



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL
LANZAMIENTO DE LA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO
EN DHL: PACKSTATION”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por
Roque Antonio Icochea Gonzales
Juan Diego Tello Revilla
Miguel Bruno Tapia Melendez**

Asesora: Carla Pennano
[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, noviembre 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Carla Pennano deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE LA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO EN DHL: PACKSTATION” presentado por Don Roque Antonio Icochea Gonzales, Don Juan Diego Tello Revilla y Don Miguel Bruno Tapia Meléndez, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Safeassign del programa Blackboard el 22 de febrero de 2024 dando el siguiente resultado:

COLOCAR CAPTURA DE PANTALLA



The screenshot displays a plagiarism report interface. On the left, the document title is: "PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE LA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO EN DHL: PACKSTATION". Below the title, it indicates the work is for a "Trabajo de Investigación" presented for a "Magister en Dirección de Marketing y Gestión Comercial" by authors Roque Antonio Icochea Gonzales, Juan Diego Tello Revilla, and Miguel Bruno Tapia Meléndez. On the right, a sidebar titled "Resumen de coincidencias" shows a total of 16% similarity. A list of sources is provided with their respective percentages:

Rank	Source	Percentage
1	hdl.handle.net (Fuente de Internet)	5 %
2	repositorio.up.edu.pe (Fuente de Internet)	2 %
3	comunitaria.com (Fuente de Internet)	1 %
4	Entregado a Universida... (Trabajo del estudiante)	<1 %
5	www.coursehero.com (Fuente de Internet)	<1 %
6	www.economistaam... (Fuente de Internet)	<1 %
7	Entregado a Universida... (Trabajo del estudiante)	<1 %

Fecha: 22/02/2024

Dedicamos el siguiente proyecto a nuestros padres, familiares y amigos por acompañarnos en esta etapa académica de nuestras vidas profesionales.

RESUMEN EJECUTIVO

En el año 2001, el modelo Packstation de casilleros inteligentes, desarrollado por la empresa transnacional de logística DHL, es lanzado al mercado europeo en las ciudades de Mainz y Dortmund, y se expandió rápidamente por el resto de los países de Europa, con gran expectativa debido al éxito obtenido en Alemania. DHL inició sus operaciones en Perú en el año 1981, y logró ser un socio estratégico de grandes, medianas y pequeñas empresas. Se adaptó rápidamente al mercado local, mediante su filosofía de trabajo: “Hacerlo bien a la primera”.

El siguiente plan estratégico de marketing tiene como objetivo establecer las estrategias comerciales para incrementar las ventas de DHL, a través del lanzamiento de la nueva unidad de negocio Packstation en Lima Metropolitana, a fin de consolidarse como líder en el mercado local, y aumentar su *market share*, ya que actualmente cuenta con más del 50% en el mercado nacional.

El mercado peruano logístico no cuenta con un servicio de envíos, y de recojo de paquetes o documentos mediante casilleros inteligentes, por lo cual DHL pretende lanzar un producto disruptivo en un mercado de océano azul, buscando solucionar la falta de tiempo y la complejidad que existe actualmente en los servicios regulares dentro del comercio exterior aéreo y proporcionar conveniencia a sus clientes. La probabilidad de éxito de este lanzamiento está respaldada por el alto posicionamiento de la marca DHL a nivel nacional y mundial.

Se realizó una investigación del segmento al cual se dirige el servicio Packstation en Lima Metropolitana, en la cual se recopiló información de los atributos más valorados, perfil del usuario y *ticket* promedio de compra. Esta información se halló mediante encuestas, *focus groups*, y entrevistas a expertos y a personas relacionadas al comercio exterior. El principal hallazgo fue que el público objetivo del Packstation son los empleados dependientes y emprendedores que realicen compras de forma digital y no dispongan de tiempo para enviar y/o recoger documentos o paquetes por su jornada y actividades diarias.

Al final de la investigación realizada, en el Capítulo VI, se tomó en cuenta la estimación de ingresos y gastos del Packstation para los próximos cinco años, obteniendo resultados positivos: TIR de 72.25%, VAN de \$ 1.076.056 y ROI de 146.85%, que confirman la viabilidad del proyecto.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	2
1. Análisis del macroentorno: PESTEG	2
1.1 Entorno político-legal	2
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno social.....	4
1.4 Entorno tecnológico	5
1.5 Entorno ecológico.....	6
1.6 Entorno global.....	7
1.7 Conclusiones generales del macroentorno.....	8
2. Análisis del microentorno	9
2.1 Evolución y características del sector	9
2.1.1 Diamante de Porter.....	10
2.2 Análisis de los clientes.....	12
2.3 Análisis de los competidores	12
2.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	13
3. Análisis interno: La empresa	15

3.1 Historia y evolución	15
3.2 Visión, misión y valores	16
3.2.1 Visión.....	16
3.2.2 Misión.....	16
3.2.3 Valores	16
3.3 Organización y estructura.....	16
3.4 Productos y servicios ofrecidos	17
3.5 Análisis de la cadena de valor	17
3.5.1 Logística interna	17
3.5.2 Operaciones	18
3.5.3 Logística externa	19
3.5.4 Marketing y ventas	19
3.5.5 Servicio al cliente	19
4. Matriz FODA	20
5. Análisis situacional	20
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	21
1. Objetivos de la investigación.....	21
1.1 Objetivo general	21
1.2 Objetivos específicos	21
2. Metodología	21
3. Principales hallazgos.....	22
3.1 Investigación exploratoria.....	22
3.1.1 Fuentes secundarias	22
3.1.2 Fuentes primarias	23
3.2 Investigación concluyente a través de encuestas	25

4. Estimación de la demanda	30
5. Principales conclusiones de la etapa concluyente	32
CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	33
1. Definición de los objetivos de marketing	33
2. Estrategia genérica	33
3. Estrategia de crecimiento	33
4. Estrategia de segmentación de mercado	34
5. Estrategia de posicionamiento	35
6. Estrategia competitiva	35
7. Estrategia de marca	36
8. Conclusiones	37
CAPÍTULO V. TÁCTICAS DE MARKETING	38
1. Estrategia de producto	38
2. Estrategia de precios.....	39
2.1 Conclusiones	40
3. Estrategia de plaza.....	40
4. Estrategia de promoción	42
5. Estrategia de personas.....	47
5.1 Director comercial	48
5.2 Jefe de Packstation.....	49
5.3 Supervisor de Packstation.....	49
5.4 Analista	50
6. Estrategia de procesos	50
7. Estrategia de proactividad	54

