

Proyecto de Intervención

Alexander Pulgarin Muñoz

Fundación Universitaria del Areandina

Seccional Pereira

Facultad de ciencias administrativas, económicas y financieras

Programa de Administración de Negocios Internacionales

Pereira

2020

## **Diagnostico Comercial enfocado en las estrategias de ventas para el incremento de negocios en el eje cafetero.**

### **RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA**

Los inicios de la historia de Panalpina, están estrechamente relacionados con el transporte marítimo del Rin. En 1935, las actividades comerciales de la entonces empresa matriz se trasladaron con éxito al sector de la reacción después de la toma de control de Hans im Obersteg, un conocido transportista cuyas raíces se remontan a 1834. En la década de 1940 se apoderaron de otras empresas y se establecieron otras nuevas en Europa y Estados Unidos, marcando el inicio de una red transatlántica de sucursales

La compañía se independizó como "Alpina" en 1954 y fue renombrada en 1960 como "Panalpina". El nuevo y llamativo emblema simbolizaba la identidad global uniforme del grupo. En ese momento, el nombre significaba la "conquista" de los Alpes por los servicios de transporte que unen el norte y el sur de Europa; hoy en día representa las operaciones globales del Grupo Panalpina que abarcan seis continentes

Durante las décadas de 1980 y 1990, Panalpina reforzó aún más su posición en segmentos específicos. Entre otras cosas, puso en marcha operaciones combinadas de transporte aéreo y marítimo entre el Lejano Oriente y Europa, África, Oceanía e India, e inició servicios regulares de transporte aéreo entre Luxemburgo y los Estados Unidos, Sudáfrica y Brasil. En 2004, el exitoso compromiso a largo plazo de Panalpina con los servicios de carga hacia y desde los mercados emergentes del Lejano Oriente obtuvo una recompensa apropiada: China otorgó a la empresa una codiciada licencia "A", lo que le permitió desarrollar su propia organización operativa en este mercado prometedor. En el mismo año, el Grupo consolidó su liderazgo en el

mercado en el negocio del petróleo y el gas al hacerse cargo de la firma escocesa Grampian International, y fortaleció su posición en Asia mediante la compra de International Aero-Sea Forwarders, con sede en Corea del Sur.

Dos arrendados 747-8F en la librea de Panalpina entran en servicio en Charter Network en 2012. Panalpina estableció un nuevo récord en 2018 al transportar más de 1 millón de toneladas de carga aérea, el volumen más alto de su historia.

Durante esta década Panalpina se expande en el sector de los precederos con adquisiciones, añadiendo volúmenes significativos y know-how a su ya impresionante huella precedera.

El 1 de abril de 2019, Panalpina y DSV decidieron unir fuerzas.

(DSV PANALPINA, 2020)

## **VISION**

Queremos ser un proveedor global líder, satisfaciendo las necesidades de servicios de transporte y logística de los clientes, consiguiendo un crecimiento amplio y estando entre los más rentables de nuestro sector. De esta manera somos capaces de establecer el ritmo y la dirección de nuestro propio desarrollo, a la vez que somos un socio de negocios atractivo. (DSV, 2020)

## **ESTRATEGIAS**

### **Nuestro compromiso con el crecimiento**

Buscamos activamente un crecimiento rentable equilibrado entre un sólido crecimiento orgánico por encima del mercado y una política de adquisiciones activa guiada por nuestras ambiciones de mercado.

### **Nuestro compromiso con el cliente**

Ofrecemos a nuestros clientes servicios globales y competitivos de transporte y logística de alta calidad.

### **Nuestro compromiso con los procesos de negocio**

La eficiencia interna y la estandarización de nuestros procesos de negocio son cruciales para operar a bajo coste, lo que nos permite ser competitivos y ofrecer servicios apropiados y de alta calidad a nuestros clientes.

### **Nuestro compromiso con la organización**

Somos una empresa y tenemos el objetivo de mantener el equilibrio apropiado entre responsabilidades locales, de división y centrales, mientras que salvaguardamos el ADN de DSV y aprovechamos nuestra magnitud y la tecnología.

### **Nuestro compromiso con las personas**

Nos esforzamos en motivar y aumentar las habilidades de nuestros empleados leales y con talento en línea con las condiciones cambiantes para el negocio ofreciendo la formación adecuada y oportunidades de desarrollo de carrera. Queremos ser un lugar de trabajo atractivo para los empleados, apoyado por herramientas eficientes y tecnología. (DSV, 2020)

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente convivimos en una sociedad que se rige por la competencia, el mejor servicio al cliente, empresas que tengan una mayor oferta logrando un reconocimiento y posicionamiento en el mercado, desde esta perspectiva podemos determinar cómo DSV- PANALPINA a través de sus diferentes soluciones de servicios de transporte y logística, asociados a soluciones de administración de cadenas de suministro han permitido la captación de nuevos clientes y la fidelización de estos mismos , teniendo como base que la fidelización de clientes, pretende que los compradores o usuarios de los servicios mantengan relaciones estables, continuas y a largo plazo. Permitiéndonos así favorecer dos aspectos importantes para nuestra compañía como lo son el incremento de las ventas y la creación de referencias hacia otros clientes.

