así como garantizar el óptimo funcionamiento de los procesos de la organización.

### **Comercial:**

Encargado de identificar nuevas oportunidades de negocio y mantener el liderazgo de la organización en el mercado, así como realizar los esfuerzos necesarios para mantener a los clientes actuales. Asimismo, el departamento comercial brindaba el soporte al cliente en todos los temas relacionados a la documentación, aduanas y trámites documentales. Dentro del departamento comercial también se encontraba el departamento de operaciones, el mismo que se encargaba de toda la operatividad de las naves y gestión con puertos y depósitos de contenedores.

### **Fletamentos:**

Responsable de encontrar y captar oportunidades rentables de negocio de transporte marítimo, operando las naves propias o naves de terceros, a través del monitoreo constante del mercado local e internacional de cargas a granel.

### **Recursos humanos:**

Encargado de orientar al personal en su rol laboral hacia un desarrollo que integre sus necesidades y las de la empresa, dentro de sus funciones estaba el plan anual de capacitaciones, los eventos de integración y los procesos de selección.

Fuente: elaboración propia



## CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

### 2.1. Resolución del caso

#### 2.1.1. Pregunta de investigación

¿Cómo afrontar el reto de fusionar dos compañías con culturas organizacionales sumamente distintas y de esta forma asegurar que los objetivos de la fusión son cumplidos y dentro del tiempo establecido?

#### 2.1.2. Definición del problema

Analizando la información del caso, podemos identificar que el problema se resume en que ambas compañías poseen culturas organizacionales muy distintas, lo cual representaba un reto muy grande, debido a las expectativas y objetivos que se tenían de la fusión.

#### 2.1.3. Aplicación del Octógono

Para responder a la pregunta de investigación y resolver el problema del caso, no hay mejor herramienta que el octógono, el cual nos da una visión completa de la situación de cada una de las empresas y permitirá resolver el problema de cultura organizacional que se identifica en el caso.

##### 2.1.3.1. Octógono de Naviera Alemana

###### Entorno Externo

- Comercio exterior con notoria contracción en los últimos años
- Mercado con varios jugadores
- Alta competitividad
- Presión por parte de los clientes de reducir precios de fletes
- Búsqueda de eficiencia operativa debido al incremento de los costos fijos
- Sobreoferta en algunas rutas de transporte, lo cual hacía que el precio de los fletes tienda a la baja

###### Estrategia

- Enfoque en ofrecer un servicio de alta calidad, confiable y eficiente
- Procesos y procedimientos estándar, extendidos a lo largo de toda la organización
- Reducida flexibilidad para adaptarse a necesidades específicas de clientes

### Sistemas de dirección

- Establecimiento de objetivos por dos enfoques: jefatura directa y regionales
- Salarios por encima del promedio de mercado
- Procesos de selección exigentes y con requisitos mínimos, alineados con la estrategia de la empresa

### Estructura formal

- Organigrama matricial
- Doble “enfoque” de reporte, local y regional
- Cuatro departamentos funcionales y cuatro niveles jerárquicos

### Balance del primer nivel

Podemos ver como Naviera Alemana adapta muy bien sus actividades del día a día y su estrategia al entorno externo al que se enfrenta. A pesar que se responde bastante bien, se identifica un problema con respecto a sus procesos estándar, dado que estos reducen la flexibilidad y capacidad de adaptarse a sus clientes, lo cual limitaba bastante sus posibilidades de generar nuevos negocios. El doble enfoque al momento de establecer los objetivos de la organización estaba alineado con la estructura matricial que se seguía. Finalmente, existe una clara atención a las motivaciones extrínsecas de los empleados, ofreciendo buenos salarios y beneficios que eliminen inconformidades y los enfoquen únicamente en sus responsabilidades del día a día.