CAPÍTULO VI. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	57
1. Proyección de ventas.....	57
2. Presupuesto.....	58
3. Estado de resultados	58
4. Análisis financiero.....	59
5. Rentabilidad económica	59
6. Análisis de sensibilidad.....	60
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Entorno político-legal	2
Tabla 2.	Entorno económico.....	4
Tabla 3.	Entorno social	5
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	6
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	7
Tabla 6.	Entorno global	7
Tabla 7.	Cuadro comparativo de competencia en Perú	12
Tabla 8.	Fuentes secundarias	22
Tabla 9.	Detalles de los <i>focus groups</i>	24
Tabla 10.	Cuadro del mercado meta	31
Tabla 11.	Objetivos de marketing.....	33
Tabla 12.	Segmentación perfil de clientes de DHL	34
Tabla 13.	Sentimiento de la marca.....	36
Tabla 14.	Prelanzamiento, lanzamiento y mantenimiento del servicio Packstation.....	45
Tabla 15.	Proyección de ventas	57
Tabla 16.	Proyección de ventas por año	57

Tabla 17.	
Presupuesto (en dólares).....	58
Tabla 18.	
Estado de resultados	59
Tabla 19.	
Rentabilidad económica.....	60
Tabla 20.	
Análisis de sensibilidad	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Diamante de Porter	11
Figura 2.	Fuerzas de Porter	14
Figura 3.	Organigrama del servicio Packstation DHL Perú.....	17
Figura 4.	Presentación de empaque y guía aérea	18
Figura 5.	Proceso del servicio integral de DHL.....	18
Figura 6.	Chofer, avión y minivanes.....	19
Figura 7.	Matriz FODA.....	20
Figura 8.	¿Realizó o tiene pensado realizar alguna importación/exportación en el próximo semestre?	26
Figura 9 .	¿Cuáles son las principales empresas que se le vienen a la mente cuando quiere exportar o importar algún producto desde/a otro país?	26
Figura 10.	Interesados en adquirir el servicio de Packstation.....	27
Figura 11.	Disposición para pagar un porcentaje extra al pago regular.....	27
Figura 12.	Frecuencia de envío por mes	28
Figura 13.	Envío de kilos promedio de envío por mes	28
Figura 14.	Uso de canales de ventas	29
Figura 15.	Atributos más valorados por los clientes al utilizar el servicio de envío/recojo de paquetes y documentos	29

Figura 16.	Escenarios al momento en el que el cliente no cuenta con tiempo para el envío o recojo de paquetes y documentos	30
Figura 17.	Matriz de Ansoff.....	34
Figura 18.	Casilleros inteligentes Packstation	38
Figura 19.	<i>Price brand ladder</i>	39
Figura 20.	Mapas de ubicación de Packstation	42
Figura 21.	Activaciones en centros comerciales	43
Figura 22.	Flota de minivanes de DHL.....	43
Figura 23.	<i>Emailing</i> de DHL.....	44
Figura 24.	Imagen de redes sociales de DHL	44
Figura 25.	Imagen de desarrollo de AdWords	45
Figura 26.	Embudo de ventas.....	50
Figura 27.	Flujograma de ventas.....	51
Figura 28.	Flujograma de cotización.....	51
Figura 29.	Registro de sus datos personales y del paquete/documento	52
Figura 30.	Ejecución del pago.....	52
Figura 31.	Código QR.....	53

Figura 32.	
	Colocación del paquete/documento dentro del casillero 53
Figura 33.	
	Manipulación de los productos/encomiendas 54
Figura 34.	
	Foto de Packstation..... 55
Figura 35.	
	Avión de DHL el aeropuerto de Lima 55
Figura 36.	
	Nuevos vehículos motorizados para la entrega de productos 55
Figura 37.	
	Foto de embalaje de DHL..... 56
Figura 38.	
	Foto de <i>courier</i> de DHL 56

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Comportamiento de exportaciones e importaciones en Perú.....	72
Anexo 2.	Tarifarios públicos de DHL	73
Anexo 3.	Análisis del roi de marketing.....	75
Anexo 4.	Encuesta a potenciales clientes.....	76
Anexo 5.	Cuestionario a <i>key account manager</i> de DHL.....	78
Anexo 6.	Cuestionario para <i>focus group</i>	79

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El presente plan estratégico de marketing se ha desarrollado para presentar la nueva unidad de negocio Packstation de DHL en Lima Metropolitana con la finalidad de aumentar el *market share*. En los últimos años, en la industria logística del mercado peruano, se ha reflejado un crecimiento significativo gracias al desarrollo del *e-commerce*. Por ello, DHL se ha visto en la necesidad de ampliar su infraestructura para atender un mayor volumen de envíos, manteniendo así su liderazgo en el mercado nacional frente a sus competidores.

El servicio de Packstation logró una rápida expansión en el mercado europeo debido a su característica principal de resolver el inconveniente en la recepción y envío de productos y documentos cuando el destinatario esté ausente; sin embargo, esta nueva unidad de negocio de DHL en el mercado peruano aún no ha sido desarrollada.

Para el desarrollo de la investigación, se efectuaron entrevistas con especialistas en comercio exterior, potenciales usuarios y desarrolladores de cuentas claves de DHL, logrando hallar cuál es el posicionamiento de la marca DHL en Perú, cuál es la percepción y los atributos más valorados del público sobre el servicio de envíos aéreos.

Según los resultados de las encuestas, se observó un gran porcentaje de público que sí está dispuesto a utilizar el servicio de Packstation; sin embargo, solo asumiría un 5% adicional al precio regular de envíos que se utiliza actualmente.

El objetivo principal de la siguiente investigación es incrementar las ventas mediante el desarrollo de la estrategia de crecimiento, presentando al Packstation, según la matriz Ansoff, como un desarrollo de producto en un mercado ya existente, que se apoya en campañas publicitarias dirigidas a empleados dependientes y emprendedores, activos en compras, y ventas digitales con poca disponibilidad de tiempo.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Análisis del macroentorno: PESTEG

Se presenta el análisis del macroentorno para identificar las oportunidades y amenazas del mercado mediante los siguientes factores.

