



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Análisis de la gestión de procesos logísticos en el área de ISCS de una
agencia de carga en Perú tras un proceso de adquisición

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Bañados Onacht, Francisco Andres	0000-0002-6397-0755
Rodriguez Cortez, Cristhian Adrian	0000-0003-4675-7087

ASESOR(ES)

Breña Cobo, Úrsula Mercedes	0009-0001-9910-7080
-----------------------------	---------------------

Lima, 10 de noviembre de 2023

Resumen

En la presente investigación, se analiza la gestión por procesos logísticos en el área ISCS de la empresa DSV AIR & SEA durante su integración luego de un proceso de adquisición, teniendo en cuenta todos los aspectos que este involucra y se proponen alternativas de solución de acuerdo con la problemática identificada, logrando alinearlas con los objetivos de la organización, a corto, mediano y largo plazo.

Se estudia a DSV, que es una empresa danesa establecida en el sector de comercio exterior como Freight Forwarder, posee un plan de adquisiciones con la finalidad de establecerse como TOP 1 a nivel mundial. A raíz de la reciente adquisición a Agility, tuvieron que integrar y capacitar al nuevo personal junto a nuevas áreas, funciones y organización. Durante la adaptación avanzaba en el tiempo, surgieron problemas que ocasionaron dificultades de integración en una de las áreas operacionales de la empresa.

La gestión por procesos como foco de control operacional es esencial para las organizaciones que quieran manejar sus procesos integralmente o en bloque debido a que esta permite, si se realiza de una manera eficiente, generar diversos beneficios y mejoras en todos sus ámbitos operacionales, como el tiempo de realización de actividades, volumen de su distribución y la relación con clientes.

Palabras clave: Gestión de procesos; CRM; estrategias; agencia de carga; adquisición; logística; gestión del cambio.

Abstract

In this research, the management by logistic processes in the ISCS area of the company DSV AIR & SEA is analyzed during its integration after an acquisition process, taking into account all the aspects involved and proposing alternative solutions according to the identified problems, aligning them with the objectives of the organization, in the short, medium and long term.

DSV, a Danish company established in the foreign trade sector as Freight Forwarder, has an acquisition plan with the purpose of establishing itself as TOP 1 worldwide. Following the recent acquisition of Agility, they had to integrate and train new staff along with new areas, functions and organization. As the adaptation progressed over time, problems arose that caused integration difficulties in one of the company's operational areas.

Process management as a focus of operational control is essential for organizations that want to manage their processes as a whole or as a block because it allows, if done in an efficient manner, to generate various benefits and improvements in all operational areas, such as the time to perform activities, the volume of their distribution and the relationship with customers.

Keywords: process management; CRM; strategies; freight forwarding; procurement; logistics; change management.

u201612026_Rodriguez Cortez Cristhian Adrian_Análisis de la gestión de procesos logísticos en el área de ISCS de una agencia de carga en Perú tras un proceso de adquisición

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	5%
2	itsonboletinacademico.files.wordpress.com Fuente de Internet	<1%
3	repository.usta.edu.co Fuente de Internet	<1%
4	repositorio.utc.edu.ec Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Universidad EAN Trabajo del estudiante	<1%
6	repositorio.uide.edu.ec Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1%
8	Submitted to Víaa Trabajo del estudiante	<1%

Tabla de contenido

1.	Capítulo 1: Presentación de la situación problemática.....	9
1.1.	Contexto de la organización.....	9
1.1.1.	<i>Aspectos de la industria/sector donde se desarrolla la organización</i>	9
1.1.2.	<i>Aspectos económicos donde se desarrolla la organización</i>	9
1.1.3.	<i>Aspectos sociales y del consumidor vinculados al problema a desarrollar</i>	9
1.1.4.	<i>Aspectos políticos/gubernamentales vinculados al problema a desarrollar</i>	9
1.2.1.	<i>Actividades clave relevantes vinculados al problema a desarrollar (vinculados a la cadena de valor)</i>	10
1.2.2.	<i>Planeamiento estratégico (misión, visión, principios, valores)</i>	10
1.2.3.	<i>Posicionamiento en el sector</i>	10
1.2.4.	<i>Certificaciones y reconocimientos</i>	10
1.2.5.	<i>Información financiera relevante</i>	10
1.2.6.	<i>Otros detalles relevantes.</i>	11
1.3.	Diagnóstico de la situación problemática	11
1.3.1.	<i>Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática y su vinculación a la cadena de valor</i>	11
1.3.2.	<i>Descripción del proceso utilizado (herramientas como árbol, Ishikawa, etc.) para el diagnóstico del problema de investigación (indicar el proceso y fuentes)</i>	11
1.3.3.	<i>Descripción en detalle la situación problemática abordada</i>	11
1.3.4.	<i>Información relevante y datos estadísticos (por ejemplo, indicadores, cifras) que respalden la existencia y relevante del problema.</i>	11
2.	Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la situación problemática y discusión	12
2.1.	Marco teórico-conceptual.....	12
2.1.1.	<i>Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.</i> 12	
2.1.2.	<i>Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.</i>	15
2.1.3.	<i>Enfoque metodológico utilizado</i>	15

2.2.	Justificación de la relevancia de la situación problemática.....	16
2.2.1.	<i>Análisis de causas, factores internos y externos</i>	16
2.2.2.	<i>Análisis del impacto de la situación problemática en la organización</i>	16
2.2.3.	<i>Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.</i>	16
2.3.	<i>Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática</i>	17
2.4.	Alternativas propuestas	17
2.4.1.	<i>Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática</i>	17
2.4.2.	<i>Enfoques de las áreas funcionales relacionadas</i>	17
2.4.3.	<i>Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización</i>	17
3.	Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión	18
3.1.	Análisis comparativo de las alternativas identificadas	18
3.1.1.	<i>Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa</i>	18
3.1.1.1.	<i>Viabilidad</i>	18
3.1.1.2.	<i>Impacto en la organización en la generación de una ventaja competitiva</i>	18
3.1.1.3.	<i>Costos y recursos</i>	18
3.1.1.4.	<i>Plazos de desarrollo y aplicación de la propuesta</i>	19
3.1.1.5.	<i>Otras consideraciones relevantes.</i>	19
3.2.	Justificación de la alternativa elegida.....	19
3.2.1.	<i>Alineación con los objetivos de la organización</i>	19
3.2.2.	<i>Factibilidad y viabilidad</i>	20
3.2.2.1.	<i>Recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros).</i>	20
3.2.2.2.	<i>Análisis de la capacidad de la organización para implementar la alternativa</i>	20
3.2.2.3.	<i>Beneficios y resultados esperados</i>	21
3.2.2.4.	<i>Sostenibilidad de la ventaja competitiva y efectos en el mediano y largo plazo</i> ..	21
3.3.	Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida	21
3.3.1.	<i>Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos.</i>	21

3.4. Implicancias de la decisión en la organización	22
3.4.1. Implicancia operativa	22
3.4.2. Implicancia administrativa	22
3.4.3. Implicancia financiera	22
3.4.4. Otras implicancias relevantes	23
3.5. Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro.	23
Conclusiones	23
Referencias	24
Anexos	27

Introducción

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) se basa en analizar la gestión de los procesos logísticos en el área de ISCS de la agencia de carga DSV AIR & SEA tras un proceso de adquisición a su competidora Global Integrated Logistics (GIL). Se tiene como objetivo identificar y brindar soluciones integrales a DSV AIR & SEA para un mejor manejo y gestión en futuros procesos de adquisición e integración operacional y organizacional, sin dejar de lado el foco de sus operaciones, que es brindar el mejor servicio a sus clientes.

En este proyecto se toma como foco al área de ISCS, encargada de evaluar las operaciones como control tower de diversas cuentas, como las del sector retail, entre otras. Se identifican los impactos recibidos en dicha área en su proceso de incorporación y adaptación tras el proceso de la adquisición por parte de DSV. Asimismo, se evalúa el macro y microentorno de la empresa con la finalidad de reconocer la posición y los factores tanto fuertes como débiles de la organización. Esto permite plantear posibles estrategias de solución que logren mitigar las problemáticas surgidas.

El propósito del trabajo es poder analizar, desde una problemática real de la empresa, las posibles estrategias que la organización puede aplicar para brindar una solución actual del problema y poder analizar a detalle la estructura, el potencial y el foco en los objetivos organizacionales que la empresa tendrá a futuro, tomando en consideración la evaluación interna y las estrategias identificadas para rediseñar los procesos operacionales actuales y alinearlas con sus objetivos.

1. Capítulo 1: Presentación de la situación problemática

1.1. Contexto de la organización

1.1.1. Aspectos de la industria/sector donde se desarrolla la organización

La organización desarrolla sus operaciones en calidad de freight forwarder dentro del sector logístico internacional-comercial y logística portuaria, tanto en modalidad marítima como aérea. Este tiene distintos aspectos que la caracterizan, siendo uno de ellos la multimodalidad que refiere a la capacidad del sector de poder mover sus operaciones a través de distintas formas de transporte, ya sean camiones, buques, aviones de carga, trenes, entre otros.

Esta industria se encuentra en constante crecimiento y se va adaptando a los cambios en el mundo, como por ejemplo la conversión de procesos físicos a digitales, sobre todo en materia de documentación a raíz de la pandemia del Covid-2019. Este sector mueve grandes cantidades de mercancías a nivel mundial. Ahora, sin ir muy lejos, según el Gobierno del Perú (2022a) indica que el puerto Dp World del Callao movió 137,154.00 TEU'S, alcanzando así uno de sus mayores récords de movimientos de contenedores en lo que va operando en el Perú.

1.1.2. Aspectos económicos donde se desarrolla la organización

De acuerdo con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2023), existe un aumento global a nivel comercial en la primera mitad del 2023, evidenciando un crecimiento del 1.9% y un 2.8% en los dos primeros trimestres del año. Sin embargo, a pesar de que los números a nivel global son positivos, no reflejan una cifra prometedora a comparación de años anteriores. A nivel nacional, el Gobierno del Perú (2023c) sostiene que, frente a sus países hermanos, promueve constantemente el comercio internacional ofreciendo aperturas comerciales y mejorando su competitividad a nivel internacional. Esto se vio reflejado en la Expo Perú Norte en donde lograron cerrar una operación por 25 millones de dólares.

En la feria IMEX en Madrid, Perú evidenció su potencial en el comercio internacional atrayendo el interés de potenciales inversionistas en distintos sectores (Gobierno del Perú, 2023b).

