

**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

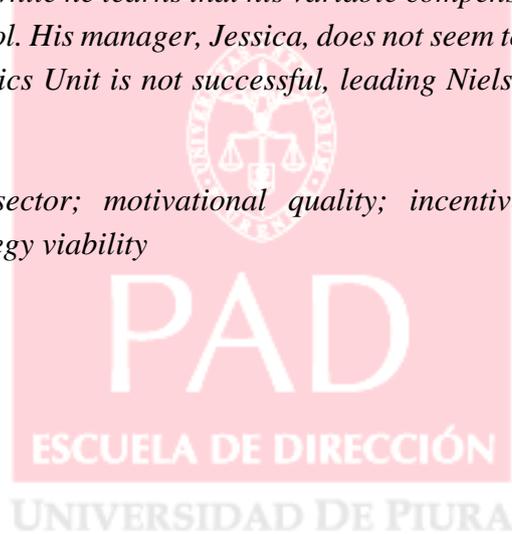




## ABSTRACT

*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*





## INTRODUCCIÓN

El presente caso quiere ilustrar la situación en la que un gerente de unidad de negocio llegó a la situación límite de plantear su renuncia tras no lograr sacar adelante su negocio debido a falta de soporte de su gerencia general.

Se ha tratado de capturar los eventos de manera fiel a cómo sucedieron, a fin de poder mostrar una clara imagen de lo que ocurrió. Asimismo, durante el análisis, se ha buscado mantener una perspectiva imparcial, que permita entender ambos lados del caso y, en base a esto, recomendar el mejor plan de acción.

Además, se ilustraron las particularidades de la industria logística y la importancia de poder contar con una estrategia de acuerdo con las fortalezas de la organización, pero que sepa adaptarse a las circunstancias de cada unidad de negocio, de modo que este sea sostenible y exitoso, como parte de un grupo que se dedica al mismo rubro.





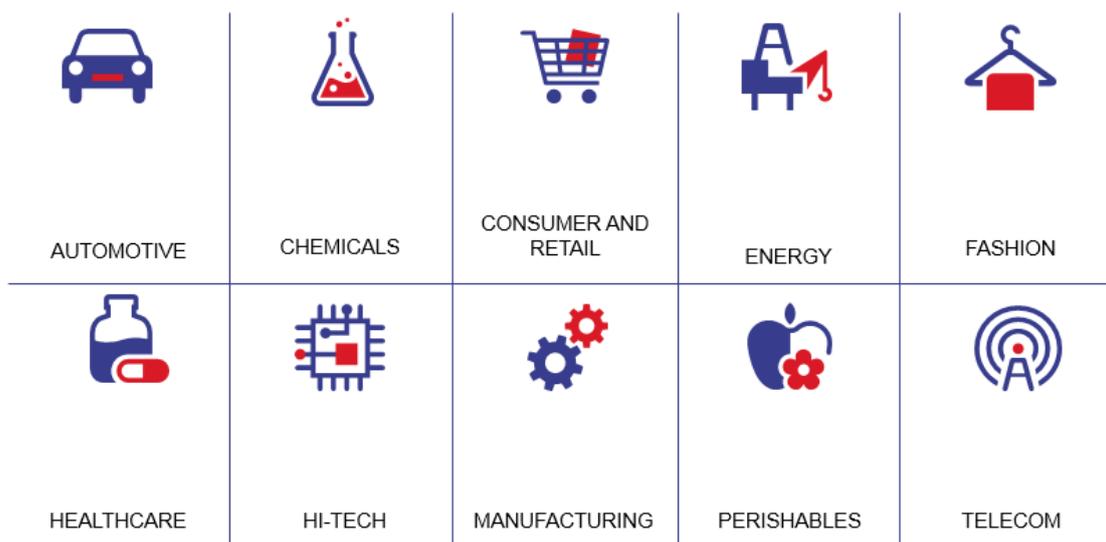
## CAPÍTULO 1. CASO: NIELS HARDMAN EN LA PUERTA DE EMBARQUE, O SE QUEDA O SE EMBARCA

A fines de abril del 2017, Jessica Sazs, Gerente General de Pacific World Transport S.A. (PWT S.A.) recibió en su despacho a Niels Hardman, Gerente de Logística, quien entregó su carta de renuncia, con lo cual puso su cargo a disposición.

### 1.1. Reseña de la empresa – Global

Con más de cien años en el negocio de transportar bienes a nivel global, Pacific World Transport Ltd., o PWT, en adelante, es una empresa transnacional presente en más de 70 países, con 500 oficinas y 14,500 colaboradores y cuyas oficinas centrales se encuentran en Basilea, Suiza. En base al profundo conocimiento del negocio y con sistemas de tecnología de información (TI) personalizado, busca ofrecer soluciones integrales hechas a medida, y enfoca sus servicios en diez industrias verticales, las cuales se precisan en la Figura 1. Es una compañía pública, cuyo portafolio accionario se transa en la Bolsa de Valores de Zurich, Suiza.

**Figura 1. Industrias verticales**



Fuente: elaboración propia

La estructura operativa se divide en unidades regionales: Asia-Pacífico (APAC), Américas, Europa, Medio Oriente y África. Las actividades comerciales dentro de cada región se subdividen en las siguientes unidades de negocio: Flete aéreo (*air freight*), Flete marítimo (*ocean freight*), Proyectos de energía (EPS) y Logística (Almacenamiento, distribución y fabricación).

## 1.2. Pacific World Transport S.A. (PWT S.A.)

PWT S.A. inició sus operaciones en Perú en el año 1950 como *freight forwarder*, con los negocios de flete internacional marítimo (*ocean freight*) y aéreo (*air freight*), y el soporte de un equipo comercial responsable de la venta de servicios. Posteriormente, se abrieron operaciones para gestionar proyectos de energía, como una unidad de negocio independiente (EPS). Perteneciente a la región Américas, Perú reporta a la oficina de Miami, desde donde el CEO Regional dirige las operaciones junto con un equipo gerencial que lidera regionalmente cada de una de las unidades de negocio.

Al cierre del año 2016, las unidades de negocio de flete aéreo y marítimo representaron más del 75% del ingreso total de la operación de Perú. La responsabilidad por la venta de fletes marítimos y aéreos era de la Gerencia comercial, que estaba conformada por un grupo de vendedores especializados en comercio internacional y gestión de aduanas; mientras que el área comercial generaba ventas, las gerencias de estas unidades tenían la responsabilidad de operar y mantener las cuentas incorporadas por el equipo comercial.

La Gerencia general de PWT S.A., estaba a cargo de Jessica Sazs, quien desempeñaba esta posición desde el año 2013, sin embargo, su trayectoria en la compañía inició en el 2001 como jefa de operaciones de producto aéreo, y posteriormente ocupó las gerencias de fletes aéreos y marítimos.

En el año 2012, al seguir los lineamientos corporativos de incrementar el portafolio de soluciones logísticas para los clientes de las unidades de negocio de transporte internacional aéreo y marítimo, Pacific World Transport S.A. (PWT) inició en Lima operaciones como proveedor de servicios logísticos e incorporó a la estructura una Gerencia de logística. Este nuevo equipo tendría la responsabilidad de operar el centro de distribución y de vender servicios de almacenamiento y distribución.

Jessica creyó que el equipo comercial de PWT S.A. debía enfocarse exclusivamente en la venta de servicios de Transporte internacional aéreo y marítimo, de manera que ni la Gerencia comercial ni los quince vendedores de PWT tenían como objetivo vender servicios de almacenamiento ni distribución. La estructura organizacional de la línea de gerentes de PWT S.A. se describe en la Figura 2.

**Figura 2. Organigrama**



\*Ingresaron nuevos gerentes en el año 2015

Fuente: elaboración propia

En Perú, la empresa tuvo dos locales principales: por un lado, la oficina central con sede en el distrito del Callao, y, por otro lado, el centro de distribución, ubicado al sur de la ciudad de Lima. Una vez al mes, Jessica convocaba a todos los gerentes a un comité. Se revisaba el resultado financiero del mes anterior, las proyecciones de nuevos negocios y demás temas relevantes, y cada gerente debía exponer los resultados y estrategias de su unidad de negocio.

La compañía tenía bien definido el sistema de evaluación de desempeño, con un proceso estructurado y el soporte de una herramienta web, mediante el cual el jefe directo debía definir objetivos anuales de los colaboradores a su cargo. El mismo sistema obligaba a los usuarios a realizar al menos dos revisiones anuales, en las que participaba tanto el jefe directo como el colaborador evaluado. La evaluación de Jessica como gerente del país estaba atada a la rentabilidad del negocio completo, por cuyo cumplimiento dentro del objetivo recibía un bono anual. Jessica, debido a su recargada agenda, usualmente se apoyaba en el gerente de recursos humanos para cargar los objetivos de los demás gerentes.