1.1 Entorno político-legal

Desde el inicio del nuevo mandato presidencial en julio de 2021, la situación general del país ingresó en una incertidumbre. La sensación que se transmite es que, a causa del Gobierno, las inversiones se ven frenadas en todos los rubros del país, incluido el comercio exterior. El análisis del entorno político se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1

Entorno político-legal

Comentario	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Taiwán considera a Perú como <i>hub</i> en la región. En 2019, Perú fue el tercer socio comercial de Taiwán con exportaciones que alcanzaron los USD 244 millones. Ambos países buscarán hacer negocios mediante el Tratado Integral y Progresivo de Asociación Transpacífico (CPTPP). El Perú pertenece al CPTPP desde el 2019.	“Taiwán apunta a integrar TPP-11 y ve a Perú como <i>hub</i> en la región” (2020)	Oportunidad: Dichos acuerdos siempre ayudan a fomentar los negocios entre países o regiones para importar o exportar productos. Perú posee muchos recursos naturales y Taiwán es fuerte en la fabricación industrial.	Seguimiento al comportamiento de importaciones o exportaciones entre Perú y países de Asia, el cual se verá reflejado en el uso de empresas transnacionales para el traslado de los productos, y DHL debe estar preparado para eso.
	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2022)	Oportunidad: Conectar con más de 500 millones de consumidores que pertenecen a 11 países, los cuales representan el 13% del PBI mundial.	Seguimiento de empresas que tendrán mayor protagonismo en este nuevo tratado internacional para ser sus socios comerciales en sus operaciones.
El presidente Pedro Castillo cuestiona la constitución vigente, la cual afirma fue creada por una dictadura.	Moscoso (2021)	Amenaza: Mucha inestabilidad política siempre será perjudicial para atraer la inversión en un país, y eso se ve traducido en las importaciones o exportaciones.	DHL debe ser prudente en estar atento en lo cambiante que está Perú y las decisiones que toma su presidente. Ante cualquier necesidad del sector privado o público, debe transmitir ser socio de las empresas y acompañarlas.

Nota. Elaboración propia, 2022.

La crisis política que sucede actualmente en el Perú origina que la incertidumbre impacte fuertemente la economía del país. Esto se traduce en la disminución del consumo de las personas: prefieren gastar el dinero en lo esencial para ahorrarlo por temor a que se desencadene un ambiente de pánico.

Por ejemplo, con respecto a los acuerdos internacionales entre Perú y los países asiáticos mencionados, DHL considera principalmente como una oportunidad, ya que se puede potenciar

los beneficios establecidos para generar mayor competitividad; sin embargo, tales pretensiones se ven frenadas por el clima político que refleja actualmente Perú, que representa claramente una amenaza para DHL. Ante una situación así, con incertidumbre e inversiones parcialmente detenidas, DHL debe buscar con poca anticipación estrategias efectivas que busquen la eficiencia operativa y no afecte a sus clientes rutinarios ni a la captación de nuevos clientes.

1.2 Entorno económico

La economía peruana acumula 16 meses consecutivos de expansión, pero están surgiendo señales de desaceleración hacia un crecimiento deficiente, en un contexto de inestabilidad política permanente y posibles *shocks* externos, según el gobierno y economistas (“Economía peruana se resiente por inestabilidad política y shocks externos”, 2022). En cuanto al entorno económico, existe un gran bloque de personas que se desempeñan en el mundo de exportaciones e importaciones vía aérea, principalmente en la clase media peruana, en la que están los emprendedores, las pequeñas y medianas empresas que siempre buscan enviar o recibir paquetes/documentos entre diferentes países.

DHL, como corporación, asume la inestabilidad económica como una amenaza. Entonces, debe establecer alianzas estratégicas con entidades de comercio exterior para mantenerse activa en el mercado. Por ejemplo, debe participar activamente en los *webinars* o en los foros virtuales de comercio exterior, ser el socio que conecta los negocios del emprendedor o pequeñas empresas con otros países, e invertir bastante en publicidad y redes sociales.

Una alta tasa de inflación que afecta la renta disponible de los consumidores dentro de la economía reduce la cantidad demandada de bienes y servicios disponibles debido a que eleva los precios de bienes y servicios, de modo que no son competitivos; por tanto, surgen resultados financieros negativos para las organizaciones. Los niveles de desempleo pueden afectar negativamente las operaciones comerciales. Una alta tasa de desempleo significa que menos personas son económicamente activas; por ende, muy pocas personas pueden comprar los bienes y servicios disponibles. A continuación, en la Tabla 2, se presenta el entorno económico de DHL.

Tabla 2**Entorno económico**

Comentario	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
El crecimiento de las importaciones y exportaciones en América Latina tiene una tendencia al aumento.	Silva (2022)	Oportunidad: Oportunidad para DHL ya que sus clientes (empresas / personas naturales) se están activando nuevamente.	Los costos operativos de las empresas <i>couriers</i> se han incrementado y estratégicamente se las trasladan a sus clientes. Tal es el caso del cobro por <i>fuel COVID</i> , incluido en todas las cotizaciones.
Ventas en línea en el Perú alcanzarían los USD 11.000 millones en el 2023. El uso de tarjetas de crédito por los compradores de Internet va en aumento.	“Ventas <i>online</i> en el Perú alcanzarían los US\$ 11.000 millones en el 2023” (2022)	Oportunidad: Captación de clientes envueltos en el auge del comercio exterior.	DHL hace seguimiento al comportamiento de los diferentes rubros del mercado para realizar campañas de captación.
El tipo de cambio del dólar impacta directamente a los ciudadanos, pues las importaciones se ven afectadas y las exportaciones adquieren ventajas.	Maza (2019)	Amenaza: Las importaciones podrían tener un impacto negativo a causa de que los ciudadanos sean afectados económicamente.	Se verifica el poder adquisitivo de las empresas medias o pequeñas, y se trabaja conjuntamente con ellas para determinar ofertas para exponerles enfocadas en precio, además de la calidad ya conocida por el servicio de DHL.

Nota. Elaboración propia, 2022.