1.1.3. Aspectos sociales y del consumidor vinculados al problema a desarrollar

La pandemia del Covid-19 trajo consigo un impacto muy fuerte en todo el sector logístico y comercial a nivel mundial. Según menciona la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), en mayo de 2020 el volumen del comercio mundial de bienes cayó un 17,7% con respecto al mismo mes de 2019. Frente a esta crisis, el consumidor respondió con una reacción conservadora financieramente, buscando gastar lo menos posible, lo que generó una caída en el volumen comercializado en la industria. Sin embargo, a medida que el tiempo fue transcurriendo, esa incertidumbre se fue transformando en oportunidades, en donde los consumidores se arriesgaron a consumir y, a pesar de la crisis global, el sector se fue recuperando y creciendo.

1.1.4. Aspectos políticos/gubernamentales vinculados al problema a desarrollar

De acuerdo con la página del gobierno peruano (2023), señala que se están implementando políticas que permitan un mayor flujo en el comercio exterior. Por ejemplo, se están aplicando recursos financieros que permiten el ingreso de nuevas empresas en el mercado nacional e internacional. Asimismo, se busca subvencionar a las empresas en su etapa inicial y posterior al embarque de sus mercancías, con la finalidad de otorgar accesos a mercados internacionales que, junto al programa de apoyo a la internacionalización, buscan promover la competencia nacional e internacional de empresas peruanas.

1.2. Descripción de la organización

1.2.1. Actividades clave relevantes vinculados al problema a desarrollar (vinculados a la cadena de valor)

Las actividades claves que realiza DSV AIR & SEA, tienen su foco en la gestión operativa y customer service, lo que les permite gestionar y coordinar eficientemente un servicio de comercio exterior (importación y exportación) a cualquier parte del mundo gracias a sus alianzas estratégicas. El tipo de producto que DSV importa y exporta tanto carga general como carga sobredimensionada. Por otro lado, la fuerza de venta con la que cuenta DSV les permite identificar nuevos clientes potenciales, tanto pequeñas como grandes empresas, independiente del tipo de carga que deseen transportar, apoyados por el equipo de pricing, el cual logra conseguir contratos preferenciales con las principales navieras y consolidadores de carga con la finalidad de ofrecer a los clientes tarifas económicas.

1.2.2. Planeamiento estratégico (misión, visión, principios, valores)

De acuerdo con la página oficial de DSV (s.f.), la misión de DSV es diseñar la infraestructura física y digital, con la finalidad de brindar soluciones sostenibles con un valor agregado y diferencial al de la competencia. Asimismo, otorgar confianza y demostrar que los procesos operativos tienen relación con la sostenibilidad en el tiempo. Por otro lado, tiene como visión ser un proveedor líder a nivel mundial, cumpliendo con las necesidades de los clientes en cuanto a servicios de transporte y logística, al mismo tiempo que nos orientamos a crecer exponencialmente para estar entre las empresas más rentables de nuestro sector. DSV cuenta con los siguientes valores y principios:

- Customer First: Se basa en colocar al cliente por delante para ofrecer la mejor experiencia en el servicio brindado.
- Best performance: Se basa en explotar nuestras habilidades y capacidades para desarrollar un servicio de excelente calidad
- True Collaboration: Todos somos DSV, nos basamos en un principio de colaboración entre las diferentes áreas y stakeholders para brindarnos apoyo mutuo con una apertura al diálogo colaborativo.

1.2.3. Posicionamiento en el sector

De acuerdo con Armstrong & Association INC (2022), sostiene que, en el año 2021, DSV se encontraba en el puesto 3 de Freight Forwarder a nivel mundial comparando los TEUS, las toneladas métricas (Air) y los ingresos brutos generados en dicho año. En este escenario, DSV se encontró por debajo de DHL y Kuehne + Nagel.

1.2.4. Certificaciones y reconocimientos

DSV AIR & SEA posee certificación ISO 9000, Certificado IATA y certificado BASC.

1.2.5. Información financiera relevante

De acuerdo con el Annual Report de DSV (2023), en el transcurso de los años DSV ha incrementado sus ingresos anuales, evidenciando para el 2022 cerca de 236.000 millones de coronas danesas. Esto representa un aumento del 48% respecto al año anterior y casi un 200% respecto al año 2018 evidenciando que, a pesar de la pandemia, DSV ha reflejado un aumento considerable en sus ingresos.

1.2.6. Otros detalles relevantes.

DSV (2023), es una empresa que cotiza en bolsa, por lo que busca mantener un equilibrio justo y transparente entre los objetivos de la empresa y todas las partes relacionadas en el proceso operativo. Esta busca constantemente involucrar las estrategias de desarrollo sostenible en sus procesos e instalaciones. Año tras año se evalúan los aspectos de gobierno, medio ambiente y responsabilidad social para mantener una propuesta de desarrollo sostenible clara y transparente, alineando con esto los objetivos de la compañía.

1.3. Diagnóstico de la situación problemática

1.3.1. Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática y su vinculación a la cadena de valor

El problema influye directamente en las áreas operativas de la organización. Siendo estas las áreas de importaciones y exportaciones aéreas y marítimas. De igual modo, las áreas de finanzas, ventas, contabilidad y compliance se ven influenciadas debido al impacto en las áreas operativas que generan disminución en las ventas, problemas en el flujo de dinero y posibles complicaciones frente al cliente.

1.3.2. Descripción del proceso utilizado (herramientas como árbol, Ishikawa, etc.) para el diagnóstico del problema de investigación (indicar el proceso y fuentes)

Para diagnosticar el problema de investigación se utiliza el Diagrama de Ishikawa, el cual nos permite identificar las causas en diferentes ámbitos que generan la crisis en el área logística - operativa en la empresa a tratar. Respecto al método, se observa la falta de un lineamiento previo que unifique la estructura operacional de ambas empresas. Asimismo, se identifica la falta de gestión operacional que permita mitigar el impacto en las operaciones. De acuerdo con la maquinaria, se identifican problemas regionales que causan parálisis en el software operacional. Por otro lado, se visualizan problemas locales con las plataformas y herramientas digitales. En cuanto a la medición, se muestra una falta de una estructura profunda en la inducción a los empleados operativos. Asimismo, hubo poco control periódico en el impacto organizacional y operacional. Por último, respecto a la mano de obra, se distingue falta de familiarización con el sistema digital y con la metodología de los nuevos procesos. Por otro lado, se visualiza el rechazo a los nuevos procesos por parte de los nuevos colaboradores.

1.3.3. Descripción en detalle la situación problemática abordada

En el 2021, la agencia de carga DSV AIR & SEA compró una agencia de carga competidora, la cual tenía por nombre Global Integrated Logistics (GIL). Esta acción supuso consecuencias para DSV AIR & SEA, ya que tuvo el gran reto de integrar todas las áreas de GIL con la de ellos de una manera eficiente y en el menor tiempo posible, puesto que, al no generar una buena estrategia de compra, las operaciones de la organización podían verse sumamente afectadas. Con el tiempo, fueron surgiendo ciertos problemas, específicamente en el área operativa y logística. Debido a esto, se identifica como problemática el manejo de la gestión de los procesos logísticos que realizó la empresa en el área de solución e integración de la cadena de suministro o Integrate Supply Chain & Solution (ISCS por sus siglas en inglés) que tuvo un impacto negativo en las operaciones, calidad de servicio y en la relación con los clientes durante la integración de esta en su estructura organizacional.

1.3.4. Información relevante y datos estadísticos (por ejemplo, indicadores, cifras) que respalden la existencia y relevante del problema.

De acuerdo con el reporte anual del 2021 de DSV (2022), tenemos los siguientes indicadores y cifras:

- Employees (FTE): La cantidad de colaboradores pasó de ser 56,621 en el 2020 a 77,958 empleados.
- Employee turnover ratio (adjusted for synergies): Este indicador mide el ratio de rotación de los empleados. DSV tuvo un incremento en el ratio, el cual pasó de ser 20.5 en el 2020 a 21.9 en el 2021.
- Solvency ratio: Este ratio mide la solvencia de la organización. La empresa, en el 2020, mantenía un ratio de 49.2, el cual disminuyó en el 2021 siendo este 45.9.

2. Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la situación problemática y discusión

2.1. Marco teórico-conceptual

2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.

Como se mencionó en el capítulo anterior de esta investigación, la problemática que atraviesa la empresa DSV luego de adquirir a Logística Integrada Global, GIL por sus siglas en inglés, se ve reflejada en como manejan la gestión de procesos luego de esta operación de adquisición y que, finalmente, impacta a las operaciones y a su vez a la cartera de clientes. La organización pasó a ser parte de un grupo de empresas que, últimamente, están apostando por este tipo de operaciones transnacionales con el fin de buscar un crecimiento de cuota en el mercado y reducción de costos. Por ejemplo, una investigación reciente sobre la fusión de Fiat Chrysler Automóviles y Peugeot S.A menciona que la cantidad de operaciones de fusión llevadas a cabo a nivel mundial han aumentado considerablemente en los últimos 10 años, buscando crear valor mediante las sinergias (Folch, 2021).

Y es justamente la búsqueda de sinergias, a través de una adecuada gestión de los procesos, lo que toda organización que compra a otra tiene como objetivo. De acuerdo con un análisis de la fusión de América Móvil Perú a Telmex Perú, resalta la adecuada integración tecnológica entre 2 empresas inmiscuidas en este proceso, de modo que se puedan generar sinergias, emplear economías de escala y, sobre todo, descartar procesos duplicados. Se menciona en este también el éxito de aplicar lo anteriormente mencionado, puesto que eso reveló una buena cantidad de procesos en donde se veía una oportunidad de producir eficiencias (Velarde, 2020).

Ahora, el principal reto en una adquisición es poder integrar las operaciones y todos los demás actores involucrados en una adquisición en el menor tiempo posible. Por eso, es necesario que, antes de esto, se evalúen todos los factores operativos que están involucrados puesto que estos se verán afectados. Un análisis sobre fusiones y las adquisiciones de Lenovo e IBM mencionan que estas operaciones requieren de una fina investigación, sobre todo en factores claves que pueden traer consigo un fracaso en la operación. Resalta la necesidad de evaluar indicadores económicos para identificar posibles riesgos operacionales, que si no se llevan a cabo terminan originando problemas en la operación (Cardona & Restrepo, 2020).