### **1.3. Servicios logísticos**

Desde el inicio, las operaciones de servicios logísticos en Perú se enfocaron en el sector de telecomunicaciones (TELECOM). La concentración en el volumen de operaciones para clientes del sector de TELECOM pasó de 100% en el 2012 a 95% en el 2014, y se cerró el 2016 con un 90%, el 10% restante correspondió a clientes de *hi-tech* y herramientas.

Cada país es responsable de su resultado financiero a nivel de EBIT, sin embargo, en el estado de ganancias y pérdidas se incluye un cargo mensual por asignaciones (“*allocations*”) regionales y corporativas. Estas “*allocations*” son la distribución de gastos de la sede regional y de la oficina corporativa que recibe cada país, y cuya base para el cálculo es un misterio, por ende, son difícilmente presupuestables. Cada fin de mes, sencillamente, se reciben las cifras en el estado de ganancias y pérdidas (GyP). El GyP de la unidad de negocio Logística se detalla en la Tabla 1.

A finales del 2016, el negocio de servicios logísticos representó el 20% del ingreso total de la empresa en el Perú.

**Tabla 1. Estado de Ganancias y pérdidas – Unidad de negocio de logística**

Year	2013	2014	2015	2016	2017		
					Enero	Febrero	Marzo
Net Forwarding Revenue	CHF 39,327	CHF 59,835	CHF 52,016	CHF 41,646	CHF 2,376	CHF 2,615	CHF 2,442
Gross Profit	CHF 23,015	CHF 39,752	CHF 34,628	CHF 24,979	CHF 1,739	CHF 2,005	CHF 1,649
Personnel Expenses	CHF -8,236	CHF -11,572	CHF -10,426	CHF -7,869	CHF -656	CHF -632	CHF -612
Other Operative Expenses	CHF -12,946	CHF -22,805	CHF -19,199	CHF -11,577	CHF -971	CHF -965	CHF -972
Total D & A	CHF -540	CHF -972	CHF -1,116	CHF -1,044	CHF -72	CHF -72	CHF -72
Direct Contribution	CHF 1,294	CHF 4,404	CHF 3,886	CHF 4,489	CHF 31	CHF 408	CHF 65
House Allocations	CHF -5,382	CHF -5,742	CHF -3,150	CHF -2,538	CHF -173	CHF -158	CHF -160
Country Contribution by Product	CHF -4,088	CHF -1,338	CHF 736	CHF 1,951	CHF -142	CHF 250	CHF -94
Regional Allocations	CHF -2,267	CHF -2,512	CHF -2,580	CHF -1,813	CHF -153	CHF -141	CHF -154
Corporate Allocations	CHF -3,136	CHF -3,683	CHF -4,215	CHF -2,766	CHF -179	CHF -211	CHF -205
EBIT	CHF -9,492	CHF -7,533	CHF -6,058	CHF -2,627	CHF -475	CHF -102	CHF -453
FTE	240	302	229	186	128	128	128

Nota. Escala: miles de CHF. CHF: Francos Suizos

Fuente: elaboración propia

#### Q4 – 2014

En septiembre del 2014, Alex Piper, gerente de Logística de Pacific World Transport S.A. recibió la llamada de John Tay, director de *Supply chain* para Perú de GONGSI TELECOM Ltd., quien era uno de los principales clientes corporativos, con negocios millonarios en todo el mundo. En la conversación, John le expresó su preocupación por los constantes retrasos en la atención de pedidos, y Alex se comprometió a solucionar las dificultades y regularizar el servicio.

Dos semanas después, GONGSI TELECOM Ltd. envió un reclamo formal por escrito a Jessica Sazs con copia al CEO Regional, en el que se hizo referencia a reiteradas deficiencias en la atención de pedidos, un reporte de inventarios preocupantemente inexacto y en que se advirtió sobre el riesgo de penalidades si no se revertía la situación. Jessica, después de una detallada evaluación, concluyó que debía escalar la situación y solicitar el soporte del equipo técnico de la oficina regional de Miami, para tratar de encontrar una solución a la brevedad.

Durante la primera semana de revisión, el equipo técnico regional detectó que el sistema ERP<sup>1</sup>, desarrollado recientemente para la operación, no se encontraba actualizado y era imposible encontrar los materiales. En una operación de ocho mil posiciones rack, dos mil metros cuadrados de productos sobredimensionados y más de cinco mil SKU<sup>2</sup> activos, esto era un tema serio. La falta de control durante esos meses llevó a diferencias de inventario que se estimaron en casi un millón de dólares.

1 Enterprise Resource Planning (ERP, por sus siglas en inglés), es decir, Sistema de Planificación de Recursos Empresariales.

2 Stock Keeping Unit (SKU, por sus siglas en inglés), es decir, Unidad de Almacenaje.

Al poco tiempo, el cliente escaló el reclamo a nivel corporativo. Con el fin de monitorear directamente la situación, Jessica trasladó su despacho al centro de distribución y se instaló en la oficina de Alex, quien buscó otra ubicación temporal en el centro de distribución. La justificación fue: “Alex, o arreglamos este tema, o ponemos en riesgo el negocio de Flete Internacional con GONGSI, lo cual afectaría el resultado total del país, no puedo permitir eso.”

Las siguientes semanas representaron un gran reto para Jessica y el equipo regional a cargo de revertir la situación, fueron apareciendo otros frentes a los que se debía dedicar atención. La presión para estabilizar la operación creció, ya que GONGSI TELECOM Ltd. debía cumplir con sus compromisos de entrega al gobierno, con cargo a penalidades en caso de incumplimiento. Contractualmente, también se habían estipulado penalidades para PWT.

Después de un gran despliegue de recursos, cambios en el proceso, reuniones de trabajo semanales con los representantes locales de GONGSI, siempre bajo la dirección del equipo regional y encabezadas por Jessica, la situación se empezó a orientar a estabilizarse en el mediano plazo, sin embargo, las pérdidas de inventario y los constantes roces entre los equipos operativos hacían que la tensión sea una constante en todas las comunicaciones y reuniones con GONGSI TELECOM Ltd.

Además de los problemas con GONGSI TELECOM Ltd., se evidenciaron serias deficiencias de control y operativas en el manejo de la unidad de negocio. Jessica tomó la decisión de separar del cargo a Alex y a toda la primera línea de sus reportes directos. Un año antes, por recomendación de Alex, se había ampliado la capacidad instalada del Centro de Distribución, en base a supuestos de crecimiento que Alex presentó, defendió y que fueron luego aprobados por Jessica, quien tuvo que sustentarlos a la oficina regional.

## **Q1 – 2015**

Un requisito de la compañía es que los profesionales que ocupen posiciones de jefatura o gerencia tengan un nivel avanzado de inglés, debido a la constante interacción con ejecutivos extranjeros de clientes corporativos, así como para interactuar con la oficina regional de Miami. Sin embargo, y a pesar de contratar a un *headhunter* especializado, no fue sencillo encontrar una persona con la experiencia operativa y el nivel de inglés requerido para reemplazar las posiciones de jefe de operaciones y de gerente de logística. El proceso de reclutamiento comenzó a dar resultados a finales de febrero de 2015, con la contratación de Charly como jefe de operaciones, quien recibió la inducción del equipo regional y debía servir de enlace con el nuevo gerente cuando se concretará su contratación.

En marzo de 2015, el equipo regional dejó la operación en manos del país, sin embargo, GONGSI TELECOM Ltd. no era el único problema. Las demás operaciones también habían sufrido traspiés operativos de menor envergadura, pero no menos importantes. Uno de los clientes mencionó: “Solo se han preocupado de resolver el problema con GONGSI, como si fuera el único cliente, pero mi operación también es importante y las mejoras que me proponen nunca se cumplen...” Otro indicó: “no se cumplen los tiempos de entrega acordados, estoy recibiendo un pésimo servicio y no tengo con quien hablar...”

#### **1.4. Un nuevo Gerente de logística**

Niels Hardman, profesional con más de trece años de experiencia en logística, pasó los últimos cinco años como gerente de una de las unidades de negocio de servicios logísticos de un importante distribuidor de productos farmacéuticos y consumo masivo.