1.3 Entorno social

El impacto del COVID-19 cambió la tendencia mundial de las compras y ventas que realizan las personas para sus productos y servicios, llevándolas a utilizar más las plataformas web, dado que los usuarios han ganado mayor confianza en utilizar estas herramientas. La tendencia mundial en cuanto a lo tecnológico y social se relaciona directamente con la innovación, la cual impacta de forma positiva o negativa a la seguridad ciudadana. El Packstation que ofrece DHL estará a la altura de las exigencias de la sociedad. Las personas siempre quieren avances tecnológicos que les facilite su vida cotidiana, pero que a la vez les transmitan confianza y seguridad. El Packstation ofrecido cumple con los aspectos mencionados y está respaldado con el nombre de una transnacional como DHL. A continuación, en la Tabla 3, se presenta el análisis del entorno social.

Tabla 3**Entorno social**

Comentario	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
El año 2021 fue un año pandémico que hizo que todas las empresas busquen la innovación.	Rocha (2021)	Oportunidad: Los consumidores en el mundo están cada vez más comprometidos con las marcas sostenibles y sobre todo con las que ya tienen un nombre ganado en el mercado como DHL.	DHL siempre trabajará conjuntamente con los <i>marketplaces</i> de renombre como Alibaba, Amazon, eBay, entre otros, mediante los cuales el consumidor final tenga claro que sus productos adquiridos llegarán por un <i>courier</i> de renombre.
La tendencia de la logística y de comercio electrónico va complementada con la tecnología, rutas, y preocupación por el medio ambiente.	“Las tendencias en logística para 2022 que necesitas conocer” (2022)	Oportunidad: DHL tiene probabilidades muy altas de ganar ya que, gracias a sus acuerdos comerciales con aerolíneas y contar con más de 250 aviones propios en el mundo, puede estar a la altura de las necesidades actuales de acuerdo con la tendencia.	DHL tiene el programa GoGreen, que apunta al cuidado del medio ambiente, y lo transmite a sus clientes en cada entrega de servicios por medio del <i>branding</i> a sus carros y aviones.
El sector <i>retail</i> busca integrar sistemas de seguridad para mitigar robos.	Perú Retail (2020)	Amenaza: El Packstation de DHL para muchas personas estaría expuesto a la delincuencia.	DHL plantea transmitirles confianza a sus clientes al adquirir el servicio mediante los protocolos de seguridad del Packstation.

Nota. Elaboración propia, 2022.

1.4 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico es clave en la vida cotidiana de las personas y la propuesta de negocio que se está planteando. El Packstation será un facilitador para muchas personas que siguen el avance de la tecnología. En líneas generales, el factor tecnológico suele ser una oportunidad de generar más conexión entre DHL y sus clientes. La tendencia mundial es que más personas se unan y naveguen en más plataformas de compra de productos, y, por ende, las posibilidades que usen a los *couriers* es mayor ya que, al comprar más productos en *market places*, se utiliza más el transporte al destino final. Con respecto a ello, DHL, en la actualidad, y siguiendo la línea del nuevo estilo de vida mundial por el COVID-19, está fortaleciendo la estrategia de *webinars* virtuales a través de la red social LinkedIn a nivel global, impulsando el negocio *e-commerce* a través de la mejor red del mundo. El uso de las redes sociales, *smartphones* y herramientas avanzadas se da prácticamente por casi todas las personas o empresas que realizan importaciones y exportaciones a nivel mundial; por ende, las nuevas tendencias presentadas son convenientes para DHL. A continuación, en la Tabla 4, se presenta el entorno tecnológico.

Tabla 4**Entorno tecnológico**

Comentario	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
La digitalización e innovación son exigencias que pide el mercado para mantener a los consumidores activos.	Tecnoempresa (2021)	Oportunidad: El mundo de hoy es tecnológico y el Packstation ofrece variantes de recojo y entregas a sus clientes gracias a la tecnología.	La inversión de DHL en los casilleros amplía el portafolio de la empresa y sus clientes lo asimilan de buena forma, ya que se manejan más opciones para los envíos y recojo.
A nivel del Perú, DHL invertirá más de dos millones de dólares en tecnología e infraestructura.	Perú Retail (2021)	Oportunidad: La inversión en el Gateway (<i>hub</i>) permite a la empresa tener más capacidad para recibir más paquetes diarios.	Contar con el Packstation, respaldado por la mayor capacidad del Gateway, permite transmitirles a los clientes aun mayor confianza en sus envíos con la calidad de siempre.
Global: Los expertos afirman que los códigos QR no representan riesgos para los datos personales.	Cordero (2021)	Oportunidad: El QR es provechoso para la idea de negocio que ofrece DHL: transmite rapidez, cualidad clave de la empresa	Transmitir a sus clientes la confianza de utilizar esta nueva unidad de negocio es vital para el <i>revenue</i> de la empresa.

Nota. Elaboración propia, 2022.

1.5 Entorno ecológico

La tendencia mundial viene siendo el cuidado del planeta de todas las maneras posibles. Esto es un impulso que proviene de los gobiernos y las empresas poderosas del mundo. Se debe motivar el buen uso de los vehículos, aviones y otros elementos que puedan ser una amenaza para el medio ambiente.

Las principales empresas de hoy, sin importar su tamaño, están buscando formas de ser más ecológicas. Estas empresas saben que, si se quiere que el planeta sea habitable para las generaciones futuras, deben trabajar en conjunto para identificar y reducir las emisiones, mejorar la sostenibilidad de los negocios, y lograr una economía circular.

La logística juega un papel fundamental en la economía global y, por tanto, puede tener un papel decisivo en el impacto ambiental que causan los negocios. Esta es una de las razones por las cuales las empresas se comprometen con el objetivo de reducir completamente las emisiones de CO₂ antes del 2050.