Referente a la importancia de lo mencionado anteriormente, hemos encontrado a través de la experiencia y convivencia con nuestros clientes que unas de las falencias de la compañía es la cantidad de subprocesos que se deben hacer para llegar a obtener ofertas, realizar las operaciones de los respectivos embarques y los costos no tan competitivos en comparación con la competencia. Por otro lado dichas falencias son el principal problema, ya que estos errores no permiten ofrecer un excelente servicio al cliente, creando así que nuestros clientes prefieran manejar sus embarques con otros competidores, perdiendo participación en el mercado y disminuyendo nuestro margen de contribución.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Establecer un plan de mejora para la empresa DSV-PANALPINA enfocado principalmente en el seguimiento de servicio al cliente.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- 1.** Desarrollar un diagnostico interno el cual nos permita identificar el estado actual del servicio que se le brinda al cliente en el acompañamiento una vez se presentan nuestras cotizaciones.
- 2.** Realizar diagnostico interno a través de la matriz DOFA, que nos permitirá conocer nuestras fortalezas y debilidades.
- 3.** Analizar base de datos, la cual nos permitirá obtener una trazabilidad de nuestras ofertas e implementar estrategias basándonos en la matriz DOFA.

## **DIAGNOSTICO INTERNO**

Con la llegada de la globalización y reapertura de fronteras por la mayoría de los países del mundo, la economía del intercambio de bienes y servicios cada vez es mas importantes para las naciones, tanto así que gran parte del PIB es proveniente de este tipo de servicios, gran parte de la demanda laboral se ejerce en este tipo de servicios. No es raro que el intercambio de productos y servicios a través de las naciones sea de tal importancia, ya que a través de este los países pueden especializarse en aquello que son fuertes y ofértalo a los diferentes mercados internacionales, por otro lado, a su vez, la globalización también ayuda que las economías pueden traer aquellos productos en los cuales no tienen fortalezas.

Gracias a este intercambio de servicios entre naciones, nacen empresas como DSV-PANALPINA, que se encarga de brindarle soluciones en la cadena de abastecimiento a sus clientes a través de todo el mundo. Como es general en los mercados todas las compañías cuentan con competencia, que a su vez es un punto esencial para el cumplimiento de sus metas, ya que la competencia cada vez obliga a sus competentes a ser mejores. Por lo tanto, uno de los objetivos de este proyecto es identificar el servicio actual que esta presentando la sucursal de Pereira antes sus clientes, se busca identificar las principales falencias de nuestro servicio, esto con el fin de plasmarla en una matriz DOFA y brindar soluciones a la mejora de nuestro servicio que nos permita el cierre concreto de nuevos negocios y la retención de nuestros clientes.

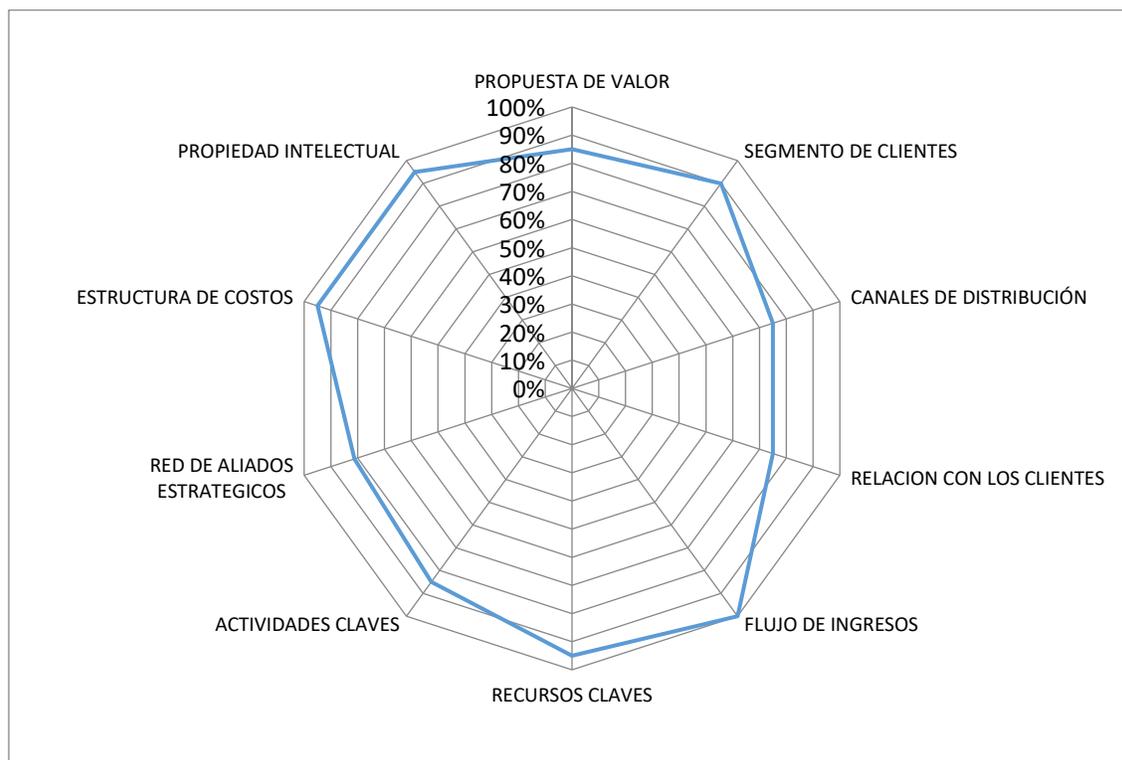
La consecución de los datos se obtuvo a través de los integrantes de la sucursal de Pereira, del día a día con los clientes y de la base de datos que maneja la sucursal, para hacer un seguimiento diario a las ofertas que se envían a nuestros clientes.