A finales del 2014, en una entrevista para evaluar la posibilidad de una promoción para Niels, su jefe directo conversó con el responsable del área de recursos humanos sobre su desempeño:

*Niels ha tenido un buen desempeño en los últimos años, por señalar a algunos puntos positivos, los beneficios de la unidad de negocio se han duplicado, y logró incorporar treinta y cinco clientes nuevos, de los ocho que encontró cuando recibió la responsabilidad. Ha formado un equipo eficiente y a pesar de tener más de 200 colaboradores bajo su responsabilidad, el clima laboral es uno de los mejores del centro de distribución. Los clientes tienen confianza en él, lo que ha permitido desarrollar nuevos servicios de valor agregado. Sin embargo, aún es muy joven y no creo que esté listo para asumir la gerencia del centro de distribución, tenemos un tema serio con la posible formación de sindicato, necesitamos alguien con mayor experiencia, aún no es su momento...*

Finalmente, el puesto fue cubierto gracias a un reclutamiento externo. Niels, por su parte, pensó que ya era tiempo de asumir nuevas oportunidades, y tras conversar con su jefe directo al respecto, este gestionó con RRHH un plan de desarrollo, el cual nunca se concretó.

En enero de 2015, Niels recibió la llamada de un *headhunter* especializado en logística, para discutir detalles de una oferta laboral, para la posición de gerente de operación logística (3PL) en Perú, reportar directamente a gerencia general y, en líneas punteadas, al gerente regional de logística de la oficina de Miami. Esta situación lo entusiasmó mucho e hizo su mejor esfuerzo para hacer suya la posición.

Cuando se entrevistó por primera vez con el gerente de recursos humanos, el cual tenía poco más de treinta días en la organización, Niels se entusiasmó por la responsabilidad

que implicaba la posición y la proyección de crecimiento de la empresa en la región, además de la posibilidad de finalmente tener el control total de un centro de distribución.

En las entrevistas, ya sea por desconocimiento del nuevo gerente de RRHH o porque Niels no preguntó, se habló poco de la situación financiera de la unidad de negocio, aunque sí sobre los resultados de la empresa en general y de la filial de Perú. Entonces, parcialmente informado sobre problemas operativos de la operación que recibiría, estuvo decidido a no dejar pasar esa oportunidad.

Luego de los filtros del *headhunter* y de RRHH, Jessica se entrevistó con una terna de candidatos y, después de entrevistarlos, dio la aprobación para que se le haga a Niels una oferta de trabajo, la cual aceptó. Una semana antes del ingreso de Niels, por recomendación de Jessica, no se renovó contrato al jefe de proyectos ni al analista financiero de logística.

#### **1.4.1. El primer día**

Después de recibir una laptop, teléfono celular y conocer a su equipo de trabajo, Niels recibió la llamada de Jessica, quien le indicó que esa misma tarde se llevaría a cabo la reunión trimestral de resultados (QBR) en la oficina de GONGSI TELECOM Ltd., a la cual asistiría también Pitter Klue, un alto ejecutivo de la oficina corporativa de Pacific World Transport, enviado especialmente para esa reunión. Rápidamente, Niels se contactó con la ejecutiva de cuenta para que lo ponga al tanto de la situación.

A las 15:00 horas inició la reunión, la cual fue sumamente tensa. Después de presentar a Niels con la plana mayor de la empresa China, la ejecutiva expuso los indicadores operativos, los cuales mostraban una tendencia positiva, pero aún lejos de lo previsto en el acuerdo de nivel de servicio. Adicionalmente, GONGSI exigía el pago de penalidades contractuales por incumplimiento de KPI y por las diferencias de inventario del 2014. Jessica acogió esta inquietud y se acordó revisarlo en las próximas semanas.

Después de la reunión y de una conversación con Pitter y Jessica, a Niels le quedó claro que el foco de los próximos meses era nivelar la operación de GONGSI para evitar caer en nuevas penalidades o diferencias de inventario que pudiesen dañar la relación global que se tenía con GONGSI, que tendría posibilidades de negocio en otros países.

#### **1.4.2. Año 2015**

Con la llegada de Niels, Jessica trasladó su despacho nuevamente a la oficina principal, porque debía reenfocarse en las otras unidades de negocio que tenía a su cargo y retomar la rutina que tenía antes de la crisis de la unidad de servicios logísticos; decidió confiar en que el nuevo gerente tomaría las riendas del negocio rápidamente.

Para Niels, las primeras semanas fueron un proceso de descubrimiento de la organización, además de entender cómo funcionaba internamente de la empresa, sintió de inmediato la presión por los reclamos y los constantes roces entre los clientes y su equipo operativo.

En opinión de Niels, sus reportes directos no interiorizaban en el sentido de urgencia que la operación requería y la pasividad con la que afrontaban las situaciones, en la mayoría de los casos, porque sus habilidades no eran las adecuadas para la posición o porque mantenían otras actividades prioritarias fuera de la oficina que nos les permitía enfocarse. Sin embargo, decidió mantenerlos, ya que cada vez que conversaba con Jessica sobre la posibilidad de separar a alguien, ella pensaba en no reponer la posición.

Niels dedicó los siguientes meses a estabilizar la operación, creyó que la mejor forma de recuperar la confianza de los clientes era alcanzar en el más breve plazo un total cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio (SLA<sup>3</sup>) y mantenerlos informados sobre las actividades para lograrlo. Además de enfocarse en actividades operativas, se empeñó en fortalecer el equipo, ya que moralmente se encontraban muy golpeados por la situación anterior y por la reducción de personal, consecuencia de la reestructuración de los procesos y las mejoras ejecutadas por el equipo regional. Debían recuperar la confianza en ellos mismos y transmitirla a los clientes.

Jessica ocasionalmente conversaba con Niels, y en las visitas al centro de distribución percibió un cambio positivo. Respaldó a Niels en las principales acciones para reducir gastos. Respecto a generar nuevos negocios, Niels propuso que el equipo comercial le diera soporte a la unidad de negocio de servicios logísticos, para vender el servicio de almacenamiento y distribución local, a lo que Jessica se opuso porque no quería desenfocarlos de su función de venta de los negocios principales de Fletes aéreos y marítimos.

En junio de 2015, después de analizar las proyecciones de los principales clientes y un intensivo plan de compactación y reconversión de estanterías para incrementar la utilización por posición *rack*, Niels recomendó reducir el 20% del área rentada, sin embargo, el contrato con el arrendatario exigía un preaviso de noventa días. Jessica pensó que la decisión de Niels fue reactiva, y que la devolución del área debería haberse hecho antes. En septiembre, nuevamente propuso una reducción adicional del 50% del área total contratada. Antes de devolver las áreas, el costo de alquiler representó el 34% de todos los costos asociados a la operación PEX (gastos de personal) y OPEX (gasto operativo). La reducción en área trajo un importante ahorro a la unidad de negocio. Jessica siguió preguntándose por qué Niels se demoró tanto en proponer esa decisión, y constantemente comentaba el tema en comités de gerencia mensuales.

---

<sup>3</sup> Service Level Agreement (SLA, por sus siglas en inglés), es decir, Nivel de Servicio acordado.

Para octubre de 2015, gran parte de los KPI operativos estaban dentro de lo estipulado en los acuerdos de nivel de servicio (SLA), y las relaciones con sus clientes se fortalecieron. El costo total de la operación se había reducido en un 56%. Ese mismo mes, el cliente Santoña S.A., que representó alrededor del 15% del ingreso anual de la unidad de negocios logísticos, comunicó el cierre de operaciones en Perú debido a un cambio en el modelo de negocio; en el futuro manejaría sus ventas a través de un distribuidor. Al recibir la noticia, Jessica solicitó a Niels la elaboración de un plan para recuperar el ingreso.

A pesar de las mejoras en el nivel de servicio, la operación seguía con márgenes negativos, y aunque el gasto se redujo significativamente, también los ingresos describían una preocupante tendencia negativa. Esto debido a que los principales clientes de TELECOM habían culminado las fases de instalación de sus proyectos, lo cual agravó la situación por la salida de Santoña S.A.

Niels era reservado en sus planes y encontrarse físicamente en el centro de distribución, a 45 kilómetros de la oficina principal, no ayudaba a mantener una comunicación cercana con Jessica, quien percibía que el foco de su gerente de logística estaba orientado principalmente hacia el proceso operativo, más que a los resultados financieros.

### **1.4.3. Año 2016**

En marzo del 2016, Jessica recibe una invitación de GONGSI TELECOM Ltd. para una convención de proveedores, a la cual asistió con Niels. En la convención, Pacific recibió un reconocimiento por “Mejora de Performance 2015.” El premio fue recibido por Jessica públicamente en el auditorio, sin embargo, no creyó conveniente felicitar al equipo de logística, dado que la situación financiera de la unidad aún no era rentable en la última línea.

Jessica recibió la propuesta de Niels de participar en dos importantes ferias logísticas, así como de colocar publicidad en una revista especializada, con la finalidad de publicitar sus servicios y que el mercado conozca las capacidades de su unidad de servicios logísticos. Sin embargo, Jessica creyó que la inversión no se justificaba porque el retorno no se podía medir objetivamente, además, el resultado financiero no acompañaba a Niels y pensó que sería un gasto innecesario.