El Mensaje de DHL es el siguiente:

Con nuestra misión de alcanzar cero emisiones netas para 2050 («Misión 2050») aspiramos a lograr unas operaciones limpias para proteger el clima. Nos fijamos el objetivo de reducir nuestras emisiones de gases de efecto invernadero para 2030. Y lo haremos comprometiéndonos a establecer un objetivo de emisiones en función del Acuerdo de París con la iniciativa de objetivos basados en la ciencia e invirtiendo 7.000

millones de euros adicionales para lograrlo. Con esta inversión, aumentaremos nuestro uso de combustibles sustentables para la aviación, diseñaremos todos nuestros edificios con neutralidad de carbono, ofreceremos una amplia cartera de productos verdes y haremos el 60% de nuestras entregas de última milla con propulsión eléctrica. Para 2030, tendremos más de 80.000 vehículos eléctricos en circulación”. (“El decálogo sostenible de...DHL”, 2021, párr. 2)

A continuación, en la Tabla 5, se presenta el entorno ecológico de DHL.

Tabla 5

Entorno ecológico

Comentario	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
DHL está comprometido con el mundo al anunciar cero emisiones para el 2050.	Deutsche Post DHL Group (2017)	Oportunidad: Contribuir significativamente a lograr el objetivo de limitar el calentamiento global.	DHL implementa flota de aviones, autos y motos que disminuyen las emisiones de dióxido de carbono.
La tendencia de empresas logísticas introduce a sus procesos internos los materiales de embalaje apuntando al cuidado del medio ambiente.	DHL Bootcamp (2022)	Oportunidad: Se contribuye con la sociedad en promover aún más la tendencia de reducción, reciclaje y reutilización.	DHL implementa a sus envíos globales las nuevas cajas y embalajes relacionados con la tendencia mundial.

Nota. Elaboración propia, 2022.

1.6 Entorno global

Situaciones con impactos globales, como la guerra entre Ucrania y Rusia, afectan directa e indirectamente al resto de países, siendo una variable externa difícil de controlar por países con economías subdesarrolladas. En la Tabla 6, se presenta el análisis del entorno global.

Tabla 6

Entorno global

Comentario	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Existe un impacto económico indirecto de la guerra entre Ucrania y Rusia sobre América Latina, incluido el Perú.	Barría (2022)	Amenaza: al tener un mundo globalizado, los sucesos mundiales que ocurren en la guerra afectarán a todas las economías.	Anticipar bastante a la competencia en cuanto a decisiones importantes sobre los ahorros de costos internos que se puedan presentar.
El Fondo Monetario Internacional (FMI) sugiere un comercio más diverso en un contexto en el cual la pandemia de COVID-19 está finalizando.	“Un comercio más diverso propone el FMI tras pandemia” (2022)	Oportunidad: Al volver el mundo a la normalidad, todos los rubros se reactivan, incluido el comercio exterior	Los patrones observados, los flujos y la diversificación en el comercio exterior deben ser el ancla para poder reactivarlo.
El combustible es un elemento indispensable para la logística internacional, pero ha sufrido un impacto por temas externos (la guerra entre Rusia y Ucrania).	Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú, 2022)	Amenaza: Los costos del flete en las importaciones y exportaciones sufren un alza que se refleja en los precios de venta para el cliente final.	Brindar otro tipo de descuentos a los clientes, mediante promociones planteadas por el equipo de marketing y ventas.

Nota. Elaboración propia, 2022.

En el ámbito global, la guerra entre Rusia y Ucrania representa una amenaza para la corporación. En resumen, las empresas y personas naturales ya están acostumbradas a trabajar sus importaciones o exportaciones de una determinada manera con ciertos países, pero, ante un escenario de incertidumbre política, cambio de leyes aduanales, aumento de impuestos o temas similares, el comercio exterior se detiene y, en consecuencia, no son tan solicitados los *couriers* como DHL, que a su vez ya tienen un presupuesto definido y deben buscar reinventarse o innovar estrategias adaptables a los cambios constantes mencionados que se presentan en la vida real de manera recurrente. En este caso, el ítem o elemento principal que más impacta a las empresas y exportadores/importadores es el precio del combustible, que se eleva.

1.7 Conclusiones generales del macroentorno

- **Oportunidades**

- Se pueden captar clientes en el auge del comercio exterior. De acuerdo con el aumento de clientes que realizan compras por Internet, la mayoría se encuentra en Lima con un 70%, ciudad donde será el lanzamiento del Packstation.
- Al tener una inversión en el Gateway (*hub*), la empresa podrá recibir más paquetes diarios. El volumen de envíos se incrementará gracias al Packstation y DHL está en la capacidad de que su red siga siendo igual de efectiva.
- El código QR es provechoso para la idea de negocio que ofrece DHL: transmite rapidez, cualidad clave de la empresa. Mientras se les brinde seguridad a los clientes y ellos no consideren la posibilidad de una estafa, se podrá mantener el ícono de la marca DHL.
- Se puede conectar con más de 500 millones de consumidores que pertenecen a 11 países, los cuales representan el 13% del PBI mundial. Se puede obtener una mayor base de potenciales clientes de diferentes rubros para ser aliados estratégicos.
- Se puede contribuir significativamente a lograr el objetivo de limitar el calentamiento global. El Packstation también tendrá campaña de GoGreen. DHL fomenta el cuidado del medio ambiente, lo cual es bien percibido por clientes y no clientes. La tendencia de empresas logísticas introduce a sus procesos internos los materiales de embalaje apuntando al cuidado del medio ambiente.

- **Amenazas**

- El tipo de cambio del dólar impacta directamente a los ciudadanos, y las importaciones se ven afectadas y las exportaciones adquieren ventajas. Es posible una reducción de importaciones por el efecto negativo del alza del tipo de cambio del dólar para los usuarios que adquieren productos fuera del mercado local.
- Al encontrarse globalizado el mundo, los sucesos externos como la guerra entre Rusia y Ucrania afectan de forma negativa a todas las economías. Actualmente, el costo del combustible está en alza, lo cual se traduce en la elevación del precio de venta hacia los clientes finales, que no es percibido positivamente por ellos.

2. Análisis del microentorno

2.1 Evolución y características del sector

La evolución en la industria de soluciones logísticas ha ido desarrollándose aceleradamente, sobre todo porque anualmente el Perú ha ido creciendo en el comercio exterior, siendo un país con muchos recursos por explotar. En 1995, pudo incorporarse a la Organización Mundial de Comercio (OMC), lo cual ayudó a implementar nuevas iniciativas del comercio; así mismo, impulsó a incrementar las exportaciones y fomentar nuevas actividades comerciales, a pesar de la situación en la que se encontraba el país. El gran reto que ha tenido la industria de soluciones logísticas es mejorar la ineficiencia en los procesos burocráticos e implementar nuevas tendencias de países vecinos para alcanzar la competitividad en los mercados internacionales.