<b>CAMPO ESTRATEGICO</b>	<b>ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN</b>	<b>CAL.</b>
<b>PROPUESTA DE VALOR (Producto y/o Servicio)</b>	Se investiga e identifica los factores y/o atributos por los que están dispuestos a pagar los clientes	4
	La propuesta de valor responde a las necesidades o expectativas de los clientes	3
	Se tiene plenamente identificado los factores o atributos por los que realmente los clientes adquieren los productos y/o servicios	3
	Los competidores tienen propuestas de valor similares a precios similares o más competitivos	4
	Los productos y servicios de la organización se diferencian de los existentes en el mercado	3
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>17</b>
<b>SEGMENTO DE CLIENTES</b>	Se conoce en que segmento están los principales clientes	3
	Es claro para la organización las características que tienen cada uno de los segmentos de clientes	3
	Se tiene diversificación de clientes	4
	Se identifica y concretas clientes potenciales para los productos/servicios	4
	Se realiza un proceso de averiguación de nuevos segmentos de mercado que le permitan encontrar nuevos clientes	4
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>18</b>
<b>CANALES DE DISTRIBUCION</b>	Se tiene mecanismos definidos que permiten dar a conocer los productos o servicios de una manera eficiente	3
	Se evalúa la efectividad de los canales de comunicación con el cliente	3
	Se tiene un sistema para recolectar la percepción de los clientes sobre la propuesta de valor	3
	Se hace un seguimiento para determinar cuáles son los canales de distribución que funcionan mejor	3
	Se maneja servicios de atención posventa	3
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>15</b>
<b>RELACIONES CON CLIENTES</b>	Se conocen las necesidades y expectativas de los clientes	3
	Se tiene establecido un programa de fidelización y gestión de clientes	3
	Se tienen estrategias de relaciones de acuerdo a cada tipo de segmento de clientes	2
	Se mide el coste de las diferentes estrategias de relaciones con los clientes	3
	Se cuenta con talento humano coherente con los requerimientos y exigencias de los clientes	4
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>15</b>
<b>FLUJOS DE INGRESOS</b>	Se maneja indicadores de rotación y recuperación de cartera	4
	Se controla permanente los niveles de ingreso, rentabilidad y productividad de los productos/servicios de la organización	4

	Se tiene identificado los productos y/o servicios más estratégicos en términos de rentabilidad y generación de flujo de caja	4
	Se maneja un nivel alto de diversificación de clientes y por lo tanto del flujo de ingresos	4
	Se cuenta con un nivel de liquidez o de capacidad de endeudamiento que permite la realización de inversiones	4
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>20</b>
<b>RECURSOS CLAVES (Lo que necesito para mi actividad central)</b>	Se cuenta con talento humano directivo formado, eficiente y coordinado con el resto del equipo	4
	Se cuenta con talento humano operativo formado, eficiente y coordinado con el resto del equipo	3
	El estado tecnológico de las maquinas o equipos que realizan las funciones claves requeridas para el ofrecimiento de los productos/servicios es adecuado	4
	El grado de utilización de la capacidad instalada con la que cuenta la organización es subutilizado/limitado	4
	Se dispone de los recursos adecuados en términos de cantidad y calidad	4
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>19</b>
<b>ACTIVIDADES CLAVES (Los procesos de mi organizacion)</b>	Se tiene identificado las actividades principales o claves de su modelo de negocios	4
	Se tiene identificado el grado de eficiencia en la ejecución de las actividades	3
	Las actividades clave se desarrollan de acuerdo a parámetros nacionales e internacionales de calidad	4
	Se cuenta con sistemas que permiten la rápida toma de decisiones ante hechos eventuales que se presenten en el desarrollo de las actividades claves	3
	Se evalúa cuales actividades claves se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo	3
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>17</b>
<b>RED DE ALIADOS ESTRATEGICOS</b>	Se mantiene relaciones colaborativas y de mejora con los proveedores	3
	Se tiene una relación proactiva con instituciones a nivel público y/o privado que permitan aumentar la competitividad	3
	Se tiene algún tipo de dependencia hacia proveedores o socios	4
	Se tiene detectado que actores externos pueden servir como socios estratégicos	3
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>13</b>
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	Se tiene identificados los costos reales en la elaboración y venta de los productos/servicios	4
	Se tiene controles en cuanto a ingresos y egresos de la actividad productiva	4
	Se tiene conocimiento de los costos de los principales competidores	3
	La organización aprovecha las economías de escala para la comercialización de los productos	4
	Se hace control y referenciamiento permanente de las actividades o rubros más costosos	4

<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>19</b>
<b>PROPIEDAD INTELLECTUAL</b>	Respecto a la existencia y valoración del portafolio de activos intangibles en la empresa.	4
	Respecto a considerar que los activos intangibles puedan ser una ventaja competitiva en el sector en que participa la empresa.	4
	Respecto al conocimiento particular y específico de los activos intangibles estratégicos.	3
	Se ha protegido algún producto (documentos, fotos, marcas, secretos industriales, signos distintivos, diseños industriales.)	4
	En el sector donde se encuentra la empresa, es relevante realizar procesos de protección y PI.	4
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>19</b>

CAMPO ESTRATEGICO	%	VALOR
PROPUESTA DE VALOR	85%	17
SEGMENTO DE CLIENTES	90%	18
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	75%	15
RELACION CON LOS CLIENTES	75%	15
FLUJO DE INGRESOS	100%	20
RECURSOS CLAVES	95%	19
ACTIVIDADES CLAVES	85%	17
RED DE ALIADOS ESTRATEGICOS	81%	13
ESTRUCTURA DE COSTOS	95%	19
PROPIEDAD INTELLECTUAL	95%	19



Como se puede observar en la grafica DSV-PANALPINA al ser una empresa que cuenta con cobertura en casi todo el mundo, cuenta con plataformas y sistemas que le permiten tener información real y precisa de sus operaciones a nivel mundial, sin embargo, a pesar de su amplia cobertura y experiencia se encuentran niveles bajos en algunos campos de evaluación que para ser una empresa de tal magnitud deberían de tenerse en cuenta al momento de mejorar su competitividad.