La relación con GONGSI era significativamente mejor que los años anterior y Niels recibió una adjudicación para un enorme proyecto de distribución para el oriente del país, que iniciaría en septiembre de ese año. De acuerdo con la proyección de Niels, la utilidad de ese proyecto sería un importante aporte para el resultado financiero de ese año, lo cual podría significar llevar la operación a un resultado positivo. Esta proyección fue incluida

en los reportes de cierre de año enviados por Jessica en junio a la casa matriz, sobre los cuales se establecería el presupuesto para el periodo 2017.

A julio de 2016, la única unidad de negocios que mostraba pérdidas era Logística, y mensualmente Niels debía explicar al comité de gerencia los resultados y planes de acción. A pesar de las reuniones de seguimiento mensual que Jessica mantenía con Niels, no se vislumbraban negocios nuevos para concretar en el corto plazo y los ahorros que se podían generar eran cada vez menos significativos. En las reuniones con todas las unidades de negocio, era frecuente que Jessica expresara su frustración sobre los resultados de la unidad de logística de manera poco constructiva y estableciera comparaciones constantes con el desempeño de las otras unidades. En opinión de Niels, lograr que un cliente se mude de un almacén a otro no era un proceso corto, ya que además de los plazos forzosos y penalidades que usualmente se consignan en contratos de servicios de almacenamiento, había una fuerte inversión y desarrollos de software a la medida. Había que sembrar, pero salvo alguna coyuntura especial o que una determinada empresa esté en proceso de licitación, la cosecha no sería a corto plazo.

Para septiembre, se tuvo el resultado de la encuesta de clima laboral, en que la unidad de Logística tuvo el mejor resultado entre las otras unidades de negocio de Perú y, además, fue la que mejor resultado obtuvo entre las otras unidades de negocio de Latinoamérica.

Ya en octubre de ese mismo año, el tan esperado proyecto de distribución de GONGSI no iniciaba, y finalmente Niels recibió la comunicación del cliente que este se había cancelado. La noticia afectó tremendamente las proyecciones y compromisos de la unidad de negocio hacia el cierre anual, así como los compromisos de país con casa matriz respecto al negocio logístico. Jessica tendría que explicar ahora a la casa matriz porque no llegaría al presupuesto de la unidad de negocio. La relación con Niels se fue deteriorando poco a poco.

A mediados de noviembre, Jessica le pidió a Niels que elabore escenarios para reducir o trasladar la operación a otra locación, siempre en búsqueda de optimizar los costos.

Los escenarios presentados por Niels se describen a continuación:

- Escenario 1: reducir el espacio rentado, con cuya pérdida se reduciría el costo fijo por concepto de alquiler, pero se cerraría la opción a tener una operación rentable. Además, había un costo por dismantelar los *racks* metálicos y por almacenarlos desarmados.
- Escenario 2: mantener el espacio rentado, pero incrementar la utilización a un mínimo de 70%. Esta opción era más riesgosa por el espacio ocupado, pero si la utilización del espacio subía a más de 80%, la operación podía ser rentable.

- Escenario 3: cierre de la unidad de servicios logísticos en el Perú.

#### **1.4.4. Año 2017**

Las propuestas de Niels sorprendieron a Jessica, sobre todo porque una de ellas implicaba el cierre de la operación logística en el Perú. Ella sabía que Niels se convertiría en padre a mediados de junio y que cursaba una maestría. Con una economía golpeada recientemente por el fenómeno del Niño, parecía una decisión apresurada, puesto que reengancharse en el mercado laboral no sería sencillo. Después de afinar detalles con el gerente de finanzas, decidió escalar a la oficina corporativa los escenarios para el negocio logístico del Perú. Los resultados del primer trimestre se muestran en la tabla 1.

En abril del 2017, Jessica recibió en su despacho a Niels, quien puso su cargo a disposición. Presentó formalmente su carta de renuncia, la cual recibió, pero le propuso conversar al día siguiente.





## CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

### 2.1. Resumen del Caso

Niels Hardman es un joven profesional que acaba de presentar su carta de renuncia a la empresa en la que se laboró por casi un año. Al tomar el nuevo reto que le ofreció la empresa, se da con la sorpresa que lo primero que tiene que hacer es solucionar un problema grave de servicio con uno de los principales clientes. Él se dedicó de lleno a eso, pensó que tenía el soporte de su gerente, sin embargo, pasado un tiempo y conforme el problema de servicio se solucionaba gracias a su gestión, su gerente le empezó a reclamar que las ventas y la rentabilidad de su unidad no eran las esperadas. Esto generó sorpresa en Niels, dado que no tuvo claro que la venta y la rentabilidad eran igual de prioritarias que la solución del problema del cliente. En adición, se entiende que hay una parte significativa de gastos que no estuvieron bajo su control (*allocations* corporativos) y que, además de sus propuestas para ampliar la cartera y remontar el problema de ventas, tampoco contaron con el respaldo de su gerente. El caso terminó con la presentación de su carta de renuncia.

### 2.2. Nivel del curso y temas principales que desarrollar

Curso para MBA, que puede ser abordado en cursos como Gobierno de personas, Dirección general y Análisis de Situaciones de Negocios. El debate puede girar en torno a cómo alinear expectativas en torno a prioridades de plan de trabajo desde el inicio. Además, cómo identificar cuáles son los indicadores adecuados, para poder medir la gestión de cada gerente. Finalmente, cómo soportar y empoderar de manera adecuada a los reportes directos, a fin de generar soluciones y oportunidades de crecimiento de negocio.

### 2.3. Objetivo de aprendizaje

Análisis del sector, para poder entender la estrategia de la compañía y de la unidad de negocio evaluada. Revisión del Octógono, con incidencia especial en el uso de los Sistemas Formales dentro de los Sistemas de Dirección: Sistema Formal de Alineación, la empresa contó con un proceso establecido para poder establecer objetivos y poder revisar el progreso contra los mismos, sin embargo, no eran usados. Es importante comprender que los sistemas formales contribuirán con la organización en la medida que sean usados de manera oportuna.

Sistemas de control adecuados: Niels era medido en base a resultados que él no controlaba al 100%, y tampoco tenía empoderamiento para poder gestionarlo de manera adecuada.

Cuando se pone metas a gerentes es relevante que estas se fijen razonablemente, de lo contrario se puede caer en el riesgo de generar una percepción de injusticia.

Entender y visualizar la conexión entre la Misión Externa e Interna: como están conectados a través de los Valores de la Dirección, si ellos no saben reconocer las necesidades insatisfechas, difícilmente se podrá establecer acciones que contribuyan a la mejora de una que impacte en la otra.

## **2.4. Método de investigación**

El método de investigación usado fue el de entrevistas a los protagonistas, dado que uno de los autores formó parte de este caso. Para proteger la confidencialidad de la empresa y de las personas involucradas, se han alterado los nombres de los protagonistas y de las empresas. Los números de ventas se han modificado, pero las tendencias y proporciones se han mantenido. Además, se revisaron fuentes locales actuales –artículos en los principales diarios– para poder evaluar el sector logístico en el Perú.

## **2.5. Análisis del caso**

### **2.5.1. Análisis del sector**

El sector Logístico es muy amplio, por lo que es preciso enfocar el caso dentro de los operadores logísticos (3PL), es decir, empresas que, a través de su infraestructura, personal, experiencia, y conocimientos técnicos, brindan servicios especializados de almacenamiento (recepción, almacenamiento, preparación de pedidos y despacho) y distribución terrestre, aérea y fluvial a nivel nacional.

Dentro de los principales operadores del mercado, y por volúmenes de operaciones y facturación, resaltaron RANSA (empresa de logística del Grupo Romero), NEPTUNIA (empresa del Grupo Andino Investment Holding), DINET (empresa logística del Grupo Sandoval) y Signia (empresa del Grupo Hersil), así como grandes transnacionales, como DHL, Panalpina, Kuehne and Nagel y otras que han ganado terreno con soluciones especializadas para clientes globales.

Un tema fundamental para el sector logístico es la infraestructura, la cual tiene una incidencia directa en la eficiencia y competitividad en costos de las operaciones. De acuerdo a lo señalado por el Consejo Nacional de Competitividad [CNC] (2015), “el Perú posee un sistema de transporte y de logística que no satisface las necesidades del sector productivo”. Como parte de la “Agenda de Competitividad 2014-2018”,

el CNC (2015) señaló que existe una escasez en la oferta de servicios de valor agregado y esquemas de operación, que derivó en un elevado costo

de los servicios logísticos, que ascenderían al 32% del valor del producto final. Según la Asociación de Fomento de la Infraestructura [AFIN], solo en carreteras, la brecha alcanzó los US\$ 57,000 (“¿Cuáles son las empresas más importantes del sector logístico?”, 3 de agosto 2017).