Los principales actores en el mercado logístico del Perú son las transnacionales DHL, FedEx y UPS. Además, operan empresas nacionales que han venido ganando mercado, como es el caso de Olva Courier y Serpost.

Actualmente, el impacto de la pandemia del COVID-19 acarrió muchas pérdidas económicas en los primeros meses a nivel mundial por la falta de producciones de recursos, estancamiento en las actividades comerciales y restricciones sociales. Sin embargo, tuvo un impacto positivo, al desarrollar muy significativamente el comercio electrónico, pues ocasionó que las personas descubran nuevas formas de adquirir sus artículos minimizando el contacto con otras.

El *e-commerce* en el Perú ya mostraba una tendencia creciente año tras año y lograba mayor relevancia en las modalidades *business to business* (B2B), *business to consumer* (B2C) y *consumer to consumer* (C2C), debido a que cada vez más personas ganan confianza en adquirir productos de cualquier parte del mundo. El país, así, obtuvo un crecimiento del 87% de ventas

por Internet en el *e-commerce*, comparando el año 2021 con respecto al 2020 (“Importancia del comercio exterior para el desarrollo del Perú”, 2021).

Según Adriana Azopardo, *country manager* de DHL Express Perú, el *e-commerce* es uno de los principales pilares que ha hecho crecer los volúmenes de envíos a nivel mundial durante la pandemia y esto no es ajeno al Perú. Para DHL Express, este crecimiento representaba al cierre de julio de 2021 un 97% en ventas y 42% en envíos, comparando aquel año con respecto al 2020 (“DHL Express cerraría este año con un crecimiento de 22% en envíos, 2021”). Por lo tanto, el lanzamiento del servicio de Packstation tendrá el mismo éxito que en los países europeos, ya que es un servicio disruptivo y satisface una necesidad no cubierta; solo será cuestión de tiempo para que este servicio se instale en todo Latinoamérica.

2.1.1 Diamante de Porter

- **C1: Condiciones de los factores:** El servicio de envíos aéreos, y específicamente el de Packstation, requiere una adecuada infraestructura, con puntos de ubicación previamente estudiados y que cuenten con una fácil accesibilidad, seguridad y cercanía a los clientes potenciales. El proceso del servicio es fuertemente demandante en tecnología, al utilizar un *software* específico y una página web de capacidad de respuesta ágil.

El servicio Packstation es automatizado, debido a que se basa en la interacción entre el cliente y el *software*, sin descuidar la calidad en el proceso regular como el recojo en origen, desaduanaje, liberación, traslado al *hub*, y entrega final. En este proceso, están involucrados el personal y recursos similares al servicio regular; por lo tanto, el personal deberá recibir capacitación permanente y ser parte de las políticas de motivación y retención.

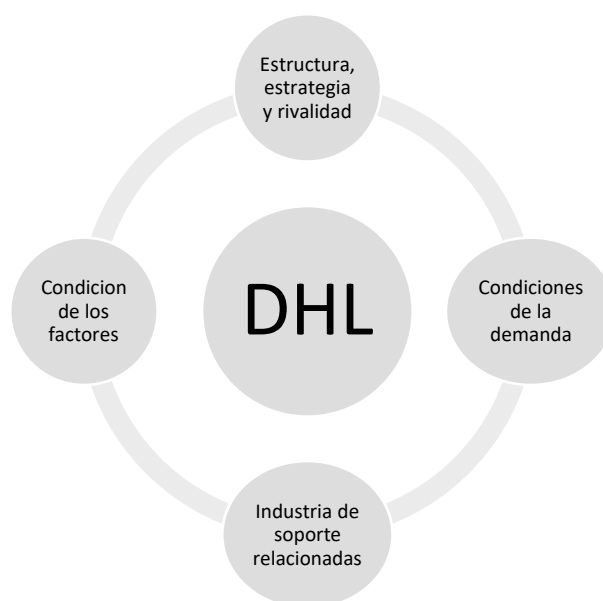
- **C2: Condiciones de la demanda:** El segmento de clientes al que va dirigido el servicio de Packstation está conformado por empresas y personas activas en comercio electrónico, ya sea para fines comerciales o como usuarios finales. Estos clientes no solicitan la entrega personal, debido a que están sujetos a un horario específico; por lo tanto, prefieren una opción que esté disponible en lugares estratégicos y en horarios holgados. Tal conjunto de características del segmento a atender hace que el servicio Packstation se enfrente a clientes altamente exigentes en términos de confiabilidad, y que esté en constante búsqueda de optimizar los recursos y diferenciar el servicio.

- **C3: Sectores relacionados y de apoyo:** DHL desarrolla casi en su totalidad todos sus procesos de traslado y entrega con propios recursos, sin intermediarios; sin embargo, en el caso del servicio de Packstation, para la ubicación de los casilleros inteligentes, se requiere de una evaluación y selección de aliados estratégicos tales como centros comerciales. También es un factor clave considerar la revisión periódica de los acuerdos regionales con las aerolíneas comerciales en la que se trasladan los paquetes/documentos a los diferentes países del mundo.
- **C4: Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:** El servicio de envíos aéreos de DHL tiene un reconocimiento mundial por su calidad y es una de las empresas que lideran su sector; aun así, se debe considerar que en Perú operan competidores de talla y prestigio internacional, como FedEx, y también una gran cantidad de operadores logísticos nacionales, siendo uno de los más importantes Olva Courier. En cuanto al servicio de Packstation, al igual que DHL, otras empresas de alcance global han lanzado el servicio en países europeos, Estados Unidos y México; por lo tanto, se deduce que, en un futuro cercano, también tomarán la iniciativa de ejecutarlo en Perú.

Por lo mencionado, el sector es muy competitivo para buscar los más altos estándares de calidad en servicio para alcanzar y sostener una ventaja competitiva. En la Figura 1, se presenta el diamante de Porter.