### Saber distintivo

- Empleados con experiencia y vocación de servicio
- Procesos estandarizados a nivel mundial, comunicados y aplicados por todos los empleados
- Empleados incentivados a compartir mejores prácticas para mejorar eficiencia operativa
- Sistema de TI de vanguardia

### Estilos de dirección

- Participativo, empleados de todo nivel eran invitados a reuniones en donde se identificaban problemas y se tomaban decisiones
- Cultura de “puertas abiertas”
- Horizontal, todos los empleados eran valorados por igual, no existía la jerarquía
- Fomentaban workshops y capacitaciones constantes

### Estructura real

- Alto Management con limitado poder de decisión producto de la estructura matricial
- Empleados empoderados en tareas del día a día
- Poder desplegado a lo largo de toda la organización, no concentrado en unos pocos

### Balance del segundo nivel

Naviera Alemana mediante su cultura de “puertas abiertas” fomentaba mucho la participación de sus trabajadores en la identificación de problemas y en buscar mejoras al trabajo del día a día, esto incentivaba el aprendizaje y crecimiento de los mismos. Como se ve, el poder de decisión era limitado en algunos casos, lo cual representaba trabas en las iniciativas locales y en el desarrollo de negocios con nuevos clientes.

### Misión externa

- Atención rápida y eficiente
- Servicio de calidad estándar a nivel mundial
- Confiabilidad en lo comprometido, para reducir problemas innecesarios y generar relaciones de confianza con los clientes

### Valores de la dirección

- Directivos interesados en eliminar la preocupación de los empleados por la satisfacción de motivos extrínsecos
- Enfoque en el aprendizaje y crecimiento profesional
- Compromiso real de satisfacer necesidades de clientes al ofrecer un servicio confiable y de calidad

### Misión interna

- Ofrecer salarios y beneficios que satisfagan las necesidades de los empleados
- Genuina preocupación de directivos por el crecimiento profesional de sus trabajadores, al fomentar espacios de dialogo, aprendizaje y relacionamiento de estos.

### Balance del tercer nivel

La dirección se preocupaba por la búsqueda de la unidad al engranar dentro de sus políticas y valores las necesidades extrínsecas, intrínsecas y trascendentes. Existía una real motivación trascendente por satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo un servicio de la más alta calidad y manteniendo un nivel de confiabilidad sumamente alto, era muy raro que no se

cumpla con los compromisos pactados. Todo esto es posible gracias al saber distintivo con el que cuenta la compañía.

### **2.1.3.2. Octógono de Naviera Peruana**

#### Entorno Externo

- Comercio exterior con notoria contracción en los últimos años
- Mercado con varios jugadores
- Alta competitividad
- Presión por parte de los clientes de reducir precios de fletes
- Búsqueda de eficiencia operativa debido al incremento de los costos fijos
- Sobreoferta en algunas rutas de transporte, lo cual hacía que el precio de los fletes tienda a la baja

#### Estrategia

- Fuerte enfoque en satisfacer toda necesidad del cliente
- Alta capacidad de adaptarse a requerimientos específicos
- Desarrollar relaciones cercanas con clientes y a largo plazo

#### Sistema de dirección

- Objetivos definidos por alta gerencia
- Salarios de plana media-baja por debajo del promedio de mercado
- Contratación de algunos empleados por “recomendaciones internas”

#### Estructura formal

- Organigrama general
- Empresa peruana con enfoque tradicional
- Cuatro departamentos funcionales y seis niveles jerárquicos

#### Balance del primer nivel

La estrategia de Naviera Peruana para poder afrontar al entorno externo era simple, adaptar sus procesos a las necesidades de sus clientes y fomentar relaciones cercanas, que garanticen negocios a largo plazo, lo cual le traía muy buenos resultados. Si bien es cierto había mucho enfoque al cliente, por el lado de los empleados existía una deficiencia en cuanto a la atención de las motivaciones extrínsecas, lo cual podría generar un nivel de rotación no deseado y poco compromiso con los objetivos de la organización. Finalmente, se puede ver que los

objetivos eran establecidos considerando únicamente la perspectiva de la alta gerencia y “comunicados” a los demás trabajadores.