La tercerización logística a través de operadores especializados 3PL<sup>4</sup> se ha desarrollado debido a que, en la mayoría de los casos, se genera valor a las empresas porque tiene un impacto directo en costos y en calidad de servicio. De acuerdo con un estudio en gestión de la cadena de suministros en Perú, las principales ventajas de la tercerización se presentan en la Figura 3.

**Figura 3. Las principales ventajas de la tercerización**



Fuente: “El pelotón de avanzada y los líderes en SCM” (diciembre 2015 – febrero 2016)

### 2.5.1.1. Fuerzas de Porter

#### Barreras de entrada al sector: alta

Dentro de las operaciones logísticas, las barreras de entrada de nuevos jugadores son altas, ya que la inversión inicial es grande y el costo fijo es alto si se quiere tener un volumen importante para generar sinergias que permitan ser competitivo en costos.

- Inversión en activos:
  - Estanterías metálicas (*racks*, gabinetes, entre otros).
  - Redes y equipos de comunicación.
  - Redes y equipos de seguridad.

<sup>4</sup> Third Party Logistics (3PL, por sus siglas en inglés).

- Equipos de manipulación (grúas *reach*, entre otros).
- Almacenes. Si bien es cierto que se pueden alquilar, el costo fijo es alto y el riesgo es grande si no se tiene un volumen mínimo de operaciones.
- Software especializado para la gestión de almacenes.
- Personal especializado.

### **Rivalidad entre los competidores: alta**

La rivalidad de los competidores es alta, se identificaron los siguientes grupos:

- Héroes locales: empresas con infraestructura propia, lo cual hace que sean competitivos en precio ya que en muchos casos los activos principales se encuentran depreciados parcial o totalmente (almacenes, *racks*, entre otros), lo que les da una buena ventaja en costos. En el 2017, al salir de la crisis por el Fenómeno del Niño y con una economía debilitada, había una importante capacidad ociosa en Lima.
- Empresas transnacionales: empresas que ofrecen soluciones globales. En este caso, la diferenciación del precio es por la experiencia que una transnacional tiene para mantener los estándares y replicar operaciones exitosas en el país. Además, las empresas globales que tercerizan con un 3PL generalmente tienen relaciones directas a nivel corporativo.

### **Poder de negociación de los clientes: media-alta**

Una vez que un cliente contrata a un operador, es difícil que haga un cambio, porque debe tomar en consideración la inversión hecha en sistemas, infraestructura, entre otros, que no podrá trasladar hacia el otro operador.

### **Amenaza de productos sustitutos: baja**

Sería sustituto si el cliente migra hacia una operación logística propia; no es frecuente, pero podría ocurrir. Además, se encuentra la tendencia a tercerizar en lugar de operar directamente.

### **Poder de negociación de los proveedores: bajo**

Negociación global con principales proveedores hace que sus precios y flexibilidad sean muy competitivos.

#### **2.5.1.2. Análisis FODA de PWT S.A.**

A continuación, se detalla el análisis FODA de la compañía PWT S.A. Cabe mencionar que el caso se desarrolló en el primer trimestre del año 2017.

### **Fortalezas:**

- Experiencia en operaciones de industria vertical de Telecom y Hitech.
- Sistema de administración de almacenes o WMS<sup>5</sup> desarrollado específicamente para gestión de materiales de Telecom y Hitech, pero a la vez permite importar soluciones de otras industrias realizadas en cualquiera de nuestras operaciones a nivel global.
- Procesos estandarizados de clase mundial.
- Alto cumplimiento de indicadores de servicios y eficiencia.
- Sólido apoyo financiero.
- Fuertes políticas y experiencia en calidad y seguridad.

### **Debilidades:**

- Carencia de recursos especializados en ventas e ingeniería.
- Soporte informático centralizado en Estados Unidos.
- Baja integración con los negocios de flete internacional aéreo y marítimo.
- Baja integración con países de la región.
- La empresa es reconocida mundialmente como un *global freight forwarder* pero no como un 3PL.
- Altas “*allocations*” regionales y corporativas en comparación a nuestros competidores directos.
- Dificultad para captar y retener talento.

### **Oportunidades:**

- Incrementar la cartera de clientes (pequeños y medianos).
- Integración vertical de servicios con clientes actuales.
- Ofrecer soluciones regionales a clientes globales instalados en los principales países de la región.
- Desarrollar la solución de distribución de cadena de frío para productos farmacéuticos aprovechando la experiencia regional.
- Desarrollar sinergias con el área de Proyectos de Minería y Energía.

---

<sup>5</sup> Warehouse Management System (WMS, por sus siglas en inglés).

## **Amenazas:**

- Tendencia decreciente de los volúmenes en el almacenamiento de productos de la industria de telecomunicaciones. Por un lado, hay mucho foco en el valor del inventario almacenado, de modo que las empresas se preocupan de tener la menor cantidad de inventario en almacén; y por otro, la tecnología es más portátil, es decir, se traslada menos peso y volumen por equipo.
- Volatilidad de las operaciones, asociado al ciclo de vida de los proyectos que licita el gobierno.
- Contratos con principales clientes de la empresa, terminan dentro del año en curso. Lo usual es que liciten nuevamente el servicio e inviten a nuevos postores.
- Principales competidores, con políticas agresivas de precio.
- Desastres naturales en el país (Fenómeno del Niño).

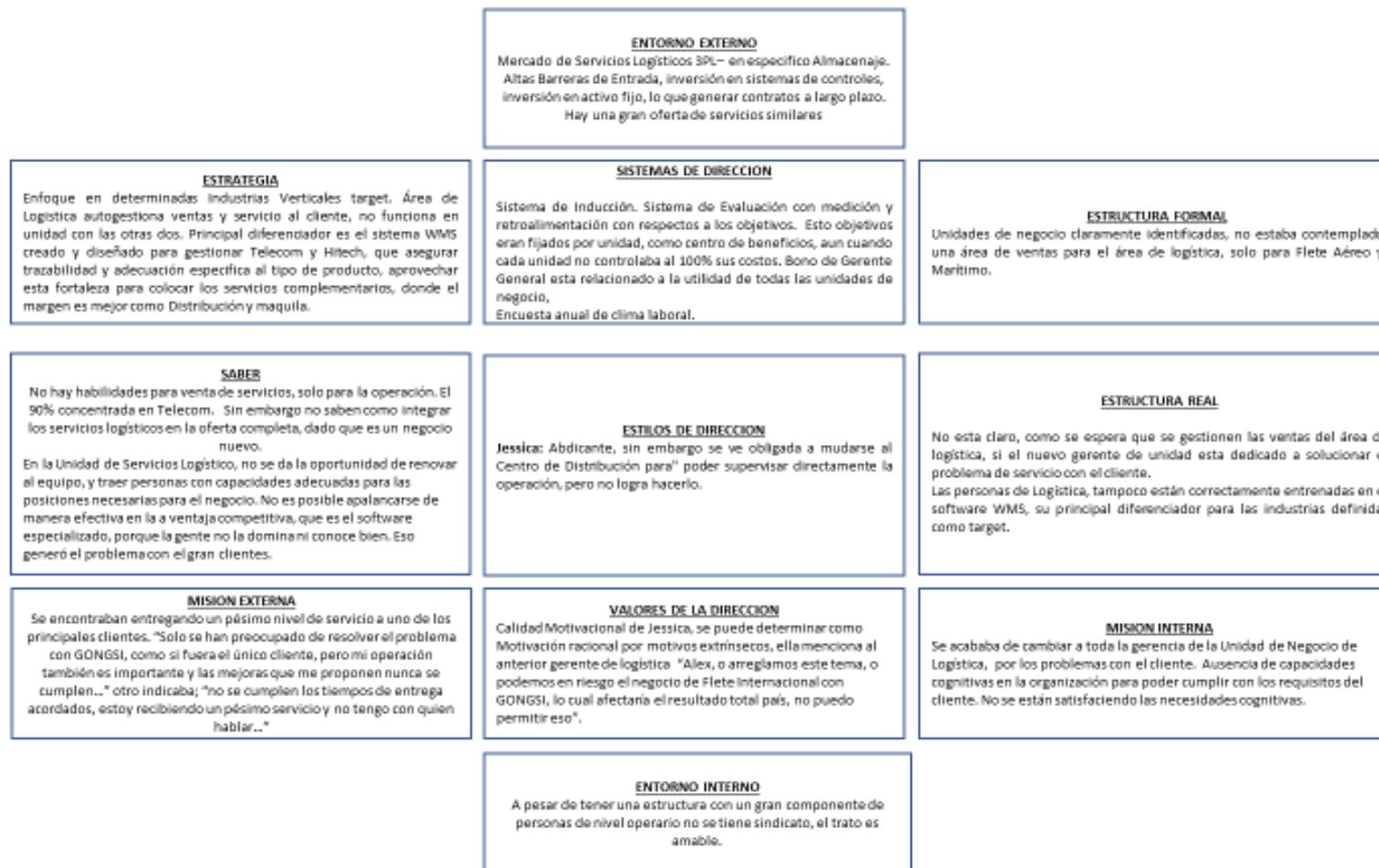
### **2.5.1.3. Como conversa la estrategia de PWT con este análisis**