Por otro lado, un factor importante dentro de este proceso es el de la integración cultural y organizacional entre la empresa adquirente y la adquirida ya que, como sucedió en DSV, esta afecta también a los clientes. Sin embargo, DSV no es la única empresa adquirente que tuvo retos para poder integrar sus procesos luego de un proceso de adquisición, por ejemplo, una investigación sobre la adquisición por absorción de CaixaBank a Bankia menciona que en este proceso de cambio era mucha la data que tenía que pasarse de un banco a otro. En este tiempo, los clientes se vieron afectados durante 3 días puesto que no podían hacer uso de ciertas funciones de banca online (Gómez, 2022).

Sobre esta integración, el estudio de la adquisición de Lenovo a IBM muestra que las características integrativas y de cultura fueron, en este caso, un factor importante para que el proceso se consolide adecuadamente. La importancia de la implementación de estrategias adecuadas

involucra cambios operacionales, en donde todas las demás áreas deben buscar adecuarse a los mismos. Esto conlleva a que el proceso de adaptación de estas se dé de una mejor manera, se vean parte involucrada en el proceso y se genere una cultura organizacional capaz de poder aportar valor a la compañía (Cardona & Restrepo, 2020).

Por último, cabe mencionar que DSV tenía el reto de unir a dos culturas organizacionales completamente distintas y que, al momento de la adquisición, ciertos procesos se vieron afectados. Sobre esto, el análisis de la operación entre Lenovo e IBM comenta que, al momento de la operación y de la integración de culturas distintas, se pudo observar claramente el impacto en los procesos. Esto debido a que, por un lado, una organización tenía parámetros más estrictos mientras que, por el otro, los colaboradores eran más libres. Luego de 2 meses, aún los trabajadores no se integraban en su forma de trabajo, puesto que aún mantienen férreamente sus costumbres, generando una nula interacción entre ellos (Cardona & Restrepo, 2020).

Teoría de las restricciones (TOC)

De acuerdo con el trabajo de Solis y Chávez (2010) donde se cita a Eliyhau (1993), es una metodología que permite a la empresa o persona que la aplica interpretar y mejorar sistemas y procedimientos identificando el punto o proceso más bajo o "lento".

Enfoque cualitativo

De acuerdo con Katayama (2014), el enfoque cualitativo es un conjunto de procedimientos con una estructura en donde se requieren palabras, texto y gráficos con la finalidad de entender la percepción de hechos de la persona de acuerdo con su propio significado. Por otro lado, Maneen (1983) sustenta que es un conjunto de métodos y estrategias interpretativas que permiten analizar, sintetizar y describir hechos con un significado.

Fusiones y adquisiciones

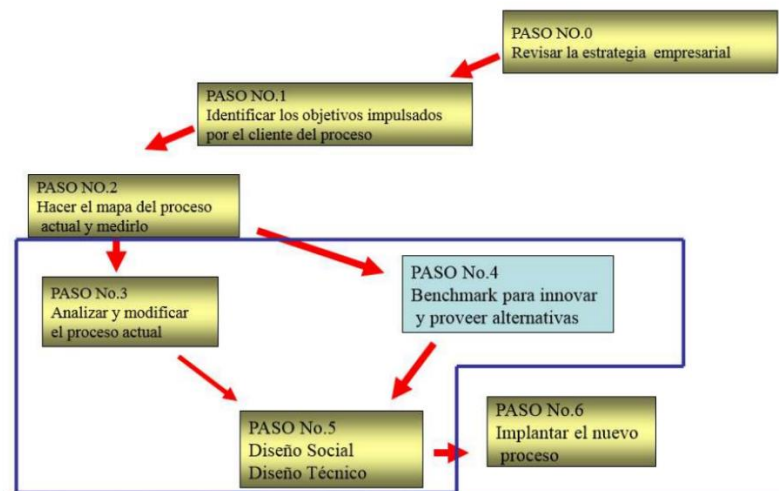
De acuerdo con el Soto (2015), las adquisiciones y fusiones corresponden a un conjunto de herramientas que permiten alcanzar un factor diferencial entre las empresas a través de la unificación de empresas. Por otro lado, de acuerdo con Jiménez (2013), las fusiones y adquisiciones pueden otorgarles a las empresas una visión y dirección diferente a la que usualmente perciben. Finalmente, de acuerdo con el Estudio Ferrero Abogados (2011), las adquisiciones corresponden a la compra de una entidad (persona, empresa) a un negocio económicamente activo. Esta puede efectuarse mediante la compra total o parcial de una empresa.

Gestión por procesos

De acuerdo con De la Cruz (2021), la gestión por procesos se define como una optimización constante empresarial enfocado en mejorar los procesos en una organización. Por otro lado, de acuerdo con Brull (2007), se define como un conjunto de procesos que busca identificar mejoras en los procesos, desarrollarlas como estrategias e implementarlas en la organización para mejorar procesos operativos y, con ello, la satisfacción del cliente. Finalmente, de acuerdo con Núñez et al. (2004), el enfoque de gestión por procesos se centra en las operaciones interfuncionales que dirige a la organización a mejorar en todos los aspectos para ofrecer servicios con altos estándares, destacándose frente a la competencia.

Figura 2

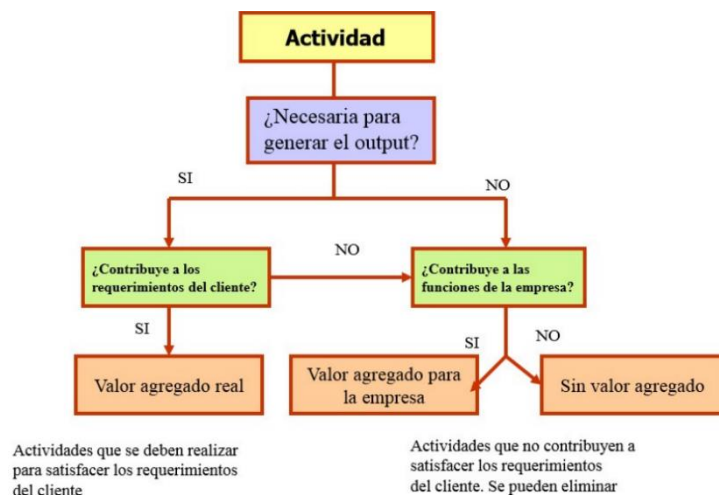
Rediseño de procesos



Según comentan Gómez y Ortiz (2012), en un análisis realizado sobre el rediseño de procesos, comentan que, es en esta etapa donde se analizan e identifican diferentes actividades entrelazadas que permiten crear un efecto en los objetivos propuestos. Asimismo, concluyen que el rediseño de procesos permite optimizar, mediante la implementación de una serie de actividades, los procesos ya establecidos en una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales.

Figura 3

Evaluación del valor agregado



Como se muestra en la figura 3, el conjunto de actividades que se plantean en el rediseño de los procesos debe evaluarse a fin de determinar si estas generan o no un valor diferencial para el cliente. De esta manera, se puede identificar cuáles son los requerimientos que hacen que el cliente opte por un determinado producto o servicio. Esto quiere decir que, con la evaluación del valor agregado se determina si la actividad se implementará o no, puesto que, si no genera ese valor extra en el cliente, no sería viable que forme parte del rediseño.

Customer Relationship Management (CRM)

Según Buttle (2006), la gestión de las relaciones con los clientes, o CRM por sus siglas en inglés, es el desarrollo completo de las características interactivas de una organización con sus clientes. También menciona que las propiedades de las aplicaciones se esfuerzan por brindar un mejor panorama y lograr llevar la relación de cliente/empresa a otro nivel, mostrando esas nuevas visiones interactivas en una sola figura.

El autor también añade que el CRM forma parte de una terminología que el sector informático resume como programas de información y ciertas características de internet que aportan a la organización a tener una gestión ordenada de la relación con sus clientes.

2.1.2. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.

La teoría respalda el análisis y posterior propuesta de solución a la problemática presentada es la Teoría de las restricciones (TOC). Según Martins (2022) esta “es una metodología de resolución de problemas que te ayuda a identificar los obstáculos más importantes o el factor limitante que se interpone en el camino de los objetivos y metas de tu proyecto” (párr. 3).

La elección de este modelo tiene su fundamento en la identificación de que su enfoque principal concuerda también con el que propone este análisis casuístico, que es la gestión de procesos como orientación a la mejora del área en cuestión. Este se centra en identificar que parte de estos no están funcionando adecuadamente y, por ende, afectan a la eficiencia de la organización. Es por eso por lo que esta teoría resulta de gran ayuda, brindando una base sólida a la posterior propuesta de mejora de la problemática.

2.1.3. Enfoque metodológico utilizado

El enfoque metodológico de este trabajo de suficiencia profesional es de carácter cualitativo. Dentro de este enfoque, las entrevistas semiestructuradas son la técnica principal que se utilizará para el desarrollo de la investigación. Las variables por utilizar son la percepción global y personal del entrevistado frente a la situación problemática y para con la empresa. Se requiere identificar distintos aspectos del macro y microentorno.

Tabla 6

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADOR
Problema general ¿Cuál es el impacto de la compra de DSV a Agility en las operaciones logísticas, especialmente en el área ISCS, en la sede de Perú?	Objetivo General Determinar el impacto de la adquisición de DSV a Agility en las operaciones logísticas del área ISCS en el Perú.	Hipótesis General El proceso de adaptación e integración organizacional y operacional impacta en el funcionamiento y calidad de las operaciones logísticas en el área de ISCS en el Perú.	Variable Gestión de procesos logísticos	Nivel de gestión operativa
				Nivel de satisfacción del cliente

Problema específico 1 ¿Cuál es el impacto de la compra de DSV a Agility en el nivel de gestión operativa en el área ISCS en el Perú?	Objetivo específico 1 Determinar el impacto de la adquisición de DSV a Agility en el nivel de gestión operativa del área ISCS en el Perú	Hipótesis específica 1 El proceso de adaptación e integración tiene un impacto en el nivel de gestión operativa del área de ISCS en el Perú	Variable 1 Nivel de gestión operativa	Nivel de productividad operativa
Problema específico 2 ¿Cuál es el impacto de la compra de DSV a Agility en el nivel de satisfacción del cliente en el área ISCS en el Perú?	Objetivo específico 2 Determinar el impacto de la adquisición de DSV a Agility en el nivel de satisfacción del cliente del área ISCS en el Perú	Hipótesis específica 2 El proceso de adaptación e integración ha impactado en el nivel de satisfacción de cliente del área de ISCS en el Perú	Variable 2 Nivel de satisfacción del cliente	Grado de satisfacción del cliente (NPS) Nivel de fidelización con la empresa

2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática

2.2.1. Análisis de causas, factores internos y externos

- Oportunidades: Expansión de las estrategias de globalización en el comercio internacional, crecimiento tecnológico en el sector, facilidades para el crecimiento de relaciones comerciales internacionales, negociación de tarifas con proveedores.
- Amenazas: Desaceleración del comercio internacional, alta competencia en precios en el sector, dependencia de la tecnología en los procesos, barreras burocráticas gubernamentales.
- Fortalezas: Calidad de servicio, networking, capacitación constante a empleados, gran capacidad de adquisición empresarial.
- Debilidades: Dependencia tecnológica de la matriz, precios elevados, pocas estrategias CRM, incremento en la rotación de empleados.