#### Saber distintivo

- Empleados con años de experiencia y fuerte enfoque comercial
- Gran capacidad de adaptación de procesos a necesidades de clientes
- Desarrollo propio de sistema de TI, capaz de ofrecer soluciones *ad hoc*

#### Estilos de dirección

- Vertical y fuertemente jerárquica, gerencia general únicamente hablaba con “sus gerentes”
- Decisiones *top-down*, estas eran tomadas por la cúpula gerencial y “comunicadas” a los demás trabajadores
- Poca participación de empleados de nivel medio-bajo en las decisiones del día a día, mínimo desarrollo de conocimientos

#### Estructura real

- Management con amplia libertad para decidir localmente producto de la estructura definida a raíz del *joint venture*
- Poder concentrado en pocas personas, solo alta gerencia

#### Balance del segundo nivel

Como podemos ver, aquí se encontraba una de las principales deficiencias de Naviera Peruana, la organización concentraba las decisiones en unos cuantos empleados y muchas veces no se tenía en cuenta las necesidades reales de los trabajadores. El estilo era muy poco participativo, dejando de lado el aprendizaje que se debería fomentar para la búsqueda del desarrollo profesional del empleado y generando un nulo nivel de satisfacción de necesidades intrínsecas.

#### Misión externa

- Satisfacer las necesidades de clientes a como dé lugar
- Forjar relaciones cercanas con clientes para desarrollar negocios a largo plazo

#### Valores directivos

- Enfoque al cliente desplegado a lo largo de toda la organización
- Directivos poco interesados en formar a sus empleados

- Eventos de integración recurrentes, “todos ganan”

#### Misión interna

- Directivos poco preocupados por necesidades reales de sus empleados
- Eventos de integración enfocados en temporalmente fomentar la unidad

#### Balance del tercer nivel

Había un fuerte enfoque hacia el cliente, se podría decir que esto estaba en el ADN de los directivos de alto mando. Sin embargo, el problema de la concentración de la toma de decisiones que se identifica en el segundo nivel, afectaba la unidad, ya que producía una sensación de no “sentirse escuchado” y esto generaba que en algunos casos no exista compromiso con los objetivos de la organización y ni desarrollo de motivos trascendentes.

### **2.1.3.3. Comparación de los balances de ambas compañías**

#### Primer nivel

Podemos ver como ambas compañías adaptaban bastante bien su estrategia con el entorno externo, es evidente que la de Naviera Peruana era más respaldada por los clientes y producto de esto el posicionamiento que esta tenía en el mercado peruano. La poca flexibilidad de Naviera Alemana le jugaba en contra al momento de atender las necesidades de sus clientes. Esto también era una traba a la hora de querer participar en licitaciones locales, las cuales garantizaban un volumen importante de ventas y reforzaban el posicionamiento en el Perú, por el contrario de NP, quienes si aprovechaban estas oportunidades.

Por otro lado, se identifica que Naviera Alemana respondía mejor a la atención a las necesidades materiales y motivaciones extrínsecas de sus empleados a todo nivel, ofreciendo salarios más competitivos y beneficios que eran bastante valorados por estos. Naviera Peruana por el contrario estaba enfocada en que su alto Management se encuentre bien remunerado y motivado, ya que eran ellos quienes tomaban las decisiones clave, las cuales afectaban el trabajo del día a día.

Finalmente, el establecimiento de objetivos era muy diferente en ambas compañías, si bien es cierto estas trabajaban con objetivos definidos y alineados con la estrategia, solo NA era inclusivo a la hora de definir estos, involucrando a los distintos niveles de la organización.

#### Segundo nivel

La toma de decisiones presentaba diferencias muy marcadas entre ambas compañías. Por un lado, Naviera Alemana empoderaba a sus empleados a todo nivel y esto le permitía poder

fomentar el aprendizaje y la plena satisfacción de los motivos intrínsecos. A pesar de la limitante que se devengaba producto de la estructura matricial a la que pertenecía, era muy raro que se presenten conflictos entre los distintos niveles involucrados.

Esto si era un problema para Naviera Peruana, ya que esta concentraba las decisiones a unos cuantos empleados de alto mando, lo cual no solo generó incomodidades, ya que muchas veces no se tenía en cuenta las necesidades reales de los trabajadores, sino también la falta de aprendizaje que esta política fomentaba.

### Tercer nivel

Si bien es cierto, la búsqueda de la unidad es un trabajo que se podía ver en ambas compañías de formas distintas, estas compartían el interés por satisfacer las necesidades de los clientes. Por el lado de Naviera Alemana, vemos como el primer y segundo nivel estaban diseñados para el desarrollo espontáneo de la motivación trascendente, las políticas, procedimientos y decisiones daban pie a generar esta última. Los eventos de integración también servían para fortalecer aún más los lazos entre todos los empleados, lo que se buscaba no era solo que se trabaje pensando en el cliente, sino también en el trabajo en equipo y el fortalecimiento de las relaciones con los compañeros de trabajo.