Los valores mas bajos son los campos de canales de distribución y la relación con los clientes, esto se debe principalmente que a pesar de su amplia experiencia y su gran reconocimiento de marca, DSV-PANALPINA no cuenta con una intensidad en marketing que se encuentre en todos los lados del país, esto se debe principalmente a que la empresa como tal se dedica a visitar sus clientes potenciales y posibles clientes, disminuyendo sus costos y ganando participación en el

mercado, además se destaca que en Colombia DSV-PANALPINA es el número 1 en la cadena de distribución, lo cual genera que el presupuesto en los canales de distribución no sea abundante.

Por otro lado, se debe mencionar que la compañía debe aumentar su relación directa con el cliente, ya que no se cuentan con diversos canales que permitan conocer la satisfacción del cliente en cuanto al servicio prestado, ya sea por parte de operaciones o el equipo comercial, por otro lado en el caso de la sede de Pereira que no cuenta con equipo de operaciones, se encuentran falencias en cuanto a la comunicación con el cliente, ya que la operación se maneja a través de la oficina de Cali, lo cual en muchas ocasiones genera confusión y disgustos en el cliente, ya que no reciben información clara y precisa de sus productos adquiridos con la compañía.

De manera análoga la gráfica muestra resultados bastantes competitivos, los cuales nos permiten identificar las buenas gestiones en cuanto a sistemas, estandarización de los procesos, fidelización de clientes, el excelente trabajo de recursos humanos para captar talento de gran valor a la compañía, entre otros, permiten obtener resultados excelentes en cuanto a segmento de clientes, flujo de ingresos, recursos claves, actividades claves, estructura de costos y la propiedad intelectual. Sin embargo, en los campos estratégicos como el de la red de aliados estratégicos, aunque su valor es del 81%, se encuentran algunas falencias ya que no siempre se cuentan con las mejores alianzas dentro de la cadena de distribución que disminuyen nuestra competitividad en el mercado.

## MACROENTORNO

El análisis PESTEL es una herramienta muy útil para entender estas fuerzas del macroentorno. Esta herramienta analiza el entorno en cuatro grandes categorías de variables.

- Variables políticas – legales
- Variables económicas
- Variables socio - culturales
- Variables tecnológicas.

Es importante destacar que estas variables no actúan independientes unas de otras, sino que están interrelacionadas. El análisis PEST es utilizado para seleccionar las variables claves y su evolución futura; también para ver cuál es el impacto diferencial de esas variables respecto de los consumidores.

### **Ámbito Político- Legal**

Este ámbito es de suma importancia en nuestro país, ya que, en muchas ocasiones en ves de ser un aspecto positivo tanto para los agentes de carga internacional como para los exportadores e importadores, se convierte en una amenaza, ya que actualmente vivimos en un mundo cada vez mas globalizado, donde resaltan las relaciones comerciales y los diferentes acuerdos. Es decir que cualquier efecto que pase a nivel global de tema político-legal afecta indirectamente a ambas partes, ya sea restringiendo importaciones o exportaciones.

La inestabilidad política que presenta el país no permite una planificación de largo plazo. Esto hace que todas las empresas estén concentradas en el día a día, sin mirar hacia dónde se dirigen y qué es lo que realmente desean en el futuro. En cuanto al régimen impositivo del sector, más allá de los impuestos generales que existen en el país, existen otros impuestos que gravan directamente al sector, como el impuesto a los combustibles que genera gran impacto en el valor

de las tarifas, tanto terrestre como marítima. Estos impuestos afectan gravemente la demanda ya que hay empresas que prefieren destinar sus productos al mercado interno antes de exportarlos.

Actualmente debido a la situación actual presentada por la pandemia debido a el COVID19, los agentes de cargas internacional se esta viendo afectados directamente por las medidas tomadas por el gobierno nacional, como la de poner restricciones a las exportaciones relacionadas con los productos de primera necesidad para combatir la epidemia, adicional por el decreto 457 mediante el cual se imparten instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio en todo el territorio nacional, lo cual perjudica de manera indirecta a los agentes de carga internacional, ya que sus clientes se vieron obligados a parar sus operaciones de comercio exterior.

### **Ámbito Económico**

Son muy importantes, ya que influyen directamente sobre el tamaño actual y potencial del mercado, en este ámbito destacan principalmente la población tanto en términos de población total como en la distribución por edades, distribución geográfica y su ritmo de crecimiento.

Es también de suma importancia la densidad de la población, relacionada entre otras cosas con los costes de distribución, aunque hay que cuidar que las cifras medias no resulten engañosas, cuando la distribución territorial no sea homogénea.

A pesar del panorama complicado de la región, la economía colombiana ha mostrado varios signos de estabilidad. El primero tiene que ver con el crecimiento de Inversión Extranjera Directa (IED), índice que ha mostrado aumentos superiores al 25%, lo que ha permitido mejorar considerablemente el recaudo tributario.

“De las economías grandes de la región, Colombia es la economía que más crece y lo hace en un contexto de gran estabilidad macroeconómica. Lo hace en un contexto en el cual tanto el

consumo como la inversión están apoyando esta recuperación del crecimiento económico y es parte de un contexto de una economía muy sana y muy fuerte”, destacó Alejandro Werner, Director del Departamento del Hemisferio Occidental del Fondo Monetario Internacional (FMI). (DINERO, 2020)

En cuanto a la economía colombiana, podemos encontrar que el PIB colombiano se venía recuperando desde la crisis económica del 2008, para el año 2019 la economía colombiana creció en 3.3 % en comparación con el 2018, se comportó como el mejor crecimiento en Latinoamérica.

Sectores como el comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida fueron unos de los que más contribuyeron a esta tendencia.