2.2.2. Análisis del impacto de la situación problemática en la organización

La inadecuada gestión de procesos de DSV se ve reflejado en una disminución en la calidad de servicio, lo que termina en no poder ofrecer la misma que venía manteniendo a sus clientes. De igual modo, si este problema persiste en el tiempo, muchos clientes estarán obligados a utilizar los servicios logísticos internacionales que necesitan con otros competidores directos. Con esto, DSV pierde el control de negociación y preferencia de clientes frente a los servicios de sus competidores.

2.2.3. Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.

Uno de los objetivos principales de la organización es lograr ofrecer un excelente servicio a sus clientes. Es por eso por lo que resulta importante analizar la gestión de procesos orientados a la calidad del servicio, debido a que, si no se maneja y analiza de una manera eficiente, acabará impactando en la empresa, tanto operativamente como por el lado económico. Se observa que, evaluando profundamente la gestión de los procesos, se llega a la generación de nuevas estrategias y soluciones que permiten a la empresa potenciar sus operaciones, con la finalidad de mitigar el impacto negativo de futuras adquisiciones y de optimizar los procesos operativos. De tal modo, se logra mejorar la calidad de servicio y, con esto, se implementan nuevas estrategias a futuro, logrando así fidelizar a los clientes y proveedores.

2.3. Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática

Las áreas funcionales relacionadas a la situación problemática son, de forma directa, las áreas operativas de DSV, como lo son las áreas de ISCS, importaciones aéreas, marítimas y las exportaciones aéreas y marítimas. Por otro lado, se encuentran las áreas indirectamente relacionadas con la situación problemática, como lo son las áreas de RRHH, contabilidad, finanzas, compliance, pricing y sales.

2.4. Alternativas propuestas

2.4.1. Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática

El área funcional enmarcada en la situación problemática es ISCS, encargada de realizar el control y seguimiento de los embarques (control tower) validando y asegurando que la mercancía llegue a su destino, cumpliendo adecuadamente con todos los procesos operativos. DSV, luego de haber adquirido Agility, implementó esta nueva área en su estructura organizacional. Esto ocasionó que el proceso de adaptación no solo se centre en la transición del personal de Agility a DSV, sino que también la operatividad entre áreas se acomode al modelo de negocio, cultura organizacional y procesos de la organización. En consecuencia, las áreas operativas, en especial ISCS, se vieron impactadas desde distintos puntos de vista, ocasionando un desequilibrio en su operatividad cotidiana.

2.4.2. Enfoques de las áreas funcionales relacionadas

Todas las áreas son fundamentales para el correcto comportamiento organizacional y operacional en la empresa. Es por ello por lo que DSV, al haber adquirido a Agility, sufre aún un impacto en la reorganización y reestructuración de todas sus áreas. Esto genera una ralentización en las operaciones cotidianas y un aumento en el flujo de operaciones, causando que se utilicen mayores recursos para cumplir los objetivos que, por su parte, se vieron impactados de igual manera.

2.4.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización

Se proponen las siguientes alternativas como solución a la problemática:

- Aprovechar el contexto e implementar estrategias de CRM (customer relationship management), teniendo un software relacionado y orientado al sector como herramienta para la implementación de estas. Esto logra que se analice más detalladamente el comportamiento de los clientes actuales y nuevos, esto para rediseñar las estrategias basadas en ellos y lograr una buena fidelización.
- Activación de un programa de fidelización a proveedores y clientes con la finalidad de expandir las relaciones comerciales y buscar establecer tarifas competitivas frente al mercado.
- Realizar acuerdos comerciales que beneficien a los proveedores, con la finalidad de fidelizarlos y tener una reducción en costos logísticos que permita precios competitivos en el mercado.
- Fortalecer los procesos operativos mediante una medición constante de KPI 's que permitan mantener la excelente calidad de servicio al cliente, logrando una ventaja competitiva en el mercado ante la amenaza de precios menores en el sector.

Estas alternativas, a su vez, logran que la organización pueda contar con una ventaja competitiva en el mercado ya que, si bien no compite por precios en el mercado, una buena gestión de sus procesos y un servicio de excelencia pueden ayudar a compensar la elección del servicio ofrecido, logrando así generar en sus clientes una preferencia frente a la competencia, realizado a través de la fidelización obtenida.

3. Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas

3.1.1. Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa

3.1.1.1. Viabilidad

Tabla 7
Matriz MCPE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	E2		E3		E5		E8	
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
EIE	OPORTUNIDADES									
	Expansión de las estrategias de globalización en el comercio internacional	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15
	Crecimiento Tecnológico en el sector	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	4	0,6
	Facilidades para el crecimiento de relaciones comerciales internacionales	0,17	4	0,68	4	0,68	3	0,51	3	0,51
	Negociación de tarifas con proveedores	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52	3	0,39
	AMENAZAS									
	Desaceleración del comercio internacional	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
	Alta competencia en precios	0,16	1	0,16	1	0,16	1	0,16	2	0,32
	Dependencia de la tecnología en los procesos	0,14	3	0,42	2	0,28	3	0,42	4	0,56
	Barreras burocráticas gubernamentales	0,12	2	0,24	1	0,12	1	0,12	1	0,12
	1,00									
EII	FORTALEZAS									
	Calidad de servicio	0,16	4	0,64	3	0,48	4	0,64	4	0,64
	Networking	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39	3	0,39
	Capacitación constante a empleados	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	3	0,36
	Gran capacidad de adquisición empresarial	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
	DEBILIDADES									
	Dependencia tecnológica de la matriz	0,10	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
	Precios elevados	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17
	Pocas estrategias CRM	0,12	1	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24
	Incremento en la rotación de empleados	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
	1,00									
TOTALES			4,8		4,95		5,08		5,13	

Para la elección de las estrategias a evaluar se identifican distintos parámetros como la innovación, aplicación a corto plazo y efectividad. La primera Activación de un programa de fidelización a proveedores y clientes con la finalidad de expandir las relaciones comerciales y buscar establecer tarifas competitivas frente al mercado, la segunda corresponde a realizar acuerdos comerciales, la tercera al fortalecimiento de procesos operativos mediante el análisis de kpis y, por último, la cuarta es aprovechar e implementar un software y estrategias de CRM. Estas estrategias se escogen de acuerdo con cada cuadrante de la matriz FODA, esto con la finalidad de elegir la mejor alternativa de acuerdo con diferentes circunstancias organizacionales.

3.1.1.2. Impacto en la organización en la generación de una ventaja competitiva

Al identificar dichas estrategias, se realiza la ponderación y clasificación de acuerdo con las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. La ponderación se refleja por factores externos e internos y se clasifica de acuerdo con su importancia. Por último, se le asigna un valor de acuerdo con que tan importante es y cuán viable enfrenta o aprovecha los factores externos. Luego de realizar los cálculos, se observa que la estrategia de implementación y aprovechamiento de un software de CRM para identificar las necesidades y tendencias de los clientes es la estrategia principal para solucionar la problemática analizada.

3.1.1.3. Costos y recursos

Se considera oportuno, teniendo en cuenta el costo/beneficio de implementar un CRM, la adquisición del software con un costo promedio mensual de 330 USD mensuales por usuario, donde ya incluyen los beneficios de un CRM. Por otro lado, para el inicio de la implementación se requerirán 6 usuarios con este CRM, es decir, aproximadamente 2000 USD al mes. Asimismo, este costo ya incluye la implementación del sistema, capacitación y el mantenimiento de este, lo cual le permite a la empresa utilizar los servicios brindados a un menor precio considerando que el costo de la elaboración, implementación y capacitación de un CRM personalizado desde una etapa inicial ronda entre los 25.000 USD a 50.000 USD, esto sin tener en cuenta el mantenimiento.

3.1.1.4. Plazos de desarrollo y aplicación de la propuesta

De acuerdo con Campos (2018) en su estudio de la gestión de un CRM en una empresa de telecomunicaciones, el cronograma y plazo para la ejecución final del proyecto CRM es de un plazo aproximado de 6 meses desde la implementación del software. A raíz de esto, un factor importante en la estimación de tiempo de implementación de estrategias de CRM es la elección correcta del mismo, seleccionando el que más se adecue a la organización de acuerdo con sus objetivos y características. Ahora, con esto ya en mención, los plazos de implementación y desarrollo de un CRM para DSV se plantean de la siguiente manera, tomando en cuenta 6 meses como tiempo total de duración dividido así:

Tabla 8

Plazo de implementación de estrategia CRM

PROCESO	TIEMPO
Definición de estrategia a implementar y objetivos a cumplir mediante el CRM	1 mes
Exponer al área la estrategia y determinar el CRM a utilizar	1 mes
Capacitación a los colaboradores en el nuevo CRM	2 meses
Implementación completa	2 meses

Nota. Adaptado de Oliva (s.f.) y Salesforce (2020).

3.1.1.5. Otras consideraciones relevantes.

La gestión del cambio es un factor vital a la hora de implementar la estrategia seleccionada, se evalúan los cambios a realizar en los procesos operativos y cotidianos de la empresa con el fin de buscar mejorar o eliminar actividades. Asimismo, se debe realizar un estudio exhaustivo que permita identificar la mejor manera de implementar dicha estrategia, eliminar procesos que resulten perjudiciales para su incorporación y adaptar ciertos procesos que permitan su inserción y optimización con la finalidad de generar los resultados esperados.

3.2. Justificación de la alternativa elegida

3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización

Uno de los objetivos que DSV busca es lograr que el cliente tenga la mejor experiencia con los servicios que se les brinda. Este debe estar siempre orientado a satisfacer las necesidades de este y lograr su fidelización. Asimismo, al lograr identificar sus necesidades, elabora planes y estrategias basadas objetivos organizacionales, logrando también una proyección de ventas más definida al tener más información de los clientes. A raíz de esto, se analizan los siguientes atributos de 3 empresas que brindan el software CRM:

Tabla 9*Tabla comparativa entre proveedores de CRM*

Empresa	SalesForce	Hubspot	Pipedrive
Ventaja	Mejor integración en procesos.	Fácil manejo para los usuarios	Precio competitivo
Desventaja	Requiere mayor capacitación a los usuarios	Mejores funcionalidades son de pago	Reportes limitados, sin personalización
Valor agregado	Personalización en la experiencia del cliente	Accesibilidad para utilizarlo en diferentes aspectos	Sencillez y funcionalidad

Nota. Adaptado de “Comparativa CRM: los 7 mejores del mercado”, por Vesa, 2023.