Para Naviera Peruana, se podía ver también que sus empleados desarrollaban sus motivos trascendentes, al demostrar su fuerte vocación al servicio al cliente. Como mencionado, esto era parte del ADN de los directivos y estos se preocupaban por fomentar esta cultura. A pesar del problema de la concentración del poder, para los empleados, esta forma de trabajar en algunos casos era “normal”, sin embargo, en algunos otros generaba cierta inconformidad (principalmente para empleados pertenecientes a generaciones más recientes). José Antonio Maldonado era medianamente consciente de esto, motivo por el cual, en los eventos de integración que se desarrollaban a lo largo de todo el año, se preocupaba por fomentar la unidad repartiendo varios premios, brindando espacios de dialogo entre los empleados y por momentos, estando “cerca” de la gente.

#### **2.1.3.4. Octógono propuesto para la nueva organización**

##### Entorno Externo

- Comercio exterior con notoria contracción en los últimos años
- Mercado con varios jugadores
- Alta competitividad
- Presión por parte de los clientes de reducir precios de fletes
- Búsqueda de eficiencia operativa debido al incremento de los costos fijos

- Sobreoferta en algunas rutas de transporte, lo cual hacia que el precio de los fletes tienda a la baja

#### Estrategia

- Enfoque en ofrecer un servicio de alta calidad, confiable y eficiente
- Nuevos procesos estándar que recojan necesidades actuales del mercado y con capacidad para ser adaptados en caso sea necesario
- Atención de requerimientos especiales para clientes específicos
- Relaciones cercanas y a largo plazo con principales clientes

#### Sistema de dirección

- Objetivos trazados teniendo como base las guías de la oficina regional y las necesidades locales, comunicados de manera oportuna y adicionalmente enfocados en reforzar necesidades de empleados.
- Salarios y beneficios acorde al mercado
- Procesos de selección rigurosos y alineados con objetivos de la organización

#### Estructura formal

- Organigrama matricial
- Doble “enfoque” de reporte, local y regional
- Cuatro departamentos funcionales y cuatro niveles jerárquicos

#### Balance del primer nivel

Se busca recoger lo mejor de ambas compañías para asegurar que la estrategia este en línea con los objetivos de la organización y ésta, permita responder positivamente al entorno externo. Esta, ha sido establecida de modo que no se afecte a ningún cliente acostumbrado a la forma de trabajar de cada compañía y que ponga a NA en una posición competitiva bastante favorable. La estructura formal que prevalecerá será la de NA, por lo que será clave que cada empleado se familiarice con su nuevo rol y posición desde un inicio, definitivamente va a ser un reto ya que no todos los empleados pueden mantener su mismo rango jerárquico, será muy importante el trabajo del departamento de recursos humanos y las direcciones para mantener la motivación y satisfacción de estos. Por el lado de los sistemas de dirección, se puede ver que la nueva compañía los refuerza bastante y recoge principalmente las prácticas de NA, las cuales deberían ser muy bien recibidas por parte de los empleados de NP.

### Saber distintivo

- Empleados con amplia experiencia, con vocación de servicio y fuerte enfoque comercial
- Procesos estandarizados a nivel mundial, comunicados y aplicados por todos los empleados
- Empleados incentivados a compartir mejores prácticas para mejorar eficiencia operativa
- Flexibilidad para adaptarse a necesidades de clientes

### Estilos de dirección

- Participativo, empleados de todo nivel son parte del proceso de identificación y solución de problemas
- Horizontal, todos los empleados son valorados por igual
- Cultura de “puertas abiertas”
- Workshops y capacitación constante

### Estructura real

- Estructura matricial prevalece, limitando el poder de decisión de las gerencias
- Poder desplegado a lo largo de toda la organización y no solo a unos cuantos
- Empleados empoderados a todo nivel en decisiones del día a día