Es un sector atractivo en la medida que se tenga un fuerte respaldo financiero y de red internacional, que permita ser un competidor de peso, ya que no solamente se compite en la parte de carga internacional (Fletes aéreos y marítimos), en que la rivalidad es muy alta porque las barreras de entrada son bajas y se juega más con nivel de servicio y precio, sino también en la parte de logística, en que las barreras de entradas son mucho más altas y en que el servicio integrado puede ayudar a construir barreras de entrada para hacia otros competidores. Con respecto a escenarios futuros, debido a la globalización de muchas empresas, la tendencia es tener socios integrales que manejen el “*End to End*” (E2E).

Dicho esto, la estrategia de PWC de tener una unidad que se dedique a proveer servicios logísticos tiene sentido, siempre que se integre con el negocio de flete internacional aéreo y marítimo y se lleven propuestas E2E al cliente final; esto sumado a que se busca especializarse por sector, en este caso, Hitech y Telecom, lo cual es un nicho atractivo. Lo que estaría en cuestionamiento es si el tamaño de mercado en todos los países donde se opera es suficiente para poder establecer de manera integrada ambos servicios. En nuestro caso, el dimensionamiento de la unidad de logística no conversa con el negocio obtenido para Hitech y Telecom hasta el momento, ahí empieza la necesidad de diversificar el negocio e incrementar la cantidad de clientes para completar la capacidad adquirida.

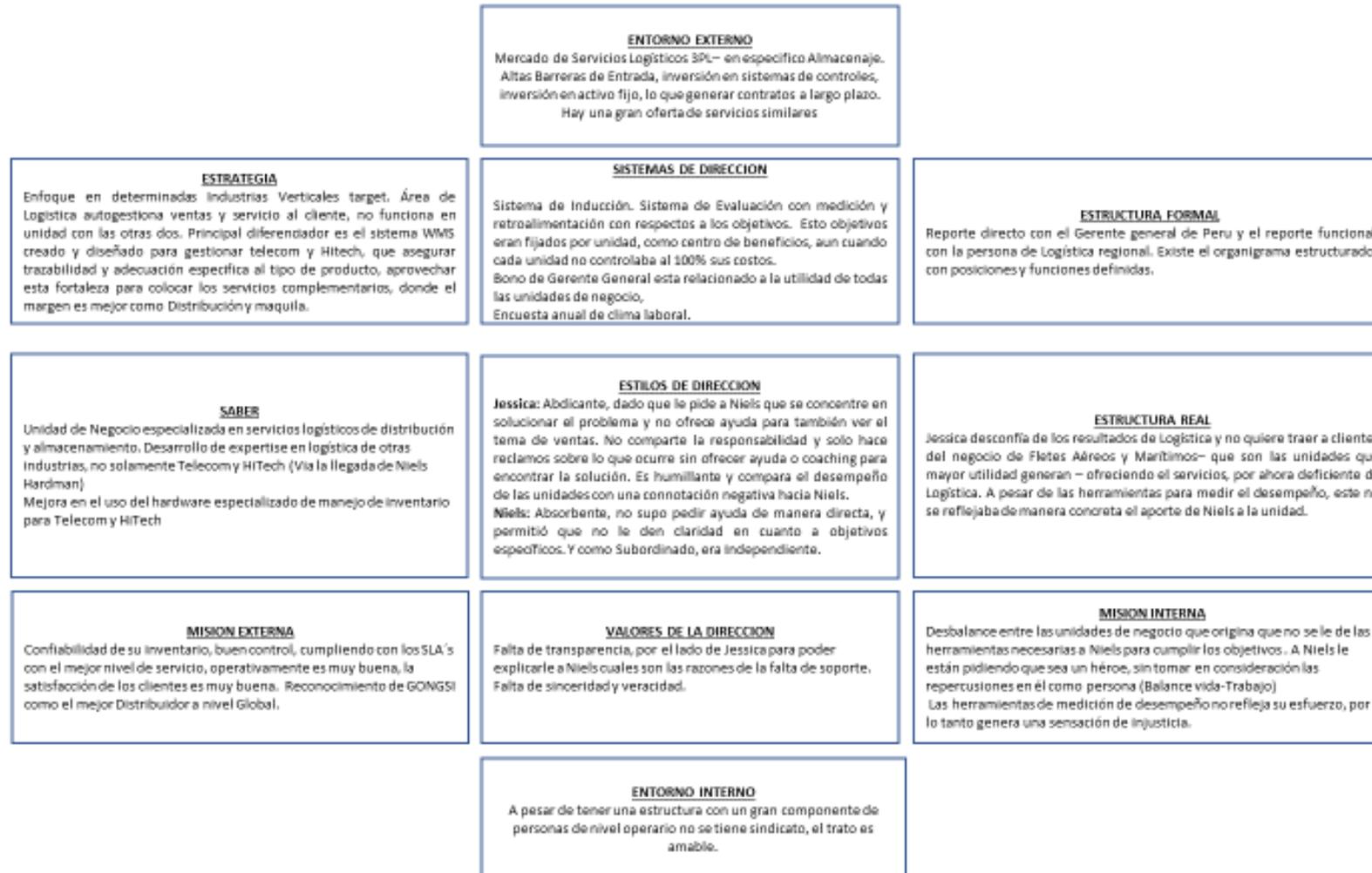
La ventaja competitiva existe, sin embargo, no se generan sinergias entre el negocio de flete internacional y el de servicios logísticos, y, por lo tanto, una oferta integral E2E hacia el mercado.

## 2.5.2. Análisis de la organización: Octógono – a llegada de Niels Hardman a PWT



Fuente: elaboración propia

### 2.5.3. Análisis de la organización: Octógono – al momento de la presentación de la carta de renuncia



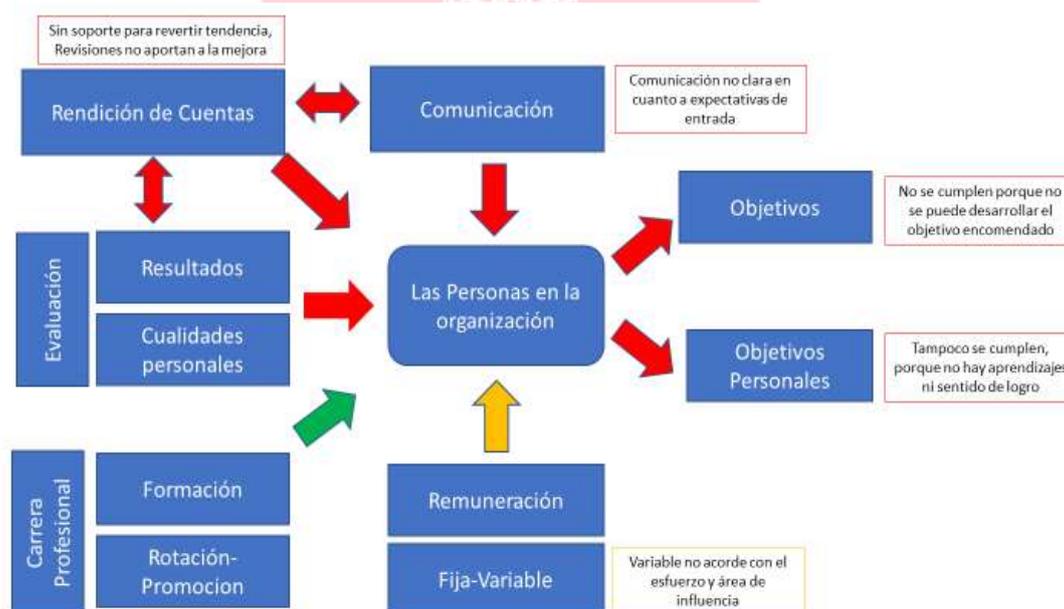
Fuente: elaboración propia

## 2.5.4. Análisis Sistemas de Dirección

De acuerdo con el análisis, este es uno de los puntos críticos en que los elementos formales no aportan a la construcción de una organización robusta que entregue buenos resultados. A pesar de que los sistemas existen, la comunicación no es la adecuada, ni tampoco la rendición de cuentas. Cuando se analizó el modelo de evaluación, que finalmente derivó al tema de remuneración y rotación-promoción, al estar fijado para lograr objetivos que no son 100% controlables por Niels, tampoco aportó. Esta amalgama de factores originó que los objetivos, tanto personales como de la empresa, no se cumplieran.