Los principales atributos que se busca en un CRM, de acuerdo con las necesidades de la empresa, son la personalización de la experiencia, el funcionamiento y la integración con el sistema que la empresa maneja actualmente. Debido a eso se opta por el software de Salesforce, puesto que cumple con las ventajas y el valor agregado que la organización busca brindarles a sus clientes con el fin de cumplir y alinear sus objetivos.

3.2.2. Factibilidad y viabilidad

3.2.2.1. Recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros).

Para la implementación de la estrategia planteada se requiere, a un nivel tecnológico, la obtención del software CRM. Por otro lado, en el ámbito financiero y económico, se necesita una inversión destinada a la ejecución y realización de la estrategia. Finalmente, se requiere al factor humano especializado en el software CRM que brinde la capacitación a los colaboradores del área. Esto para la aplicación y gestión de la estrategia seleccionada.

3.2.2.2. Análisis de la capacidad de la organización para implementar la alternativa

Capacidad financiera: La agencia de carga DSV siempre mantiene un presupuesto determinado para cada una de sus áreas, dedicado principalmente a innovaciones, proyectos, compras, entre otros. Actualmente, DSV cuenta con S/15,000 soles destinados a nuevos proyectos o estrategias de mejora, por ende, se encuentra en la capacidad financiera para afrontar la implementación de la estrategia propuesta.

Capacidad infraestructura digital: DSV posee una alta capacidad para implementar y desarrollar la estrategia seleccionada debido al gran soporte tecnológico a nivel local y regional que permite implementar exitosamente un software, y por ende la estrategia. Poseen más de 40 computadoras con el sistema Citrix en cada una de ellas, 15 laptops, un área de IT con un sistema madre que permite monitorear todo el sistema a nivel local y una base de datos de más de 1 TB por computadora.

Capacidad humana: La organización cuenta con aproximadamente 60 empleados, una alta capacidad humana para afrontar la nueva estrategia. Estos cuentan con experiencia en implementación de nuevos procesos. Asimismo, están familiarizados en la gestión del cambio, debido a que han pasado ya por otros procesos de adquisición. Por último, los colaboradores se encuentran habituados en el uso de softwares, ya que hacen uso de ellos para realizar sus operaciones y gestiones.

3.2.2.3. Beneficios y resultados esperados

Tabla 10

Beneficios y Resultados esperados

KPI	BENEFICIOS ESPERADOS	RESULTADOS ESPERADOS
Net Promoter Score (NPS) / Experiencia	Identificación a detalle las necesidades de los stakeholders mediante insights	Mejorar el Net Promoter Score en un 25%
Conversion Rate / Digitales	Mayor capacidad de captación de clientes	Aumentar la cartera de clientes en un 30%
Facturación / Financiero	Incremento en porcentaje de ventas y en las utilidades	Aumentar las ventas en un 20% Aumentar las utilidades en un 10%
Brand Engagement / Branding	Mayor lealtad y fidelización en los clientes	Mejorar la lealtad de los clientes, obtener mayor interacción del cliente con la plataforma digital y utilización de herramientas digitales de DSV

3.2.2.4. Sostenibilidad de la ventaja competitiva y efectos en el mediano y largo plazo

En primer lugar, en el mediano plazo se espera que la estrategia haya sido asimilada por la organización y se aplique en las actividades cotidianas del personal. Asimismo, los beneficios de la estrategia serán notorios y reducirán el impacto del problema identificado. Por otro lado, el efecto a largo plazo esperado es que la organización implemente una sección o subárea dedicada al estudio de clientes, mercado, tendencia y proyecciones, que permitan a la misma contar con la ventaja de anticiparse a las necesidades de sus clientes y lograr implementar nuevas estrategias que generen valor y se reflejen en la rentabilidad de la organización

3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida

3.3.1. Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos.

La solución de implementar estrategias de CRM mediante un software resulta un gran aporte para la organización debido a que dirige todo su foco al cliente, logrando conocer a fondo sus necesidades y fidelizándolos, solucionando el principal problema que se generó tras el proceso de adquisición el cual era que el tiempo de adaptación e integración de la fusión impactó en el servicio al cliente, generando molestias en los mismos por las demoras en los procesos logísticos. Sin duda alguna, esta solución también habría funcionado en el caso de la adquisición y fusión de CaixaBank y Bankia mostrado en los antecedentes del presente documento, en el que desde el principio no se previó que los usuarios, al pasar de una entidad a otra y al estar usando aplicativos distintos de acuerdo con el banco, tendrían problemas para realizar sus operaciones. Una elección de estrategia de CRM mediante un software les hubiera brindado un gran soporte en donde los usuarios no hubieran percibido mucho el cambio. De igual modo, en el caso de la adquisición de Lenovo e IBM, se

analiza un beneficio que estrategia mencionada brinda, el cual es mejorar la comunicación entre las diversas áreas, serviría para solucionar el problema que tuvieron en su caso, el cual justo fue la dificultad que tenían en su comunicación y el intercambio de información entre sus áreas. debido a que brinda el beneficio. En los casos planteados y analizados sobre fusiones y adquisiciones, Salesforce (S/F) menciona que la implementación de estrategias de CRM mediante un software genera, no solo un beneficio en donde se conoce a detalle más información los gustos y preferencias de los clientes, sino que también ayuda a que el proceso de integración se da en un menor tiempo posible, logrando unir más a todas las áreas involucradas, mejorando el flujo de información entre ella. Todo esto se logra mientras las empresas se encuentran en el proceso de fusión o adquisición.

3.4. Implicancias de la decisión en la organización

3.4.1. Implicancia operativa

El software de CRM Salesforce es la mejor alternativa que se presenta para la solución del problema, puesto que permite identificar los factores claves de preferencia de los clientes que influyen en su elección de la agencia con la cual quieren realizar sus operaciones. Por otro lado, permitirá obtener una ventaja competitiva al poder identificar con mayor claridad las tendencias del mercado y del cliente, pudiendo así, anticiparse a sus competidores y generar fiabilidad en el mercado. Este software resalta en los siguientes ámbitos que se consideran muy relevantes para el área: se adapta a distintos rubros de mercado, permite gestionar eficientemente las cotizaciones y los pedidos con los clientes reduciendo el tiempo de respuesta y envío de los mismos. Asimismo, permite integrarse con otros sistemas, en este caso con CargoWise, que es un sistema que la organización utiliza para los procesos cotidianos operativos, financieros, entre otros. Por último, este software brinda el soporte para poder conectar distintas áreas de la empresa, a fin de reducir tiempo y problemas entre las mismas.

3.4.2. Implicancia administrativa

El objetivo de DSV es lograr posicionarse dentro del TOP 3 a nivel Perú para el año 2025. En este sentido, el plan de mejora de la implementación a largo plazo de este CRM tiene como fin el cumplir este objetivo ya que contempla capacitar continuamente a los empleados, reorganizar las estrategias constantemente, reorientar las actividades y funcionamientos cotidianos orientándose hacia una mejora en el tiempo.

Para esto, la empresa va a seguir disponiendo de su capacidad financiera para seguir creciendo en el uso de esta herramienta ya que, inicialmente, la implementación solo requiere del módulo logístico de Salesforce. Sin embargo, este CRM cuenta con otros módulos que también generan una ventaja si se empiezan a utilizar, es por eso por lo que, a medida que se identifican las necesidades del cliente y tendencias del mercado, se realiza un análisis para la implementación de otros módulos en caso se vean como una oportunidad de generación de valor.

3.4.3. Implicancia financiera

DSV efectuará la compra de un plan mensual del Salesforce CRM orientado al sector logístico. De acuerdo a Salesforce (s.f.), esto permitirá a la organización aprovechar los beneficios que esta empresa brinda con el objetivo de aumentar el nivel de ventas y satisfacción del cliente. Por otro lado, el costo - beneficio que un CRM brindará, en el ámbito financiero, es aprovechable para la correcta reinversión en nuevos módulos o estrategias que permitan el crecimiento continuo y sostenible a la compañía. En cada proyecto o estrategia nueva que implementa la empresa espera un margen de crecimiento del 20% al 30%, lo que significa un margen de ganancia de 1.5 millones de soles después de los 6 meses de haber implementado la estrategia. Cabe resaltar que DSV espera generar un aproximado de 5 millones de soles mensuales como utilidad, por lo que este crecimiento sería sobre el monto mencionado.

3.4.4. Otras implicancias relevantes.

Respecto a la gestión del cambio, el implementar una CRM en las actividades cotidianas de la empresa le permite mejorar la capacidad de adaptación y reorganización tras una modificación, implementación y post adquisiciones. Esto genera una optimización en el proceso de implementación de las estrategias aplicadas con el objetivo de reducir el impacto generado por los nuevos procesos de integración. Por otro lado, permitirá alinear la cultura organizacional de la empresa adquirida con la adquirente, creando así un nuevo clima laboral, mitigando posible rotación de personal.

3.5. Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro.

Frente a posibles procesos de fusión o adquisición que se den en la empresa a futuro, se sugiere que exista un análisis previo sobre qué áreas se pueden ver más afectadas, tanto por el lado de capital humano como también por el lado de la rentabilidad, identificando cuales son las áreas que contengan operaciones esenciales de la organización que impactan en la rentabilidad de esta.

Se recomienda a la empresa crear un grupo de colaboradores de diversas áreas que se enfoquen en la innovación y mejora continua, permitiendo captar nuevas ideas y elaborar nuevas estrategias a implementar, con la finalidad de indagar más a fondo en el desarrollo de los procesos y lograr un crecimiento organizacional.

Se propone analizar periódicamente las estrategias orientadas al cliente, con la finalidad de mantener la calidad de servicio y aumentar el valor de la empresa. Se conoce que los usuarios que utilizan CRM mejoran en un 88% el grado de satisfacción del cliente en la empresa. Esto permite mantener una ideología de mejora continua y cumplir con el objetivo de ser TOP 1 Freight Forwarder a nivel mundial.