Figura 1

Diamante de Porter



Nota. Elaboración propia, 2022

2.2 Análisis de los clientes

El servicio de Packstation está dirigido a un consumidor de características específicas: empleados dependientes y emprendedores de entre 18 y 40 años, de niveles socioeconómicos A y B, que viven en Lima Metropolitana, activos en compras digitales con poco tiempo disponible, que busquen simplicidad y practicidad, que sean abiertos a soluciones rápidas, que estén en constante búsqueda de oportunidades de negocios, y que se sientan cómodos con las nuevas tendencias tecnológicas.

Actualmente, muchos usuarios con necesidades de importar o exportar ciertos productos no lo realizan debido a que desconocen del tema o lo consideran complejo. Entonces, es labor de DHL comunicar de forma efectiva la nueva unidad de negocio a lanzar en Perú, ya que será un facilitador para las personas que desconocen del tema, las cuales podrán ser asesoradas y orientadas para ejecutar las necesidades que presentan.

2.3 Análisis de los competidores

El mercado de envíos aéreos principalmente está liderado por cuatro empresas y otras más pequeñas que no cumplen todo el servicio integral. A continuación, en la Tabla 7, se detallan los principales competidores en el mercado peruano.

Tabla 7

Cuadro comparativo de competencia en Perú

	DHL EXPRESS	FedEx	UPS	Olva Courier
Año de inicio de operación mundial	1969	1973	1907	1987
Cobertura de países	Más de 220 países	Más de 220 países	Más de 220 países	Perú
Fortalezas: Fuente propia	Prestigio de marca, puntualidad de envío, atención personalizada y alta capacidad de envío	Prestigio de marca y precio accesible	Precio accesible y atención personalizada	Precio muy accesible y recordación de marca
Debilidades: Fuente propia	Percepción de precio elevado	Impuntualidad y servicio tercerizado	Servicio tercerizado y baja capacidad de envío	Sin alcance internacional y atención al cliente
Cantidad de colaboradores: Fuente propia	600	300	250	580

Nota. Elaboración propia, 2022.

En el mundo, DHL, FedEx y UPS son los líderes en cuanto a logística internacional vía aérea, cada uno diferenciándose en los distintos países. En el ámbito peruano, DHL marca la diferencia en el liderazgo con más del 50% del *market share*. Esto se debe a que tanto FedEx como UPS tienen presencia, pero a través de un representante local; en cambio, DHL es

administrado por la misma compañía y los mismos estándares de calidad de servicio (Mundo Marítimo, 2016).

2.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- **Amenaza de rivalidad intensa en el segmento:** El nivel de poder de negociación es medio, debido a la diferencia de precios hacia el cliente, considerando que la competencia actualmente tiene una estrategia de diferenciación de precios, que le permite al usuario contar con diferentes opciones para adquirir el servicio. Sin embargo, los principales atributos que los usuarios valoran son la rapidez de entrega, seguridad, atención al cliente y posventa, que no están relacionados proporcionalmente a un bajo precio de venta.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** El nivel de poder de negociación es bajo, dado que los nuevos competidores que quieran ingresar al mercado estarán enfocados en precio competitivo y una atención personalizada. Sin embargo, actualmente existen grandes empresas posicionadas en el mercado peruano, que cuentan con una marca consolidada, con gran respaldo financiero, como DHL, FedEx y UPS. Por ello, estos nuevos competidores necesitarían contar con los suficientes recursos económicos para sostenerse en el mercado hasta contar una participación en el mercado y mantener una estabilidad comercial.
- **Amenaza de productos sustitutos:** El nivel de poder de negociación es bajo, considerando que los usuarios tienen como alternativa dirigirse directamente a las aerolíneas para el envío de paquetes/documentos. Sin embargo, la adquisición de este tipo de servicio no contempla los atributos como los servicios regulares que ofrece una empresa *courier*. Por ejemplo, *tracking* de los envíos, seguridad, garantía de entrega, practicidad, disponibilidad de fecha para envío/recojo y atención personalizada.
- **Poder de negociación de los compradores:** El nivel de poder de negociación es bajo debido a la gran demanda de clientes por adquirir las mejores prestaciones en los envíos aéreos del mercado. Buscan un servicio personalizado con rapidez de entrega, seguimiento en los pedidos y garantía en la entrega de los productos.
- **Poder de negociación con los proveedores:** El nivel de poder de negociación es medio, debido a las diversas negociaciones que se debe establecer con dos tipos de proveedores:

- **Primer grupo:** Son los proveedores que ayudarán a establecer los lugares estratégicos como centros comerciales; al no tener tantas ofertas, se tratará de una negociación alta.
- **Segundo grupo:** Son los proveedores que ayudarán con los diversos materiales que se necesitará para la entrega óptima del servicio. En este grupo, existen una gran cantidad de compañías que compiten, por ejemplo, fabricantes de embalajes, etiquetas y sistema de vigilancia. Por ello, la negociación es baja.

Cuando el mercado cuenta con proveedores con capacidad de ofrecer un amplio portafolio de productos y el control de variación de precios, el mercado es medianamente atractivo. Por ello, se debe fomentar siempre la estrategia *win to win* para desarrollar un grupo de proveedores y eliminar la dependencia de alguno de ellos. A continuación, en la Figura 2, se presentan las cinco fuerzas de Porter.

Figura 2

Fuerzas de Porter



Nota. Elaboración propia, 2022.

3. Análisis interno: La empresa

3.1 Historia y evolución

DHL Express, empresa referente como líder de envíos aéreos en el mundo, fue fundada en San Francisco en el año 1969 por iniciativa de Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn; precisamente las primeras letras de los apellidos de los fundadores dan la denominación de la empresa (DHL, 2022a). Cinco años después del inicio de sus operaciones, en 1974, el modelo de negocio de DHL se expandió a Estados Unidos y Europa, específicamente Londres; luego, se instaló en Asia en 1979 (Grandio, 2017).

En 2003, Deutsche Post, compañía de correos en Alemania, tomó el control de las operaciones de DHL. Actualmente, DHL está presente en más de 220 países y genera puestos de trabajos para un aproximado de 380,000 trabajadores en todo el mundo, contando con un amplio portafolio de divisiones logísticas como DHL Express, DHL Parcel, DHL *e-commerce*, DHL Global Forwarding, DHL Freight y DHL Supply Chain (Grandio, 2017).