En el caso específico de Niels, el incentivo variable no conversó con su área de influencia ni con el esfuerzo real que hizo para mejorar su unidad de negocio. El análisis puede verse en la Figura 4.

**Figura 4. Análisis de Sistemas de dirección**



Fuente: elaboración propia

### 2.5.4.1. Alternativas de solución

Las alternativas se presentan en la Tabla 2. Al revisar las alternativas, se compararon las mejores, resaltadas en verde, que presentan mejoras en los tres criterios.

La opción presentada para el primer nivel resuelve el problema actual en los tres criterios, sin embargo, es una solución provisional. No es sostenible en el tiempo, ya que no va a tener soporte de la corporación, porque se aleja de la estrategia definida. Esto va a terminar por decantar en problemas de atraktividad, ya que ellos como corporación no

van a poder soportar inversiones en conocimientos o herramientas *ad hoc* para manejar otras industrias.

El no aceptar la propuesta de Niels es una solución a corto plazo, ya que, si no cambia la actitud, esta situación se puede volver a presentar, pero es importante que lo haga, para que pueda moverse en las siguientes acciones que permitan consolidar el medio y luego el largo plazo.

De nuevo, la última opción que consolidaría luego el plan de acción en conjunto también es una solución temporal no sostenible, salvo que cambie la estrategia de la compañía y que se decida moverse a otras industrias, como parte de su plan de expansión. De otro modo, se tendrá que ver si efectivamente el negocio de logística con las verticales identificadas es suficiente o no, para que contribuya de manera eficaz –y no solo marginal– a los resultados del negocio en conjunto.

No se ha podido dilucidar una solución a medio o largo plazo, porque para ello se necesita primero revisar cómo evoluciona el mercado y si es posible con las industrias *target* de la corporación logren los objetivos de negocios que se esperan.

**Tabla 2. Alternativas de solución**

NIVEL	Problema	Alternativas	Criterios		
			Eficiencia	Atractividad	Unidad
Primer Nivel	La Unidad de Negocio no era rentable, siguiendo la estrategia, ya se habían tomado al 90% de los clientes de Telecom, y esto no era suficiente para llenar la capacidad instalada. La estrategia de ventas no aseguraba llegar a los objetivos planteados.  El sistema formal de desempeño (Allocations) que aplica a Niels, contiene un porcentaje importante que Niels no controla	a. Diversificar hacia otras industrias distintas a Telecom y High Tech.	Mejor	Mejor	Igual
		b. Hacer que el equipo comercial de Fletes, ofrezcan los Servicios logísticos de almacén y distribución.	Mejor	Igual	Mejor
		c. Armar un plan a mediano plazo que incluya diversificando hacia otras industrias distintas a las targets, para hacer la operación rentable, mientras se incrementa el portafolio de las target.	Mejor	Mejor	Mejor
		d. Redoblar esfuerzos actuales para desarrollar a los clientes potenciales en las industrias target	Mejor	Peor	Peor
		e. Que la medición solo incluya las variables que Niels controla	Igual	Mejor	Mejor
Segundo Nivel	Niels se quiere ir, siente que no tiene una buena relación con la gerente general. Y siente que la unidad de negocio no tiene un futuro claro, dado como esta enfocada la estrategia actual.	a. Que Jessica acepte la carta renuncia de Niels y tenga que buscar a una nueva persona.	Peor	Peor	Peor
		b. Que Jessica no acepte la carta y acepte al menos alguna propuesta de Niels	Mejor	Mejor	Igual
		c. Que Jessica no acepte la carta y que pida ayuda a la región con recursos de venta.	Mejor	Mejor	Igual
Tercer Nivel	Niels y Jessica no confían el uno en el otro, Niels no recibe el soporte para revertir la situación, y Jessica tampoco se lo da.	a. Que ninguno de los dos haga nada diferente	Peor	Peor	Peor
		b. Contratar un coach para Jessica y Niels	Igual	Igual	Igual
		c. Como señal de confianza que acepte la solución de diversificar como temporal, a fin de revertir los resultados a corto plazo.	Mejor	Mejor	Mejor

Fuente: elaboración propia

#### 2.5.4.2. Solución y planes de acción

El problema principal lo tiene Jessica, es que Niels quiere renunciar. La recomendación es que no acepte la carta de renuncia, pero que se comprometa a buscar, cambiar o

flexibilizar las condiciones de medición de desempeño, a fin de que pueda ser medido acorde con su esfuerzo y área de influencia. Esto no solamente ayudará a que Niels se sienta más motivado, sino que también va a contribuir a reparar la confianza entre ellos, que es lo que origina gran parte de las discusiones sobre qué hacer para mejorar la posición de ventas de la unidad. Con un mayor empoderamiento para buscar nuevas industrias, la moral del equipo también mejora, ya que verán que su unidad trae lo que la compañía les pide, y, por tanto, aseguran su continuidad en el trabajo.

### **2.5.5. Plan de discusión del caso**

Preguntas para empezar la discusión:

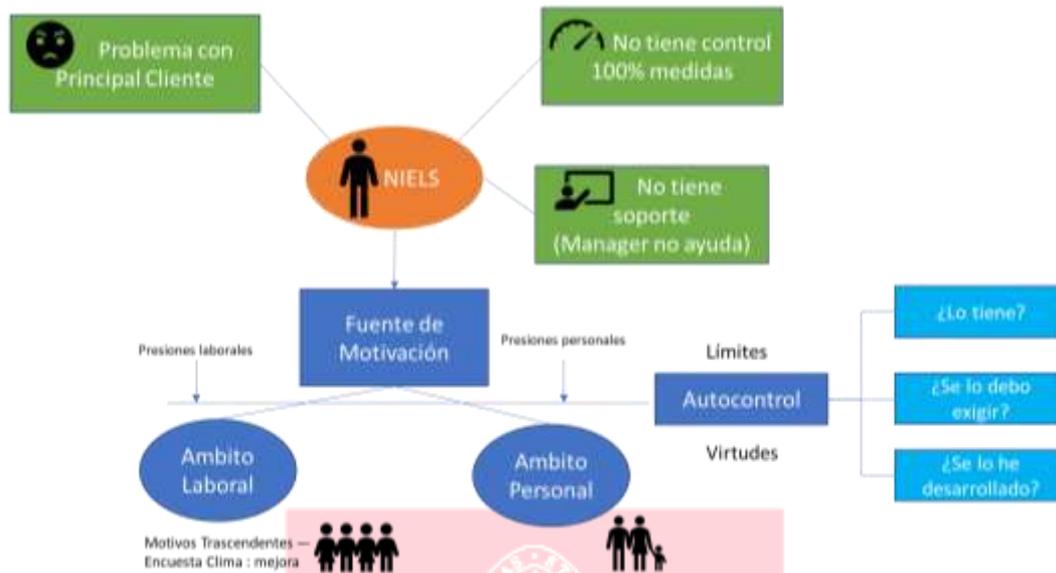
- ¿Por qué el clima laboral de la unidad de negocio de Servicios Logísticos en lugar de verse afectada, mejora?
- ¿Por qué Niels no se va antes? ¿Qué hace que se quede?
- ¿Por qué Jessica no quiere seguir la recomendación inicial de Niels para buscar clientes de otras industrias para Servicios Logísticos?
- ¿Por qué Jessica no quiere utilizar la fuerza de ventas para promocionar la venta de Servicios Logísticos?
- ¿Cuáles son las motivaciones de Jessica? ¿Qué podría perder por seguir las recomendaciones de Niels?
- ¿Cómo se afectaría la organización si la Unidad de Servicios logísticos se elimina?
- ¿Cómo se afectaría la organización si Jessica acepta la carta de renuncia de Niels?
- ¿El perfil de Niels debió haber sido más comercial?
- Desde el punto de vista de la organización ¿quién tiene el problema?

### **2.5.6. Plan de pizarras**

#### **2.5.6.1. Niels – Calidad motivacional, motivos**

Niels soportó presiones laborales y personales, sin embargo, no “explotó” en el trabajo, porque inclusive la encuesta de clima laboral mejoró, esto evidenció un desarrollo de autocontrol, para poder sobrellevar las presiones y la falta de soporte. La calidad motivacional de Niels se explica en la Figura 5.