### Balace del segundo nivel

Se sabe que la estructura matricial va a prevalecer, por ende, se mantendrá la limitante de las decisiones locales y eso podría generar disconformidad por parte de los empleados que vengan de Naviera Peruana. Va a ser un gran reto que los nuevos empleados se acostumbren a la nueva forma de trabajar, por lo que es necesario que José Antonio tenga el liderazgo, la apertura y sepa comunicar bien este nuevo enfoque. Asimismo, podemos ver como el aprendizaje se extiende a lo largo de la organización, satisfaciendo las necesidades cognoscitivas y buscando la motivación intrínseca. Finalmente, al unir ambas compañías se puede explotar el saber distintivo, al juntar lo mejor de ambas empresas, se da pie a diseñar procesos estándar que recojan el fuerte enfoque comercial de NP y al mismo tiempo permitan reaccionar de manera flexible ante requerimientos especiales. Si todo esto funciona, pondría a NA en una posición muy ventajosa frente a sus competidores.

### Misión externa

- Satisfacer las necesidades de clientes de manera rápida y eficiente

- Dar un servicio de calidad estándar a nivel mundial
- Ofrecer un servicio confiable
- Mantener relaciones cercanas con clientes, a fin de desarrollar negocios a largo plazo

#### Valores directivos

- Directivos enfocados en la búsqueda de la satisfacción de motivos extrínsecos de sus empleados
- Genuino interés de incentivar el aprendizaje y crecimiento profesional de empleados
- Compromiso de satisfacer las necesidades de clientes, ofreciendo un servicio confiable y de la más alta calidad

#### Misión interna

- Tener empleados capacitados, empoderados y con vocación al servicio, para ser capaces de atender las necesidades de sus clientes y que, al hacerlo, se satisfagan las necesidades afectivas y los motivos trascendentes.
- Ofrecer una retribución económica que sea capaz de satisfacer los motivos extrínsecos de sus empleados

#### Balance del tercer nivel

Los directivos deben ser capaces de traducir la misión externa e interna a actividades que se desarrollen en el día a día. Es sumamente importante que se tenga claro que uno de los principales objetivos es el de ofrecer un servicio de la más alta calidad, producto de la alta competitividad que se vive en el mercado naviero, diferenciarse es vital y se ha elegido la calidad como el elemento que respalde la estrategia. Asimismo, la preocupación de estos debe ser también hacia su cliente interno, sus trabajadores, quienes deben sentir que la empresa no solo se preocupa por ganar dinero, sino también en generar bienestar para estos y tener un impacto social en el mercado que se desarrolla. Solo mediante esto se podrá ver el nivel de trascendencia que toda organización debe tener.

#### **2.1.4. Plan de acción**

Habiendo definido el octógono de la estructura que debería prevalecer, corresponde definir los pasos a seguir para poder cumplir con los objetivos y plazos de la fusión y finalmente apuntar a resolver el problema que se identifica en el caso.

1. Como comentado, para poder definir la estructura de la organización a establecer, era importante utilizar el octógono para poder identificar los problemas en los

distintos niveles y finalmente preparar uno que rescate lo mejor de ambas compañías y satisfaga completamente los tres niveles.

2. Diseñar el proceso de selección acorde con las nuevas necesidades y objetivos de la fusión, atraer el talento adecuado, que posea las aptitudes y actitudes necesarias. Se sabe que muchos aspectos cambiarán, por lo que la capacidad de adaptarse a la nueva realidad de la empresa será muy valorada.
3. Organizar workshops en donde empleados de ambas empresas se junten para revisar los procesos que se vienen siguiendo y juntos adapten los mismos a las necesidades actuales de los clientes, teniendo en cuenta que todos los clientes de Naviera Peruana iban a pasar a Naviera Alemana, esto era fundamental a fin de asegurar la continuidad del servicio comprometido.
4. Preparar un plan de capacitación a todos los nuevos empleados, para asegurar que estos se encuentren familiarizados con el nuevo sistema de TI a utilizar y los procedimientos a seguir.
5. Finalmente, es sumamente importante que los empleados estén informados en todo momento del desarrollo de la fusión, esto en línea con el estilo de dirección definido, el cual apunta a hacer partícipe a los empleados en las diversas actividades de la empresa.