De acuerdo con una investigación sobre CRM, se conoce que el acceso a la información del cliente que el área de ventas posee reduce sus ciclos de venta hasta en un 14%. Por esto, se recomienda la utilización del CRM no solo propone identificar las necesidades del cliente o las tendencias del mercado, sino también, brinda la oportunidad de expandir la cartera de servicios ofrecidos, generando, a raíz de la implementación del CRM, una mayor perspectiva en la generación de valor.

Para lograr un mejor posicionamiento en el sector logístico en Perú, se recomienda implementar un software CRM, ya que este, de acuerdo a Salesforce (2023), permite identificar los gustos y preferencias de los clientes de acuerdo con los distintos segmentos de clientes que tenga la empresa. Esto permitirá diversificar y ampliar su cartera de servicio, con el objetivo de abarcar a distintos micro mercados, logrando captar, fidelizar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Conclusiones

A manera de conclusión, el presente trabajo nos ha permitido entender a profundidad el funcionamiento real de una agencia de carga, analizando sus operaciones cotidianas, las problemáticas en sus procesos, su gestión interna y la relación con sus clientes. Esto brinda la oportunidad de poder identificar falencias, que conllevan a la generación de soluciones con propósito a futuro.

Por otro lado, el presente proyecto permitió observar la importancia que tiene la fidelización y satisfacción del cliente en una empresa de servicios, analizando su impacto en la generación de valor de la organización. Asimismo, la importancia de la implementación de estrategias de mejora continua enfocadas en este rubro y sector competitivo, teniendo en cuenta libres barreras a las entradas de nuevos competidores.

La buena implementación de estrategias mediante un software de CRM permite brindar una ventaja competitiva considerable, ya que no solo brinda la posibilidad de anticiparse a las necesidades

de los clientes, sino que también identifica las tendencias del consumidor y mejora el flujo de información dentro de la empresa, brindando la oportunidad de implementar nuevas estrategias y lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, se observa que importante es el realizar un análisis recurrente de cómo una organización maneja la gestión de sus procesos puesto que, dirigiéndose adecuadamente, le permite alinear y dirigir las actividades claves dentro de la misma para el cumplimiento de sus objetivos, metas de reducción de recursos utilizados y la eficiencia de conclusión de operaciones en los tiempos requeridos.

Finalmente, se concluye la relevancia de que una organización implemente periódicamente evaluaciones y controles en la gestión de procesos para buscar las mejores herramientas y maneras de ejecutarlos. Esto permite una correcta asignación de recursos, planificación de estrategias y establecimiento de objetivos claros con procedimientos predefinidos con la finalidad de evitar problemas a gran escala en un futuro.

Referencias

- Armstrong & Associates INC. (2022), *A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List*. <https://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-information/aas-top-25-global-freight-forwarders-list/>
- Brull, E. (2007). "Global": Un Modelo de Gestión de Procesos. *Cuadernos de gestión*. 1-14. https://webfacil.tinet.cat/usuarios/ebrull/CdG-Global_Un_Modelo_de_Gestion_de_Procesos_20070303110824.pdf
- Buttle, F. (2006). *Customer Relationship Management: concepts and tools*. Macquarie University. https://www.researchgate.net/publication/200121196_Customer_relationship_management_concepts_and_tools
- Campos, A. (2018). *Gestión en la implementación de un sistema CRM para mejorar la relación con clientes en una empresa de telecomunicaciones*. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/856a6943-dcfd-4213-aff4-f5d579c2b69c/content>
- Cardona, L., & Restrepo, A. (2020). *Estrategia para la fusión y adquisición de empresas con el fin de reducir la probabilidad de fracaso basado en caso de estudio*. <https://repository.eia.edu.co/server/api/core/bitstreams/a0ec9881-b365-49a9-a72a-6d47ca0a072a/content>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio-internacional-la-logistica#:~:text=En%20esta%20coyuntura%2C%20en%20mayo,Jap%C3%B3n%20y%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea.>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2023, 21 de junio). *El comercio mundial vuelve a crecer, pero las perspectivas para 2023 no son buenas*. Recuperado el 5 de setiembre de 2023, de <https://unctad.org/es/news/el-comercio-mundial-vuelve-crecer-pero-las-perspectivas-para-2023-no-son-buenas>

- De la Cruz, A. (2021, 22 de junio). *Business Process Management: ¿por qué es importante para una organización?* Esan. Recuperado el 1 de octubre de 2023, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/business-process-management-por-que-es-importante-para-una-organizacion>
- DSV. (2022). *DSV Annual Report 2021: Keeping supply chains flowing in a world of change*. <https://investor.dsv.com/static-files/6f294f9f-898c-4056-976c-149ef470c8bb>
- DSV. (2023). *2022 annual report*. <https://investor.dsv.com/static-files/025724de-d9c7-44fb-bfe9-8ea4618ce6b1>
- DSV. (s.f.). *Sobre DSV*. Recuperado el 4 de setiembre de 2023, de <https://www.dsv.com/es-mx/sobre-dsv>
- Estudio Ferrero Abogados. (2011). Fusiones y adquisiciones. *Manual del mercado de capitales*. 109-124. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/biblioteca/Biblio_con.nsf/999a45849237d86c052577920082c0c3/8779C4A5F7800BDC0525824100765AEB/\\$FILE/332.6-M1.PDF](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/biblioteca/Biblio_con.nsf/999a45849237d86c052577920082c0c3/8779C4A5F7800BDC0525824100765AEB/$FILE/332.6-M1.PDF)
- Folch, S. (2021). *Acuerdos de fusión en el sector automovilístico. Análisis de un caso real: Stellantis Merger operations in the automotive sector. A case analysis: Stellantis*. [Trabajo de fin de grado, Universidad de Zaragoza]. Repositorio institucional de documentos. <https://zagan.unizar.es/record/110452/files/TAZ-TFG-2021-1387.pdf>
- Gobierno del Perú. (2022a). *Muelle Sur del Puerto del Callao marca un nuevo hito registrando un millón de TEU's movilizados desde el inicio de 2022*. Recuperado el 2 de setiembre de 2023, de <https://www.gob.pe/institucion/apn/noticias/651483-muelle-sur-del-puerto-del-callao-marca-un-nuevo-hito-registrando-un-millon-de-teu-s-movilizados-desde-el-inicio-de-2022>
- Gobierno del Perú. (2023b). *PROMPERÚ: Perú logró generar interés de inversionistas en Feria IMEX Madrid*. <https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/725786-promperu-peru-logro-generar-interes-de-inversionistas-en-feria-imex-madrid>
- Gobierno del Perú. (2023c). *Rueda de Negocios Expo Perú Norte 2023 duplica expectativas comerciales y logra negocios por USD 25 millones*. <https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/778825-rueda-de-negocios-expo-peru-norte-2023-duplica-expectativas-comerciales-y-logra-negocios-por-usd-25-millones>
- Gómez, L. & Ortiz, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22.
- Gómez, P. (2022). *Las fusiones y adquisiciones de empresas: Fusión por absorción de CaixaBank a Bankia*. [Trabajo de fin de grado, Universidad de Zaragoza]. Repositorio institucional de documentos. <https://zagan.unizar.es/record/119322/files/TAZ-TFG-2022-3924.pdf>
- Jiménez, A. (2013). *Fusiones y Adquisiciones*. Ediciones Diaz de Santos. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-RkBAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PA109&dq=definicion+de+adquisicion+y+fusion&ots=4tPm00drKr&sig=-n5gx16Fqmx1c5nEEGTROcR6UYM#v=onepage&q=definicion%20de%20adquisicion%20y%20fusion&f=false>
- Katayama, R. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa: fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/559/INTRODUCCI%D3N%20A%20LA%20INVESTIGACI%D3N%20CUALITATIVA.pdf;jsessionid=75CE92A87E1C8413E6707744BEBA8B72?sequence=1>

- Martins, J. (2022, 16 de agosto). *Qué es la teoría de las restricciones y cuáles son sus principios*. Asana. Recuperado el 2 de octubre de 2023, de <https://asana.com/es/resources/theory-of-constraints>
- Núñez, L., Vélez, M., & Berdugo Correa, C. (2004). Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla. *Ingeniería y Desarrollo*, 16(1), 45-58. <https://www.redalyc.org/pdf/852/85216004.pdf>
- Oliva, D. (s.f.). *¿Cuánto tiempo lleva la implementación de un CRM?* Revops Latam. Recuperado el 29 de octubre de 2023, de <https://www.revopslatam.com/blog/cuanto-tiempo-lleva-la-implementacion-de-un-crm> <https://www.revopslatam.com/blog/cuanto-tiempo-lleva-la-implementacion-de-un-crm>
- Salesforce. (2020, 11 de setiembre). *8 Pasos para Implementar un sistema CRM en tu empresa*. Recuperado el 10 de octubre de 2023, de <https://www.salesforce.com/mx/blog/pasos-para-implementar-un-sistema-crm/>
- Salesforce. (2023). *Principales beneficios y mejoras*. Recuperado el 10 de octubre de 2023, de <https://www.salesforce.com/mx/crm/principales-beneficios-y-mejoras/>
- Solis, R. & Chávez, O. (2010). *Marco teórico sobre la teoría de la restricción aplicada a la Empresa Fundiciones y Trabajos Técnicos* [Tesis de Pregrado, Universidad de Cuenca]. Repositorio Institucional UCUENCA. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1134>
- Soto, C. (2015). *Fusiones & Adquisiciones*. Instituto Pacífico. <https://www.ipa.pe/pdf/Fusiones-y-Adquisiciones.pdf>
- Velarde, L. (2020). *Estudio de mejora de los procesos del área logística de la empresa América Móvil Perú S.A.C durante los años 2015 al 2019 enfocados a la reducción de gasto total de operación* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional ULima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/12717/Velarde_Lopez_Luis_Rodolfo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vesa, A. (2023, 6 de abril). *Comparativa CRM: los 7 mejores del mercado*. Recuperado de 17 octubre de 2023, de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/comparativa-crm-los-7-mejores>