**Figura 5. Niels – Calidad motivacional**



Fuente: elaboración propia

### 2.5.6.2. Jessica – Calidad Motivacional

Se ha tratado de analizar la calidad de motivacional de Jessica, lo cual incluye por qué no dio soporte a Niels. Primero, se denotó falta de sinceridad por parte de Jessica, nunca le dio razones a Niels de por qué no lo ayudó con el negocio de logística; no se sabe con certeza si fue porque no supo o porque no quiso.

Si exploramos que es porque no supo, podemos pensar que no tomó medidas para revertirlo, y no confió en decirle esto a Niels, quien pudo ayudarla o por lo menos intentar explicarle cómo funciona el servicio logístico en el Perú, pero no escuchó sus razones ni tampoco sus planes.

Si exploramos que se debe a que no quiso, entonces se puede concluir que esto se debió a que actuó por motivación racional y por motivos extrínsecos, búsqueda de reconocimiento y de incentivos formales, ya que su evaluación depende del desempeño del país completo y no quiere arriesgar llevar a más clientes del negocio de fletes, que representan el grueso de su facturación, a costa de arriesgarse por el negocio nuevo de Servicios Logísticos. La calidad motivacional de Jessica se explica en la Figura 6.

**Figura 6. Jessica - Calidad motivacional**



Fuente: elaboración propia





## CONCLUSIONES

### **Primera. Sobre cambios en la estrategia**

Cuando la estrategia se modifica, en este caso, la inclusión del negocio de servicios logísticos para poder ofrecer un servicio E2E, se debe también modificar otros componentes; como, por ejemplo, la estructura del equipo de ventas, en que el perfil no cambió y, sin embargo, se esperó que se logaran ventas al mismo grupo de clientes. No se integró en la estrategia comercial a la nueva unidad, se esperó que vendiera por sí sola, por lo tanto, la ejecución fue deficiente.

### **Segunda: Sobre los sistemas de incentivos**

Los sistemas de incentivos deben tener medidas accionables por los participantes del mismo, en este caso, el sistema incluye un tema de resultado de última línea que Niels no controla, y que afecta en medida importante la llegada a su meta o no, esto termina siendo muy común en varias empresas, sobre todo las transnacionales, que fijan sus metas basadas en sus objetivos generales, sin revisar la factibilidad del alcance de las mismas.

### **Tercera. Sobre los estilos de dirección**

Al no reconocer que la Unidad Logística necesita ayuda, se le pide al gerente que sea un héroe, esto no es sostenible, porque aún si se trata de una persona que posee autocontrol, esto llega a un límite, y puede incentivar a gente buena a irse. En este caso, eso iba a ir en contra de las tres dimensiones: Eficacia, menos unidades entre las cuales repartir los “*allocations*”; Atractividad, dejar ir a una persona buena; y Unidad, percepción de trato injusto por parte de las otras unidades.

La falta de realismo en un directivo puede hacer que una organización se deteriore, porque puede hacer que se incentive aprendizajes negativos a nivel estructural. Esto podría afectar el ámbito personal del grupo de trabajo, por ejemplo, que Niels lleve su caso directo al gerente regional, con lo cual querría hacer quedar mal a Jessica –y tiene los argumentos–, esto generaría problemas adicionales. Otro ejemplo sería que fomente conformismo en Niels, al perder compromiso con la compañía.

Entender que las experiencias negativas pasadas, en este caso la de Jessica con el gerente de logística anterior, hizo que adoptara una posición defensiva contra Niels, dado que, por seguir las recomendaciones del gerente anterior, había tenido que enfrentar reclamos graves tanto del cliente como de la oficina corporativa. Sin embargo, ella no logró salir de esa actitud ante la llegada de alguien nuevo.

#### **Cuarta. Sobre los valores de la dirección**

Al tratar de analizar el porqué de la falta de sinceridad y veracidad, se ha llegado a algunas hipótesis. Entre ellas, que Jessica no quiere ser sincera con Niels porque actúa bajo motivación racional por motivos extrínsecos. A continuación, los posibles motivos:

- No quiere desviar recursos hacia la Unidad Logística para que no le afecten los resultados totales. En términos coloquiales, “quiere quedar bien en la foto”.
- No aceptar que cometió un error al aprobar la expansión de capacidad de distribución de la unidad, y por eso no quiso colaborar en arreglarlo.



## EPÍLOGO

### Parte B

A la semana siguiente de recibir la carta de renuncia, Jessica citó a Niels en un restaurante, y le preguntó si ya tenía otras opciones de trabajo. Le pidió que se sincere con ella y le comente cuales son las verdaderas razones de la renuncia. Niels le dijo que no llegaba a los resultados y eso lo tenía bastante desmotivado; en adición, sentía que Jessica no le brindaba ningún tipo de apoyo, y tampoco apoyaba ninguna de sus propuestas para traer más ventas a la Unidad de Logística.

Jessica, entonces, le pidió que no se vaya y accede a que el área de ventas de Ocean & Air Freight de soporte. Presentó los servicios del área logística, a fin de poder buscar venta cruzada. Además de eso, le dijo que ha logrado que la evaluación del desempeño de ese año sea en base a la contribución de país y no de EBIT, con lo cual dejó fuera de la medición los *allocations*, pero solo por el año en curso, y necesita de su ayuda para poder incrementar las ventas, a fin de poder compensar los *allocations* del siguiente año. Niels, sorprendido, le agradeció y le dijo que se compromete a darle mayor impulso al tema comercial, ahora que tiene una oportunidad de tener una evaluación mucho más justa que antes.

La relación entre ambos mejoró mucho y las propuestas empezaron a surgir, Niels logró dos grandes contratos antes de fin de año, y recibió una evaluación sobresaliente, con lo cual llegó a tener EBIT positivo, por primera vez en los cinco años que tiene la unidad. Los resultados al cierre del 2017 se presentan en la Tabla 3.

**Tabla 3. Resultados al cierre del 2017**

Year	2013	2014	2015	2016	2017
Net Forwarding Revenue	CHF 39,327	CHF 59,835	CHF 52,016	CHF 41,646	CHF 38,843
Gross Profit	CHF 23,015	CHF 39,752	CHF 34,628	CHF 24,979	CHF 28,232
Personnel Expenses	CHF -8,236	CHF -11,572	CHF -10,426	CHF -7,869	CHF -8,501
Other Operative Expenses	CHF -12,946	CHF -22,805	CHF -19,199	CHF -11,577	CHF -10,885
Total D & A	CHF -540	CHF -972	CHF -1,116	CHF -1,044	CHF -864
Direct Contribution	CHF 1,294	CHF 4,404	CHF 3,886	CHF 4,489	CHF 7,983
House Allocations	CHF -5,382	CHF -5,742	CHF -3,150	CHF -2,538	CHF -2,052
Country Contribution by Product	CHF -4,088	CHF -1,338	CHF 736	CHF 1,951	CHF 5,931
Regional Allocations	CHF -2,267	CHF -2,512	CHF -2,580	CHF -1,813	CHF -1,956
Corporate Allocations	CHF -3,136	CHF -3,683	CHF -4,215	CHF -2,766	CHF -2,409
EBIT	CHF -9,492	CHF -7,533	CHF -6,058	CHF -2,627	CHF 1,566
FTE	240	302	229	186	150

Fuente: elaboración propia



## BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, M. (2008). *Introducción al Octógono: Una teoría de empresas centrada en el conocimiento y querer de las personas*. (4a ed.) Lima: Universidad de Navarra. Instituto de Empresa y Humanismo.
- Bazán, M. (2018). *El modelo de adaptabilidad y predictibilidad (MAP)*. (Documento de en proceso de publicación). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Consejo Nacional de Competitividad [CNC]. (2015). *Agenda de Competitividad 2014-2018. Avances y retos a noviembre del 2015*. Recuperado de [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/linea/Infraestructura\\_logistica\\_transportes.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/linea/Infraestructura_logistica_transportes.pdf)
- ¿Cuáles son las empresas más importantes del sector logístico? (3 de agosto 2017). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/cuales-son-empresas-mas-importantes-sector-logistico-noticia-1992162>
- “El pelotón de avanzada” y los líderes en SCM. (diciembre 2015 – febrero 2016). *Logística 360*, 16, 18-23. Recuperado de [https://issuu.com/logistica360/docs/ed\\_16](https://issuu.com/logistica360/docs/ed_16)
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2005). *Gobierno de Personas*. (4a ed.). Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Semana Económica. (2016). *Segundo Ranking de las mejores cadenas de suministro del Perú*. Recuperado de [http://yobelscm.biz/wp-content/uploads/2017/05/3-Estudio-El-peloto%CC%81n-de-avanzada\\_.pdf](http://yobelscm.biz/wp-content/uploads/2017/05/3-Estudio-El-peloto%CC%81n-de-avanzada_.pdf)