Actualmente debido a la recesión mundial por la pandemia provocada por el COVID19, la economía de la mayoría de los países viene en decrecimiento. Los agentes de carga internacional han tenido problemas con sus flujos de caja, ya que la mayoría de las importaciones y exportaciones fueron canceladas o suspendidas temporalmente debido a el aislamiento obligatorio que se presentan en la mayoría de los países en los cuales se presenta la pandemia.

### **Ámbito Socio- Cultural**

Las formas de hacer comercio han cambiado mucho en estos últimos años, sobre todo con el apoyo de Internet. Esto ha convertido al comercio mundial más complejo, pero a la vez ha traído ventajas. Los procesos de globalización tanto económica como comercial y productiva que nacen a partir de la primera revolución industrial marcaron una tendencia privilegiando los factores económicos del comercio llevando a segundo plano los sociales y culturales.

Sin embargo, mientras que en las negociaciones dentro de un mismo país frecuentemente se dan por supuesto los factores socio - culturales, cuando se trata de negociaciones en el ámbito internacional las empresas deben dedicar tiempo y esfuerzo en descubrir y salvar dichos factores.

De esta manera, se pueden identificar necesidades y desarrollar servicios generando una ventaja competitiva frente al resto de las empresas.

Por otro lado, este ámbito influye directamente en todos aquellos que participan en las actividades de comercio internacional. Factores como la educación, la religión, el idioma la escala de valores, la organización social etc., son relevantes e influyen directamente en el éxito o fracaso de las acciones que se realizan en este sector.

### **Ámbito Tecnológico.**

El desarrollo de las telecomunicaciones ha permitido que la transferencia de datos sea mucho más sencilla. Esto tiene fundamental importancia ya que los operadores logísticos deben estar conectados permanentemente con empresas del exterior. De esta manera se puede obtener información instantánea sobre dónde se encuentran los contenedores, en cuánto tiempo arriban a puerto de destino, etc.

Por otro lado, el crecimiento de Internet permite que se pueda acceder a información sin la necesidad de movilizarse y agilizando la comunicación a través de sistemas adhoc y correos electrónicos. En la actualidad, las empresas están tendiendo a utilizar sistemas que integran a todos los eslabones de la cadena logística. Estos sistemas suponen un acuerdo entre fabricantes y canales de distribución para utilizar un concepto de sistema abierto, en donde desaparece toda clase de barreras entre los distintos componentes que genera la cadena logística, con el objetivo de optimizar sus rendimientos y a la vez consiguen una mayor satisfacción del cliente. De esta forma se crea una organización virtual de carácter permanente, que permite eliminar toda clase de actividades duplicadas en esfuerzo, consiguiendo una estructura de costos óptimas. Estos sistemas se sustentan sobre dos aspectos:

- Comunicación amplia y abierta entre los distintos eslabones de la cadena logística.
- Integración de los sistemas de información, sobre todo los

conceptos EDI (Intercambio Electrónico de Datos), EFI (Transferencia Electrónica de Fondos), sistemas de codificación estandarizados, utilización conjunta de bases de datos y costos basados en actividad (ABC)

### **Ámbito Ecológico.**

En un mundo tendiente a la integración comercial, en donde los intereses económicos entran en conflicto con diversos intereses de la sociedad actual, encontramos una fuerte tensión entre la liberalización comercial y la protección del medio ambiente, un choque de culturas, teorías y asunciones.

Con el paso del tiempo el efecto global y la conciencia ecológica ha provocado constantes manifestaciones en contra de las navieras que realizan el transporte internacional ya que esparcen en espacio y tiempo el efecto invernadero por la emisión de gases. Esto ha provocado que instituciones privadas y públicas pidan garantías de medidas contra la emisión de los gases provocados por el combustible que utilizan los buques que deterioran el medio ambiente.

Esto ha provocado que las navieras con el fin de proteger el medioambiente, introdujeron un nuevo recargo denominado **Low Sulphur Charge (LSC)** de acuerdo a las normas medioambientales (**LSC**) para compensar los costos adicionales en los que se incurre al usar combustibles más limpios en las Zonas de Control de Emisiones.

## **ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

A nivel mundial la competencia entre freight forwarder (Agente de Carga Internacional) es bastante competitiva, la competencia ya no se da entre empresas individuales, sino entre cadenas de producción y distribución a nivel mundial.

Actualmente tanto compañías de producción como de distribución buscan hacer las mejores alianzas para que de esta manera se logren obtener acuerdos en los cuales se obtengan beneficios para todas las partes que hacen parte de la cadena de suministro. Por otro lado, empresas como DHL, KN (Kuenhe+ Nagel), Magnum, Blue Logistic Colombia, Transborder S.A.S, entre otras, se consideran como la principal competencia de DSV- PANALPINA. Basados en la experiencia adquirida por parte de comerciales que han trabajado en varios agentes de carga internacional, los diferentes embarques ganados y perdidos con clientes actuales, retroalimentación de clientes y la amplia experiencia de la compañía en el mercado, se visualiza un mercado bastante complejo, en el cual el agente de carga que ofrezca la mejor tarifa se lleva el embarque.

Del mismo modo las alianzas entre las diferentes partes de la cadena de distribución es un factor importante, ya que las excelentes relaciones entre las diferentes partes ayudan a que el Agente de carga internacional logre excelentes tarifas para los productos que ofrece y de esta manera ser más competitivo.

Por otro lado, se ha comprobado que Agentes de carga como DHL y KN tiene sistemas más avanzados para cotizar. En estos sistemas se consideran en el caso del producto aéreo 3 opciones (Las más rápida con una tarifa elevada, una tarifa intermedia con un flete intermedio y una más barata con un TT más largo) la misma aplicación permite liquidar y envía en adjunto las condiciones legales de cada empresa. Estas liquidaciones se realizan de manera muy rápida el mismo día de la solicitud, mismo caso aplica en KN para las LCL.