Anexos

Figura 1

Diagrama de Ishikawa

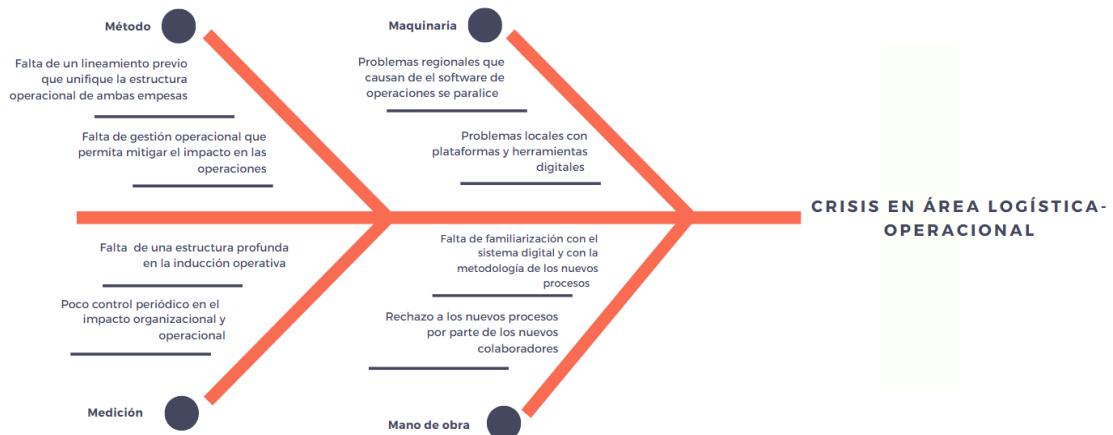


Figura 2

Rediseño de procesos

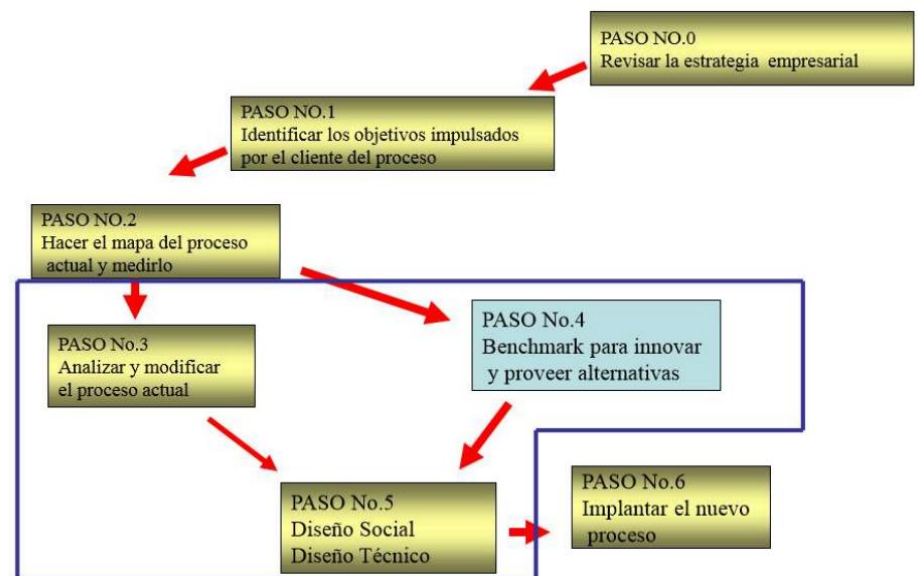


Figura 3

Valor agregado

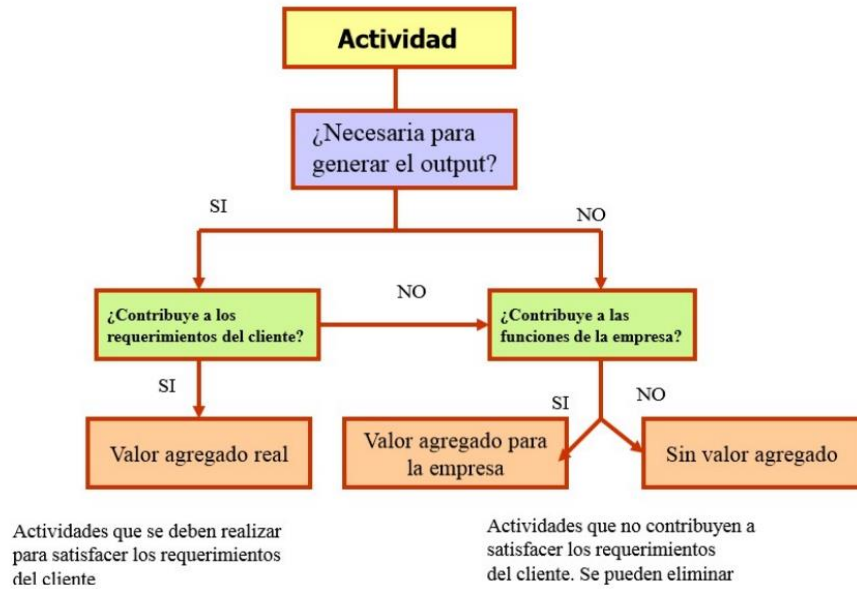


Figura 4

Matriz de cadena de valor de DSV

DSV CADENA DE VALOR DSV						
ESLABONES DE APOYO	DIRECCIÓN GENERAL Y RECURSOS HUMANOS					Margen de Servicio
	La organización está dividida en distintas áreas y cada una de estas ofrece un servicio con su gerencia correspondiente, que buscan cumplir un objetivo con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente. Eficiencia.					
	ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGÍA					
	Cada área utiliza un sistema operativo que le permite gestionar sus recursos y realizar el servicio de la mejor manera. Así mismo, todas las áreas de DSV se encuentran relacionadas con la finalidad de cumplir con un objetivo organizacional común.					
INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE						
DSV posee 2 oficinas administrativas (Talma y San Isidro) y 1 almacén en Villa El Salvador. Cada uno de los establecimientos tiene al personal capacitado para poder brindar cada uno de los servicios de DSV, con la tecnología correspondiente.						
ABASTECIMIENTO						
DSV cuenta con una carpeta de proveedores junto con tarifas pre-negociadas, con la finalidad de brindar un soporte operativo a los cliente de forma inmediata.						
ESLABONES PRIMARIOS	MARKETING y VENTAS	PERSONAL DE CONTACTO	SOPORTE FÍSICO Y HABILIDADES	PRESENTACIÓN	CLIENTES Y OTROS CLIENTES	
	DSV promociona sus servicios a través de redes sociales como LinkedIn. Asimismo, posee una plataforma web donde se puede ver sus servicios, historia, objetivos, entre otros.	Cada operador de cuentas, fuerza de ventas, gerencias y áreas relacionadas tienen contacto directo con el cliente para brindar una atención directa respecto al servicio ofrecido.	DSV presenta una base de datos en la matriz para brindar un soporte técnico a nivel regional y un soporte técnico a nivel local. Asimismo, poseen áreas locales y regionales de soporte técnico.	DSV ofrece servicios de calidad a las distintas empresas con las que trabaja dependiendo del nivel de servicio que requieran.	DSV posee como cliente a distintas empresas en diferentes rubros tales como Textil, minera, perecibles, pharma, entre otros.	
CONTROLABLES					NO CONTROLABLES	

Tabla 1

Batería de preguntas a trabajador

#	PREGUNTAS
1	¿Cómo te enteraste de la adquisición de Agility por parte de DSV y cuál fue tu percepción sobre la compra?

2	¿Cuáles fueron tus primeras impresiones de DSV?
3	¿Cómo fue tu proceso de inducción respecto a las funciones en DSV?
4	¿Cuáles fueron los pros y contras del proceso de inducción en DSV?
5	¿Después de las inducciones recibidas por DSV, consideras que todos los procedimientos fueron claros a la hora de operar con normalidad?
6	¿Cómo viviste este proceso de adquisición?
7	¿Qué fue lo más complicado en el proceso de adaptación?
8	¿Recuerdas cuáles fueron las acciones que tomaron los encargados del área frente a esta compra?
9	¿Qué estrategias operacionales y corporativas de DSV te llamaron más la atención?
10	¿Cuáles fueron los principales problemas organizacionales que pudiste observar en el proceso de adaptación?
11	¿Consideras que tu área se encuentra operando con fluidez tras el proceso de adquisición?
12	¿Qué aspectos de mejora consideras que se deben implementar en tu área y qué aspectos se deben mantener después de la adquisición?
13	¿Consideras que la adquisición de DSV a Agility le permitió a tu área mejorar y desarrollar mejor sus procesos operativos?
14	De acuerdo a tu perspectiva ¿Consideras que este proceso o integración se pudo llevar de una manera más eficiente?

Tabla 2

Batería de preguntas a especialista

#	PREGUNTAS
1	¿Cuáles consideras que son los aspectos más relevantes en una adquisición y que elementos se deben tomar en cuenta en el proceso?

2	¿Cómo consideras que debe ser un proceso de integración operativa exitoso?
3	¿Cuáles crees que son los factores de éxito y fracaso en una adquisición?
4	¿Has escuchado sobre la adquisición de DSV a Agility? ¿Nos podrías comentar tus percepciones?
5	¿Cómo consideras que DSV ha llevado a cabo sus adquisiciones?
6	¿Cuáles consideras que son los factores de éxito de DSV en sus adquisiciones?
7	¿Consideras que, tras una adquisición, todos los procesos operativos se ven afectados y/o modificados?
8	¿Cuáles consideras que son las estrategias que una empresa debe seguir e implementar para fusionar áreas y procesos operativos exitosamente?
9	Teniendo en consideración que DSV implementó una nueva área operativa tras la adquisición, ¿Cuál crees que fue el factor clave para que esta nueva área se implemente exitosamente?
10	¿Cómo consideras que se debe capacitar al personal nuevo, considerando sus percepciones y formas de trabajo?

