

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**CASO: NIELS HARDMAN EN LA PUERTA DE
EMBARQUE, O SE QUEDA O SE EMBARCA**

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

URSULA HERRÁN ALVA
DIEGO VERA VALDIVIA

Asesor: Mario Acosta Dávila

Lima, octubre de 2018

TABLA DE CONTENIDO

Índice de figuras	v
Índice de tablas	vii
Resumen ejecutivo.....	ix
Abstract.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Caso: Niels Hardman en la puerta de embarque, o se queda o se embarca	3
1.1. Reseña de la empresa – Global.....	3
1.2. Pacific World Transport S.A. (PWT S.A.).....	4
1.3. Servicios logísticos	5
1.4. Un nuevo Gerente de logística.....	8
1.4.1. El primer día.....	9
1.4.2. Año 2015	9
1.4.3. Año 2016	11
1.4.4. Año 2017	13
CAPÍTULO 2. Teaching Note.....	15
2.1. Resumen del Caso	15
2.2. Nivel del curso y temas principales que desarrollar	15
2.3. Objetivo de aprendizaje	15
2.4. Método de investigación.....	16
2.5. Análisis del caso	16
2.5.1. Análisis del sector.....	16
2.5.1.1. Fuerzas de Porter	17
2.5.1.2. Análisis FODA de PWT S.A.....	18
2.5.1.3. Como conversa la estrategia de PWT con este análisis.....	20
2.5.2. Análisis de la organización: Octógono – a llegada de Niels Hardman a PWT	21

2.5.3. Análisis de la organización: octógono – al momento de la presentación de la carta de renuncia.....	22
2.5.4. Análisis Sistemas de Dirección	23
2.5.4.1. Alternativas de solución	23
2.5.4.2. Solución y planes de acción.....	24
2.5.5. Plan de discusión del caso	25
2.5.6. Plan de pizarras.....	25
2.5.6.1. Niels – Calidad motivacional, motivos	25
2.5.6.2. Jessica – Calidad Motivacional	26
Conclusiones.....	29
Epílogo	31
Bibliografía.....	33



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Industrias verticales.....	3
Figura 2. Organigrama.....	4
Figura 3. Las principales ventajas de la tercerización	17
Figura 4. Análisis de Sistemas de dirección	23
Figura 5. Niels – Calidad motivacional	26
Figura 6. Jessica - Calidad motivacional	27



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estado de Ganancias y pérdidas – Unidad de negocio de logística.....	6
Tabla 2. Alternativas de solución	24
Tabla 3. Resultados al cierre del 2017.....	31



RESUMEN EJECUTIVO

El caso describe la llegada de un nuevo gerente a la Unidad de Logística de la empresa Pacific World Transport S.A. o PWT, la cual tiene una estrategia de integración vertical para ofrecer servicios “End to End” a las industrias de Hi-Tech y Telecom principalmente. Para ello, se decide abrir la Unidad de Logística para ofrecer los servicios de almacenamiento y distribución local. Sin embargo, la empresa tiene poca experiencia en el manejo de gestión logística de almacenes, lo cual redundo en problemas operativos y sobrecostos, al sobredimensionar las necesidades de almacenaje, así como problemas de servicio con el principal cliente de la empresa. Así está la situación cuando ingresa Niels, un nuevo gerente para la unidad de logística, con amplia experiencia en la industria – el anterior fue retirado – a tratar de resolver la situación operativa con los clientes, mientras le informan que no está alcanzando los objetivos financieros y que parte de su compensación variable está atada a KPI’s que no controla. Su gerente, Jessica parece no confiar lo suficiente en Niels, lo cual genera que la Unidad de logística no sea exitosa, llevando a Niels a presentar su carta de renuncia.

Palabras claves: sector logístico; calidad motivacional; sistemas de incentivos; estilos de dirección; factibilidad de la estrategia



ABSTRACT

This case describes the arrival of a new logistic manager to the Pacific World Transport S.A or PWT. PWT has a vertical integration strategy to deliver and end to end logistic service, dedicated to the Hi-Tech and telecom industries mainly. That is why they decided to open a new Logistic Unit in addition to the Air and Ocean Freight Unit. However, the company does not possess the enough knowledge to do so, and this generates service issues with the main customer, and also not hitting financial targets, because they over dimensioned the capacity (unused installed capacity). This is the situation, when Niels arrives, a new Logistic manager, with a broad experience in the industry – the former one was removed from the company – to try to resolve the service situation with the customer and try to offset the financial resource by going after customers from different industries. All of this while he learns that his variable compensation is tied to some KPI's that he does not control. His manager, Jessica, does not seem to trust Niels enough, which means that the Logistics Unit is not successful, leading Niels to present his resignation letter.

Keywords: *logistic sector; motivational quality; incentive compensation systems; directors styles; strategy viability*