Según la política de cada empresa pueden llegar a ser más agresivos o pasivos en pricing (Departamento que solicita las tarifas), en ocasiones en otros agentes de carga arriesgan un nivel tarifario y por su capacidad de volumen una vez se tiene la carga salen a negociar, DSV-PANALPINA es un poco más prudente, en ocasiones evita pérdidas, pero en otras ocasiones cuando Pricing va a renegociar una tarifa y vuelve con la misma o el flete que se necesita el cliente ya ha asignado la carga. En este orden de ideas la mayor desventaja nuestra está en tiempo y herramientas para cotizar. Lo cual es un problema muy grande ya que el mercado actualmente demanda cotizaciones de inmediato ya que los clientes buscan soluciones con la mayor agilidad y a un precio accesible para obtener los mejores tiempos de tránsito de su mercancía.

## **ANALISIS INFORMACION INTERNA**

Para el año del 2019 según el análisis basado en la base de datos donde se suministran los datos de las cotizaciones enviadas a nuestros clientes, para realizar el respectivo seguimiento, podemos encontrar que para el 2019 se realizaron 2504 cotizaciones, debido a la gran cantidad de clientes que se manejan en la sucursal de PEI, no se presenta ningún cliente que supere el 10% sobre el total de las cotizaciones. De manera análoga podemos encontrar que el cliente que más solicitó cotizaciones en el año 2019 fue el cliente Adylog que del 100% de las cotizaciones del año 2019 se llevó el 6.55 % de la participación, también encontramos clientes como COATS CADENA con el 5,07% de la participación, ENERGITEL con el 4,55%, HADA con el 4,39% y PANORAMA con el 4,31-%, es decir, que estos clientes en el año 2019 son los que más solicitaron cotizaciones, por otro lado se debe tener en cuenta que al ser los clientes que más solicitan no significa que son los clientes que más negocios le dan a la compañía.

Para el año 2020, teniendo en cuenta que los registros comienzan desde enero hasta mediados de Marzo, se tenía hasta el momento un total de 524 cotizaciones, de las cuales podemos encontrar como en el año 2019 en el primer lugar de la participación a la empresa ADYLOG, con un 6,87% de la participación, seguido de MAGNETRON con el 5,73 %, RIDUCO con el 4,20%, COATS CADENA con el 4,01% entre otros.

En pocas palabras que un cliente tenga el mayor porcentaje de participación no significa que sea el cliente más importante de la compañía, ya que también de ese gran porcentaje de cotización que solicita diariamente, podemos encontrar cotizaciones que no fueron ganadas o que en su momento no se realizó el pedido, por otro lado la gran mayoría de clientes que estaban a porcentajes inferiores de los mencionados anteriormente, no significan que no aporten a la compañía, por el contrario podrían ser clientes que todo lo que cotizan lo manejan con la

compañía o son clientes que desde comienzo de año se negocia tarifas puntuales, sin necesidad de hacer una cotización diaria, si no una cotización por un tiempo determinado, lo cual disminuye su participación en el total de cotizaciones pero aumenta su contribución a la compañía.

Por otro lado, también se decidió analizar los comentarios que tienen las cotizaciones, ya que a través de esto la compañía puede obtener una retroalimentación e implementar mejoras en sus equipos de pricing al momento de cotizar, permitiéndole a la compañía mejorar sus tarifas a través de los diferentes comentarios que brindan los clientes y a su vez ser mas competitivos frente a la competencia.

Así mismo se analizó la base de datos filtrando los comentarios por el tipo de comentario que presentaron las cotizaciones, los cuales se clasifican en cambio de modo de transporte, tarifario, cancelado, precio elevado y presupuestal. En los cuales se pudo evidenciar que el 43% de los comentarios pertenecen a la categoría presupuestal, el 23% de los comentarios se calificaron en la categoría de precio elevado, y por ultimo las categorías de cancelado y cambio de modo de transporte con el 14 % y el 13% respectivamente.

Como lo evidencian las estadísticas se puede encontrar que la categoría clasificada como presupuestal tiene casi la mitad del porcentaje total de los comentarios, esto es evidente debido a que la mayoría de los comentarios, cuando la oferta no se clasifica como ganada, es porque son proyectos, o tarifas presupuestales que solicitan los clientes para verificar la factibilidad ya sea de la importación o la exportación.

En Pereira se encontraron 412 comentarios para el año 2019 y 2020, lo cual significa un 70% de los comentarios totales, de los cuales resalta cliente como Panorama que cuenta con el 9 % de participación sobre el valor total incluyendo todas las ciudades, cabe destacar que Panorama es

de los únicos clientes en la sucursal de Pereira que envía un ranking a todos los agentes de carga para que verifiquen en que posición quedo la cotización que enviaron, es por eso que es el cliente con más comentarios, adicional también se encontró que la gran mayoría de los comentarios pertenecen a ofertas mas costosas, lo cual significa la pérdida del negocio.

Energitel cuenta con 6 % de participación, en el cual se pudo analizar que el 65% de las cotizaciones que solicito eran para tema presupuestales. También encontramos a PANGLO con un 5,26 % de participación sobre el total de las cotizaciones en todas las ciudades, en PANGLO se destaco principalmente que la mitad de los comentarios pertenecían a ofertas que estaban en estudio, es decir que no se manejo el embarque, por lo tanto, no produce ingresos a la compañía.

Del mismo modo TEXTILES OMNES y MAGNETRON cuentan con un porcentaje de participación del 4,41% y 4,58%, en el cual se pudo verificar que TEXTILES OMNES el 34% de los comentarios pertenecían a tarifas presupuestales, y por su lado MAGNETRON se analizo que el 66% de las cotizaciones solicitadas fueron de temática presupuestal.