Tabla 3

Matriz de factores externos

	FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Item	OPORTUNIDADES			
1	Expansión de las estrategias de globalización en el comercio internacional	5,00%	4	0,2
2	Crecimiento Tecnológico en el sector	15,00%	3	0,45
3	Facilidades para el crecimiento de relaciones comerciales internacionales	17,00%	3	0,51
4	Negociación de tarifas con proveedores	13,00%	3	0,39
	AMENAZAS			
5	Desaceleración del comercio internacional	8,00%	3	0,24
6	Alta competencia en precios	16,00%	2	0,32
7	Dependencia de la tecnología en los procesos	14,00%	2	0,28
8	Barreras burocráticas gubernamentales	12,00%	3	0,36
	TOTAL	100,00%		2,76

Arriba del promedio (2.5)

Tabla 4

Matriz de factores internos

	FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Item	FORTALEZAS			
1	Calidad de servicio	16,00%	4	0,64
2	Networking	13,00%	4	0,52
3	Capacitación constante a empleados	12,00%	3	0,36
4	Gran capacidad de adquisición empresarial	10,00%	3	0,3
	DEBILIDADES			
5	Dependencia tecnológica de la matriz	10,00%	2	0,2
6	Precios elevados	17,00%	1	0,17
7	Pocas estrategias CRM	12,00%	1	0,12
8	Incremento en la rotación de empleados	10,00%	2	0,2
	TOTAL	100,00%		2,51

Tabla 5

Matriz de FODA cruzado

		FORTALEZAS				DEBILIDADES					
		%	V	T	%	V	T				
		F1	Calidad de servicio	16%	4	0,64	D1	Dependencia tecnológica de la matriz	10%	2	0,2
		F2	Networking	13%	4	0,52	D2	Precios elevados	17%	1	0,17
		F3	Capacitación constante a empleados	12%	3	0,36	D3	Pocas estrategias CRM	12%	1	0,12
		F4	Gran capacidad de adquisición empresarial	10%	3	0,3	D4	Incremento en la rotación de empleados	10%	2	0,2
		TOTAL				100%				2,51	
OPORTUNIDADES		%	V	T	INTENSIVAS Y DESARROLLO			DE PREPARACION Y FORTALECIMIENTO			
O1	Expansión de las estrategias de globalización en el comercio internacional	5%	4	0,2	Implementación de capacitaciones trimestrales de nuevas herramientas tecnológicas del sector basadas en la mejora eficiente de los procesos y calidad de servicio (F1-F3-O1-O2) Desarrollo de mercado			E1	Realizar acuerdos comerciales que beneficien a los proveedores, con la finalidad de fidelizarlos y tener una reducción en costos logísticos que permita precios competitivos en el mercado (D2-D3-O4) Alianzas estratégicas		E3
O2	Crecimiento Tecnológico en el sector	15%	3	0,45	Activación de un programa de fidelización a proveedores y clientes con la finalidad de expandir las relaciones comerciales y buscar establecer tarifas competitivas frente al mercado (F2-F4-O3-O4) Desarrollo de producto			E2	Desarrollar una alianza estratégica con un proveedor de software que permita tener un back up de datos y a su vez tener mantenimientos constantes al mismo, con el fin de evitar dependencias de servidor con la matriz (D1-O2-O4) Alianzas estratégicas		E4
O3	Facilidades para el crecimiento de relaciones comerciales internacionales	17%	3	0,51							
O4	Negociación de tarifas con proveedores	13%	3	0,39							
AMENAZAS		%	V	T	DEFENSA Y VIGILANCIA DEL ENTORNO			DESARROLLO INSTITUCIONAL			
A1	Desaceleración del comercio internacional	8%	3	0,24	Fortalecer los procesos operativos mediante una medición constante de kpis que permitan mantener la excelente calidad de servicio al cliente, logrando una ventaja competitiva en el mercado ante la amenaza de precios menores en el sector. (F1-A2) Penetración de mercado			E5	Aumentar un nuevo catálogo de servicios que permita a los clientes tener una mayor variedad de elección (D2-D3-A1-A2) Diversificación concentrada		E7
A2	Alta competencia en precios	16%	2	0,32							
A3	Dependencia de la tecnología en los procesos	14%	2	0,28							
A4	Barreras burocráticas gubernamentales	12%	3	0,36	Establecer parámetros operativos de seguridad con la finalidad de evitar reprocesos y demoras que pongan en riesgo la calidad del servicio, de modo que permita a la empresa planificar y anticipar el impacto comercial frente a la desaceleración en el comercio internacional, cuidando el nivel de servicio brindado a los clientes y proveedores (F1-F3-A1-A4) Penetración de mercado			E6	Aprovechar e implementar un software de CRM relacionado al sector que permita analizar más detalladamente el comportamiento de los clientes, esto para generar nuevas estrategias basadas en el mismo y lograr su fidelización. (D3-A3) Desarrollo de producto		E8
TOTAL		100,00%		2,75				E9	Analizar una reducción de precios temporal de acuerdo con la finalidad de priorizar y aumentar el volumen de venta de los servicios (D2-D3-A1-A2-A4) Encogimiento		E9

Tabla 6

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADOR
Problema general ¿Cuál es el impacto de la compra de DSV a Agility en las operaciones logísticas, especialmente en el área ISCS, en la sede de Perú?	Objetivo General Determinar el impacto de la adquisición de DSV a Agility en las operaciones logísticas del área ISCS en el Perú.	Hipótesis General El proceso de adaptación e integración organizacional y operacional impacta en el funcionamiento y calidad de las operaciones logísticas en el área de ISCS en el Perú.	Variable Gestión de procesos logísticos	Nivel de gestión operativa Nivel de satisfacción del cliente
Problema específico 1 ¿Cuál es el impacto de la compra de DSV a Agility en el nivel de gestión operativa en el área ISCS en el Perú?	Objetivo específico 1 Determinar el impacto de la adquisición de DSV a Agility en el nivel de gestión operativa del área ISCS en el Perú	Hipótesis específica 1 El proceso de adaptación e integración tiene un impacto en el nivel de gestión operativa del área de ISCS en el Perú	Variable 1 Nivel de gestión operativa	Nivel de productividad operativa
Problema específico 2 ¿Cuál es el impacto de la compra de DSV a Agility en el nivel de satisfacción del cliente en el área ISCS en el Perú?	Objetivo específico 2 Determinar el impacto de la adquisición de DSV a Agility en el nivel de satisfacción del cliente del área ISCS en el Perú	Hipótesis específica 2 El proceso de adaptación e integración ha impactado en el nivel de satisfacción de cliente del área de ISCS en el Perú	Variable 2 Nivel de satisfacción del cliente	Grado de satisfacción del cliente (NPS) Nivel de fidelización con la empresa

Tabla 7

Matriz MPCE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	E2		E3		E5		E8	
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
EFE	OPORTUNIDADES									
	Expansión de las estrategias de globalización en el comercio internacional	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15
	Crecimiento Tecnológico en el sector	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	4	0,6
	Facilidades para el crecimiento de relaciones comerciales internacionales	0,17	4	0,68	4	0,68	3	0,51	3	0,51
	Negociación de tarifas con proveedores	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52	3	0,39
	AMENAZAS									
	Desaceleración del comercio internacional	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
	Alta competencia en precios	0,16	1	0,16	1	0,16	1	0,16	2	0,32
	Dependencia de la tecnología en los procesos	0,14	3	0,42	2	0,28	3	0,42	4	0,56
	Barreras burocráticas gubernamentales	0,12	2	0,24	1	0,12	1	0,12	1	0,12
	1,00									
EFI	FORTALEZAS									
	Calidad de servicio	0,16	4	0,64	3	0,48	4	0,64	4	0,64
	Networking	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39	3	0,39
	Capacitación constante a empleados	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	3	0,36
	Gran capacidad de adquisición empresarial	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
	DEBILIDADES									
	Dependencia tecnológica de la matriz	0,10	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
	Precios elevados	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17
	Pocas estrategias CRM	0,12	1	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24
	Incremento en la rotación de empleados	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
	1,00									
TOTALES			4,8		4,95		5,08		5,13	

Tabla 8

Plazo de implementación de estrategia CRM

PROCESO	TIEMPO
Definición de estrategia a implementar y objetivos a cumplir mediante el CRM	1 mes
Exponer al área la estrategia y determinar el CRM a utilizar	1 mes
Capacitación a los colaboradores en el nuevo CRM	2 meses
Implementación completa	2 meses

Tabla 9

Tabla comparativa entre proveedores de CRM

Empresa	SalesForce	Hubspot	Pipedrive
Ventaja	Mejor integración en procesos.	Fácil manejo para los usuarios	Precio competitivo
Desventaja	Requiere mayor capacitación a los usuarios	Mejores funcionalidades son de pago	Reportes limitados, sin personalización
Valor agregado	Personalización en la experiencia del	Accesibilidad para utilizarlo en	Sencillez y funcionalidad

	cliente	diferentes aspectos	
--	---------	---------------------	--

Tabla 10

Beneficios y Resultados esperados

KPI	BENEFICIOS ESPERADOS	RESULTADOS ESPERADOS
Net Promoter Score (NPS) / Experiencia	Identificación a detalle las necesidades de los stakeholders mediante insights	Mejorar el Net Promoter Score en un 25%
Conversion Rate / Digitales	Mayor capacidad de captación de clientes	Aumentar la cartera de clientes en un 30%
Facturación / Financiero	Incremento en porcentaje de ventas y en las utilidades	Aumentar las ventas en un 20% Aumentar las utilidades en un 10%
Brand Engagement / Branding	Mayor lealtad y fidelización en los clientes	Mejorar la lealtad de los clientes, obtener mayor interacción del cliente con la plataforma digital y utilización de herramientas digitales de DSV

ANEXO 6

Lima, 28 de agosto de 2023



UPC
Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas

Prólegación Primavera 23
Monterrico, Surco
Lima 33 - Perú
T 511 313 3333
www.upc.edu.pe

Sr. Mathias Moasbek
DSV AIR & SEA S.A.
Presente. -

Estimado señor(a):

Me es grato saludarlo y presentarle a los señores:
Baños Onacht, Francisco con código 20151b323 y CE 000095837, y
Rodríguez Cortez, Cristhian Adrian con código 201612026 y DNI 72622137.

Ambos son estudiantes de la Facultad de Negocios de UPC y, como parte de los objetivos académicos del Programa de Titulación en Negocios Internacionales, tienen la intención de preparar un caso de estudio instruccional basado en el análisis y propuesta de solución de una situación real dentro de la organización que usted representa. Con el fin de entender a cabalidad los alcances de este caso de estudio instruccional, adjuntamos a este documento una hoja informativa.

Por lo anterior, mucho le agradeceré pueda dar su autorización para que los alumnos arriba indicados realicen el levantamiento de información y/o la realización de entrevistas con aquellos miembros de su organización que puedan facilitar la correcta culminación de este estudio. La información que se recabe será sometida a su revisión antes de proceder a publicarla y tendrá fines estrictamente académicos.

Sin otro particular me despido, agradeciendo la atención prestada a la presente.

Cordialmente,

James Leigh Boluarte
Director de Carrera
Administración y Negocios Internacionales
Facultad de Negocios

ANEXO ENTREVISTAS

- Entrevista a trabajadora de DSV AIR & SEA

https://drive.google.com/file/d/1BTnqwVLE3Sgx_CicwVwRhC2NL4ukCWX5/view?usp=drive_link

- Entrevista a Especialista

https://drive.google.com/file/d/1d7O5YKUUXLHbHyJBQLEk4FHzbKxJFFe8/view?usp=drive_link