#### **2.1.5. Respuesta a la pregunta de investigación**

Para poder responder a la pregunta de investigación se ha utilizado el octógono de Juan Antonio Pérez López, el cual nos ha permitido realizar un análisis completo de ambas compañías e identificar las deficiencias en los tres niveles. Este, nos da la posibilidad de proponer una estructura que sea capaz de recoger lo mejor de ambas organizaciones y que de esta manera se cumpla con los objetivos de la fusión. Finalmente, para afrontar este reto es necesario contar con ejecutivos experimentados y capaces de liderar todo este proceso, que estos se apoyen en herramientas como el octógono y que se cuente con un plan de trabajo el cual defina los pasos a seguir.



## EPÍLOGO

Cuatro años después, podemos ver que la fusión fue un éxito. NA se mantuvo en el primer lugar en el ranking peruano hasta fines del 2017, cuando la naviera danesa Maersk anunció la compra de su par alemana Hamburg Sud, con lo cual la ubicó a la cabeza del mercado peruano.

Durante los últimos cuatro años se vivieron bastantes cambios, siendo el más importante la renuncia de José Antonio Maldonado a inicios del 2016. Este se jubiló luego de más de cuarenta años en el mercado naviero. Quien tomó su lugar fue Sebastián Salazar, quien estuvo a cargo de la dirección de ventas desde la fusión en 2015; con 39 años al momento de asumir el liderazgo de NA, Sebastián se preocupó por asegurar la continuidad del posicionamiento que se tenía y a trabajar en una organización mucho más horizontal y con una cultura de “puertas abiertas”.

NA por su lado sacó adelante diversos proyectos a nivel mundial, que apuntaban a trabajar en el nuevo enfoque que se decidió seguir luego de la fusión. Se quería ser la naviera número uno en términos de calidad y con esto, se crearon departamentos que anteriormente no existían. En el año 2017, en línea con su estrategia de expansión e incremento del posicionamiento en mercados no desarrollados, integró a sus operaciones a la naviera árabe United Arab Shipping Company (UASC). Se siguió un proceso bastante similar al que se vivió en el 2015, sin embargo, esta vez el impacto fue más fuerte en el mercado asiático y africano, en el Perú las operaciones de UASC eran inexistentes, por lo que no hubo mayor cambio.

Hoy NA en Perú es una organización de casi cien empleados, el promedio de edad es de 35 años y se divide en 60% mujeres y 40% hombres. El ambiente de trabajo es sumamente agradable y el personal está muy comprometido con los objetivos de la empresa, esto demuestra que las decisiones que se tomaron cuando se integró NA y NP en el 2015 fueron las adecuadas y se dejó un buen precedente para futuras integraciones que de seguro se darán.



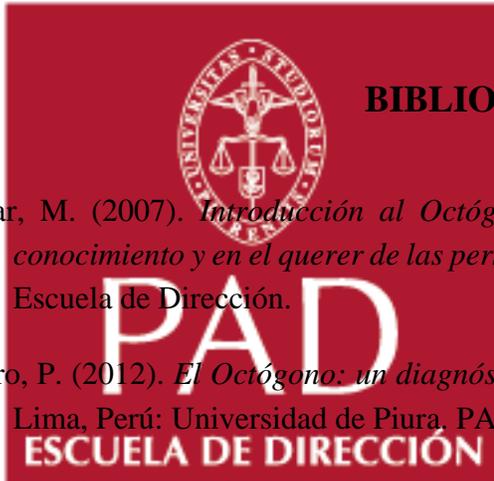
## CONCLUSIONES

A lo largo del caso hemos podido ver, como dos compañías que se desempeñan en un mismo mercado, pueden tener culturas organizacionales con marcadas diferencias y que, a pesar de ello, es posible realizar una fusión exitosa. Esto nos deja como enseñanza una serie de conceptos teóricos, los cuales pueden y deben ser aplicados para situaciones similares, sin importar el entorno ni el mercado en donde se encuentren.