En la ciudad de Manizales se presentaron 154 comentarios para el año 2019 y 2020 con un 26 % aproximadamente del total de los comentarios, en los cuales se destaca el cliente ADYLOG, con un 6 % aproximadamente de los comentarios totales del eje cafetero, en los cuales destaca que el 33% aproximadamente de sus comentarios pertenecían a tarifas presupuestales. Así mismo el cliente con más porcentaje de comentarios después de ADYLOG es RIDUCO con aproximadamente con el 4 % de participación sobre el total de los comentarios, los resultados arrojaron que para este cliente del 100% total de sus comentarios el 44% aproximadamente pertenecen a la categoría de precio elevado, es decir que la mayoría de los embarques para este cliente fueron perdidos por mejores ofertas de la competencia.

## DOFA

FORTALEZAS	
Item	Descripción
1	Tarifas competitivas (Aereas y maritimas)
2	Reconocimiento y cobertura nacional e Internacional
3	Experiencia en el mercado de mas de 100 años

OPORTUNIDADES	
Item	Descripción
1	Implementacion sistema Cargo Wise
2	Alianza DSV-PANALPINA
3	Crecimiento de Comercio exterior a Nivel Nacional e Internaciona

DEBILIDADES	
Item	Descripción
1	Tiempos de respuesta lentos para cotizar
2	Exceso de procesos para llegar a un objetivo (Cotizaciones)
3	Falencias en el manejo de las operaciones

AMENAZAS	
Item	Descripción
1	Rapidez de respuesta en solicitudes por la competencia
2	Tarifas, Cargos locales y de destino mas competitivos
3	Clientes interesados en manejar embarques con otros agentes

## MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA		
<b>Analisis Externo</b>          <b>Analisis Interno</b>	<b>Lista de OPORTUNIDADES</b>	<b>Lista de AMENAZAS</b>
	1. Implementacion sistema Cargo Wise 2. Alianza DSV-PANALPINA 3. Crecimiento de Comercio exterior a Nivel Nacional e Internacional	1. Rapidez de respuesta en solicitudes por la competencia 2. Tarifas, Cargos locales y de destino mas competitivos 3. Clientes interesados en manejar embarques con otros agentes
<b>Lista de FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO) Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA) Usar las fortalezas para evitar las amenazas.</b>
1. Tarifas competitivas (Aereas y maritimas) 2. Reconocimiento y cobertura nacional e Internacional 3. Experiencia en el mercado de mas de 100 años	1. A traves de Cargo Wise podemos ofrecer a nuestros clientes ofertas en menos tiempo y tarifas mas competitivas 2. La Alianza DSV- PANALPINA crea uno de los mas grandes proveedores de servicios de logistica y carga en el mundo 3. El constante crecimiento de los exportaciones y nuestra amplia experiencia en el mercado, nos ayudara a obtener nuevos negocios.	1. A traves de nuestras tarifas competitivas podemos disminuir el riesgo de perdida de negocios por factores como la demora cotizando y costos locales mas altos que la competencia. 2. A traves de la Alianza DSV- PANALPINA y nuestra amplia experiencia en el mercado nacional e internacional, podemos seguir captando cliente por encima de la competencia.
<b>Lista de DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO) Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA) Reducir las debilidades y evitar las amenazas.</b>
1. Tiempos de respuesta lentos para cotizar 2. Exceso de procesos para llegar a un objetivo (Cotizaciones) 3. Falencias en el manejo de las operaciones	1. A traves de la herramienta Cargo Wise todas las modalidades de cotizacion estaran en un solo sistema, mejorando la eficiencia en los tiempos de entrega de la cotizacion. 2. A traves de la alianza de DSV-PANALPINA, se obtienen sistemas que contemplan todos los modulos bajo una misma herramienta, mejorando nuestro servicio y fidelidad de los clientes tanto nuevos como portenciales.	1. La rapidez del envio de cotizacion por parte de la competencia podremos reducirla a traves de la herramienta cargo WISE que nos permite disponer de todas las herramientas bajo un mismo modulo y actualizadas. 2. Se busca a traves de la alianza compensar nuestros cargos mas costosos que la competencia, con la implementacion del WOW SERVICE. 3. Cargo WISE, nos ayudara a mejorar nuestros servicios en el manejo de operaciones y a su vez a traer potenciales clientes con nuestro WOW SERVICE

**OBJETIVOS**

1. Fidelizar y captar nuestros clientes ofreciéndoles un excelente servicio y tarifas competitivas.
2. Incrementar nuestra marca como el mejor proveedor de soluciones en la cadena de suministros.

**ESTRATEGIAS.**

1. A través de Cargo Wise podemos ofrecer a nuestros clientes ofertas en menos tiempo, tarifas más competitivas, y adicional todas las modalidades de cotización estarán en un solo sistema, mejorando la eficiencia en los tiempos de entrega de la cotización.
2. La Alianza DSV- PANALPINA crea uno de los más grandes proveedores de servicios de logística y carga en el mundo.
3. Cargo WISE, nos ayudara a mejorar nuestros servicios en el manejo de operaciones y a su vez a traer potenciales clientes con nuestro WOW SERVICE.
4. El constante crecimiento de las exportaciones y nuestra amplia experiencia en el mercado, nos ayudara a obtener nuevos negocios.

## PLAN DE ACCION

Revisando los respectivos análisis que se realizaron a través de la matriz DOFA, el análisis externo tanto interno a través de la base de datos, y teniendo en cuenta el objetivo general del proyecto, se puede sintetizar que para una oficina que está enfocada principalmente al departamento comercial, es de suma importancia contar con un constante seguimiento de las ofertas que se presentan a sus clientes, ya que de esta manera se puede manejar la trazabilidad de cotizaciones y a futuro presentar mejores condiciones y ofertas a los clientes.