Este trabajo de investigación ha permitido demostrar que:

- Como bien se ha mencionado, satisfacer los tres niveles del octógono es sumamente importante, sin embargo, existen situaciones en donde, a pesar de tener ciertas deficiencias, algunas compañías pueden salir adelante e incluso estar bastante bien posicionadas, como es el caso de Naviera Peruana.
- La falta de atención a las variables del segundo nivel del octógono, en el caso de Naviera Peruana, afectan en gran proporción a la atractividad, limitando el aprendizaje y desarrollo de sus empleados.
- Empresas multinacionales, en su afán de buscar la excelencia, limitan su visión a políticas estrictas que pueden jugarle en contra frente a otros competidores.
- Es posible juntar compañías con culturas distintas y en el proceso, rescatar lo mejor de cada una, para así, formar una sola organización con poderosas ventajas competitivas.
- Finalmente, para tener una fusión exitosa no solamente basta con tener dos empresas con potencial, sino de contar con ejecutivos que sean capaces de tomar decisiones claves y oportunas, dejando de lado intereses o prácticas pasadas y teniendo la madurez y apertura suficiente para afrontar este proceso de cambio, el cual se da como fin crecer como empresa y asegurar la sostenibilidad de las operaciones.





## BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, M. (2007). *Introducción al Octógono: una teoría de empresa centrada en el conocimiento y en el querer de las personas*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. (2012). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Escomar. (2014). *Estadísticas Exportaciones e Importaciones. Año 2014*. Recuperado de <https://www.infoescomar.pe/>
- Escomar. (2015). *Estadísticas Exportaciones e Importaciones. Año 2015*. Recuperado de <https://www.infoescomar.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Exportaciones e Importaciones*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/2011/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Exportaciones e Importaciones*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/2012/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Exportaciones e Importaciones*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/2013/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Exportaciones e Importaciones*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/2014/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Abril 2015* (Informe Técnico n 6 – junio 2015). Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n06\\_exportaciones-e-importaciones-abr2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n06_exportaciones-e-importaciones-abr2015.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Agosto 2015* (Informe Técnico n 10 – octubre 2015).

Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n10\\_exportaciones-e-importaciones-ago2015\\_1.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n10_exportaciones-e-importaciones-ago2015_1.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Enero 2015* (Informe Técnico n 3 – marzo 2015). Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03\\_mar\\_2015.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03_mar_2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Febrero 2015* (Informe Técnico n 4 – abril 2015). Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04\\_exportaciones-e-importaciones-feb2015.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_exportaciones-e-importaciones-feb2015.pdf)

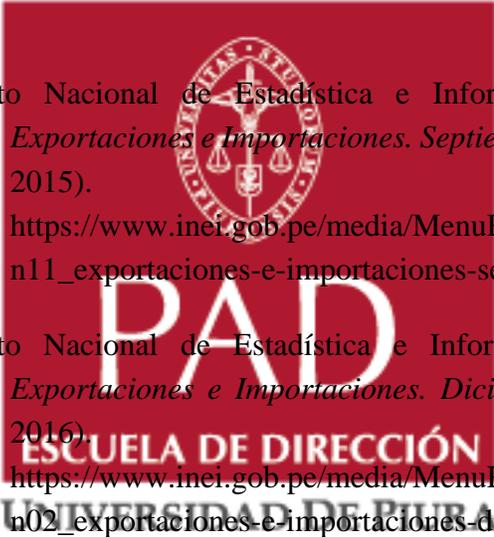
Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015e). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Junio 2015* (Informe Técnico n 8 – agosto 2015). Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n08\\_exportaciones-e-importaciones-jun2015.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n08_exportaciones-e-importaciones-jun2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015f). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Julio 2015* (Informe Técnico n 9 – septiembre 2015). Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n09\\_exportaciones-e-importaciones-jul2015.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n09_exportaciones-e-importaciones-jul2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015g). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Marzo 2015* (Informe Técnico n 5 – mayo 2015). Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n05\\_exportaciones-e-importaciones-mar2015.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n05_exportaciones-e-importaciones-mar2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015h). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Mayo 2015* (Informe Técnico n 7 – Julio 2015). Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n07\\_exportaciones-e-importaciones-may2015.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n07_exportaciones-e-importaciones-may2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015i). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Octubre 2015* (Informe Técnico n 12 – diciembre 2015). Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n12\\_exportaciones-e-importaciones-oct2015.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n12_exportaciones-e-importaciones-oct2015.pdf)



Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015j). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Septiembre 2015* (Informe Técnico n 11 – noviembre 2015). Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n11\\_exportaciones-e-importaciones-set2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n11_exportaciones-e-importaciones-set2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Diciembre 2015* (Informe Técnico n 2 – febrero 2016). Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Noviembre 2015* (Informe Técnico n 1 – enero 2016).

Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_exportaciones-e-importaciones-nov2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones-nov2015.pdf)