Actualmente la compañía cuenta con una base de datos en la cual se deben registrar las cotizaciones enviadas a nuestros clientes, con el fin de conocer el estatus de las mismas, las cotizaciones se deben clasificar en cuatro estatus (Declinadas, perdidas, ganadas, pendientes), al realizar el análisis interno la categoría como ganada no se tuvo en cuenta, ya que la misma no nos permite tener claridad de las falencias que presenta la compañía al momento de cerrar negocios, ya que como su nombre lo indica, el negocio se cerró, así mismo la categoría pendiente no se tuvo en cuenta ya que la misma se encuentra en un proceso por definir. Por otro lado, al momento de analizar las cotizaciones presentadas en el año 2019 y 2020 hasta mediados de marzo, se encontró que la mayoría de las cotizaciones clasificadas en declinadas, ocupan el segundo lugar como la categoría más utilizada, solo después de la categoría ganada. Esto se debe principalmente a que esta categoría cubre la mayoría de las cotizaciones que se solicitaron para temas presupuestales, se cancelaron, se cambiaron los destinos, no se llegó a acuerdos etc.

La principal falencia que se encontró al momento de hacer trazabilidad a la categoría clasificada como Declinada, es que la mayoría de las cotizaciones en este rango no presentan comentarios que den más claridad del por qué la cotizaciones fue clasificada de esta manera, esto

también nos permite determinar que la mayoría de las cotizaciones que no presentaron comentarios, simplemente fue porque no se hizo el respectivo seguimiento, es decir, no hubo contacto con el cliente, lo cual significa que no hay una retroalimentación y la cotización fue clasificada en esta categoría por temas de no obtener el respectivo contacto con el cliente.

Respecto a esta situación y teniendo en cuenta que este factor es fundamental para el cumplimiento del objetivo principal, se propone que la categoría clasificada como declinada, al presentar tantas cotizaciones sin tener comentarios, debe contar con listas desplegables que permita que todas las cotizaciones clasificadas dentro de este rango, tengan un por que fueron clasificadas como declinadas, de esta manera se podrá garantizar que el comercial o la persona que hizo la cotización tuvo contacto directo con el cliente, permitiendo así a la compañía, generar estrategias según el comentario que presento cada cliente.

Del mismo modo la categoría clasificada como Perdida es de suma importancia para la compañía, ya que comparándola con la anterior en esta categoría la cotización se perdió, es decir el cliente tuvo una mejor oferta por el lado de la competencia o no le intereso el servicio de la compañía, por otro lado en esta categoría es difícil el tema de realizar listas desplegables, ya que la mayoría de los clientes por temas de confidencialidad con sus proveedores, no dan la respectiva retroalimentación en cuanto a precios y que competencia la ofreció mejores precios. Por el contrario, lo que sí se puede realizar internamente es que cuando el cliente nos permite participar nuevamente en cotizaciones similares, realizar la respectiva trazabilidad por parte del comercial, para que, al momento de solicitar nuevamente la cotización, se puedan obtener mejores tarifas de las que fueron ofertadas en las cotizaciones perdidas, obviamente los precios van a estar sujetos a la cantidad de piezas y kilogramos de los diferentes embarques.

De manera análoga cuando se realizó el respectivo DOFA a la compañía se pudo analizar que las grandes falencias de la compañía son los tiempos lentos para cotizar, exceso de procesos para llegar a un objetivo, y los problemas que se presentan en la parte operativa. Estas falencias son de gran importancia ya que al no implementar mejoras ayudan a que el objetivo general se empieza a disminuir, ya que esto significa la pérdida de clientes y de nuevos negocios para la compañía.

La compañía actualmente se encuentra en un proceso de fusión, ya que la empresa fue adquirida por otra compañía, la cual destaca por su excelente servicio al cliente, esta nueva alianza trae grandes oportunidades que ayudaran a que las debilidades y amenazas mencionadas anteriormente se puedan ir mejorando poco a poco. Uno de los factores a favor es que la compañía contará con el sistema cargo wise, que permite que todas las operaciones y ejecuciones comerciales se manejen en un solo sistema, evitando así subprocesos como pasa actualmente en la compañía, por otro lado, a través de la alianza la compañía se convertirá en unos de los agentes de carga internacional más importante en el mundo y el número 1 en Colombia, en pocas palabras a través de la integración se vienen grandes oportunidades para la sucursal de Pereira, las cuales ayudaran a la implementación de estrategias, que permitan desarrollar el objetivo general, lograr nuevos negocios y mantener nuestros clientes actuales.

## CONCLUSIONES

- El concepto de globalización trajo consigo competencia, lo cual ayuda que las compañías día a día busquen mejorarse para ofrecer lo mejor de si y ser altamente competitivos en el mercado.
- El análisis interno nos permitió identificar las principales falencias de la sucursal de Pereira a través del seguimiento a las cotizaciones que la compañía realiza para hacer la respectiva retroalimentación a las ofertas que presenta.
- A través del análisis PESTEL se pudo encontrar que las principales falencias de la compañía se encuentran en la relación con los clientes, lo cual sustenta principalmente el proyecto de intervención que se está realizando que sumamente comercial.
- Los diferentes análisis que se realizaron a la base de datos de la compañía arrojaron resultados evidentes, con los cuales se pudo comprobar que la información presenta varios errores ya que la información suministrada en la misma esta de diferentes formas, lo cual dificultad el manejo de la base para respectivos análisis.
- Los análisis internos nos permitieron brindar soluciones que complementan el objetivo general y realizar planes de mejoramiento.
- La alianza DSV-PANALPINA trae consigo grandes oportunidades que ayudan directamente a futuro a la compañía a mejorar sus falencias y trae consigo mantener y obtener nuevos clientes a través de un servicio excelente que destaque más que por su precio.