En el Perú, DHL Express empezó a operar en 1981. Más adelante, en 2000, se trasladó de su oficina del distrito limeño de San Isidro y se trasladó a una planta mucho más amplia en Bocanegra, Callao, donde se implementaron 24 unidades de carga y 48 motocicletas (“DHL Express cumple 40 años en el Perú anunciando importantes inversiones y crecimiento en el país”, 2021). En la actualidad, las unidades de negocio de DHL Perú cuentan con más de 900 colaboradores en su nómina; anunciaron que, para el cierre de 2022, invertirá más de dos millones de dólares en las mejoras de infraestructura de su sede en Callao. Actualmente, DHL cuenta con 17 puntos de ventas propias a nivel nacional y 130 agentes. Esto le permite cubrir las zonas más estratégicas y comerciales del Perú (DHL Perú, 2019; Bravo, 2021a). Actualmente, existen dos canales de ventas para el ofrecimiento de servicio a los clientes:

- **Canal corporativo:** Este canal representa el 70% del total de ventas en Perú. Para acceder a este canal, el usuario debe tener una frecuencia constante de envío como promedio una vez al mes, ya sea para importación o exportación de paquetes o documentos. El beneficio que brinda este canal es un asesoramiento personalizado desde el área comercial, la de finanzas y la de *customer service*; además, recibe 15 días de crédito para el pago de servicios.
- **Canal *retail*:** Este canal representa el 30% del total de ventas en Perú. Para acceder a este canal, el usuario no está sujeto a tener una frecuencia constante de envíos, los cuales pueden ser esporádicamente; además, no cuentan con un crédito para el pago de los

servicios, ni asesoramiento personalizado. Las tarifas de este canal son elevadas en comparación al canal corporativo, ya que no están sujetas a descuentos ni ofertas.

La compañía cuenta con una plataforma virtual que permite a los usuarios de ambos canales adquirir los diversos servicios de DHL. Así mismo, debido al impacto negativo del COVID-19 en sus inicios, varios negocios cerraron y otros registraron pérdidas en los primeros meses. Por ello, DHL tomó la oportunidad de potenciar la plataforma virtual; gracias a ello, se reportó un incremento de 300% en su *e-commerce* en el 2020 en comparación al 2019, según lo informado por la directora comercial de DHL Express Perú, Karen Munayco (“DHL Express Perú reportó un incremento de 300% de su negocio de e-commerce en el 2020”, 2021).

DHL deberá seguir potenciando esta plataforma virtual mediante la implementación de un área exclusiva de tecnología e innovación, el desarrollo de grupos multifuncionales y brindar una mejor experiencia a los clientes.

3.2 Visión, misión y valores

3.2.1 Visión

Ser la empresa líder en logística del mundo, somos pensadores, creadores y pioneros que desafían constantemente los límites de lo posible (DHL, 2022b).

3.2.2 Misión

Asentar el compromiso con nuestros clientes, empleados, inversionistas y la sociedad en la que operamos a través del entendimiento de sus necesidades y cubriendo sus expectativas (DHL, 2022b).

3.2.3 Valores

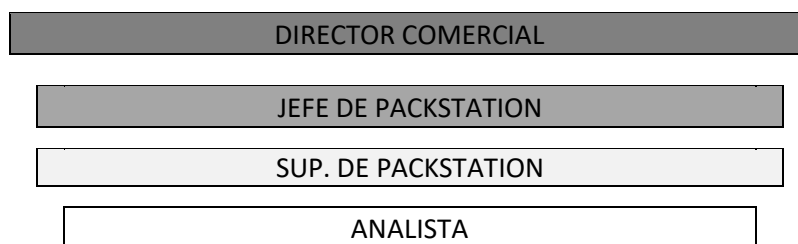
La filosofía que ha desarrollado DHL desde el inicio de sus operaciones está centrada en el cliente a través de la mejora continua denominada “First Choice”. Esto se puede apreciar en los cuatro valores: pasión, velocidad, poder hacerlo y bien a la primera (Instituto Great Place to Work, s. f.).

3.3 Organización y estructura

En Perú, la denominación legal es DHL Express Perú S. A. C. Los cargos y jerarquías se muestran en la Figura 3.

Figura 3

Organigrama del servicio Packstation DHL Perú



Nota. Elaboración propia, 2022.

DHL Express, bajo la dirección comercial de ventas, asignará esta nueva unidad de negocio al canal *retail*, donde el jefe, el supervisor y el analista asumirán las nuevas responsabilidades señaladas en la Figura 4. Asimismo, este equipo tendrá que presentar resultados cada cierre de mes para asegurar el cumplimiento del proyecto.

Las funciones principales de los integrantes son las siguientes:

- **Jefe:** Desarrollo de la estrategia de venta, elaboración y desarrollo del presupuesto
- **Supervisor:** Aseguramiento del cumplimiento de venta y de la operación diaria
- **Analista:** Visibilización de los diferentes KPI comerciales; levantamiento de alertas sobre desviaciones de ventas; consolidación de información detallada de la operación

3.4 Productos y servicios ofrecidos

DHL es una empresa transnacional que pertenece al grupo Deutsche Post, que brinda servicios de envíos aéreos por todo el mundo, asesorando a los clientes corporativos y *retail* para el traslado de paquetes y/o documentos. Los servicios que ofrecen son transporte aéreo, marítimo y por carretera.

3.5 Análisis de la cadena de valor

Michael Porter señaló cuáles son las actividades estratégicas de mayor relevancia en la cadena de valor, en la cual el buen desarrollo de los colaboradores de la compañía aporta un impacto positivo, optimizando los recursos y procesos en tiempo establecidos.

3.5.1 Logística interna

Los Packstation son fabricados en Perú con la personalización del tamaño y la distribución de los casilleros, seguidas por los materiales del *packaging* como bolsas, cajas de seguridad para los paquetes, etiquetas de embalaje, cordones de seguridad y el traslado de los paquetes

mediante una flota de autos propios. La caja de seguridad será de cartón con unas medidas máximas de 60x35x35 centímetros. Asimismo, las etiquetas se asignarán a dos diferentes usos: etiqueta de marca DHL y etiqueta descriptiva del producto que será transportado. La presentación de empaque y guía aérea se puede observar en la Figura 4.

Figura 4

Presentación de empaque y guía aérea



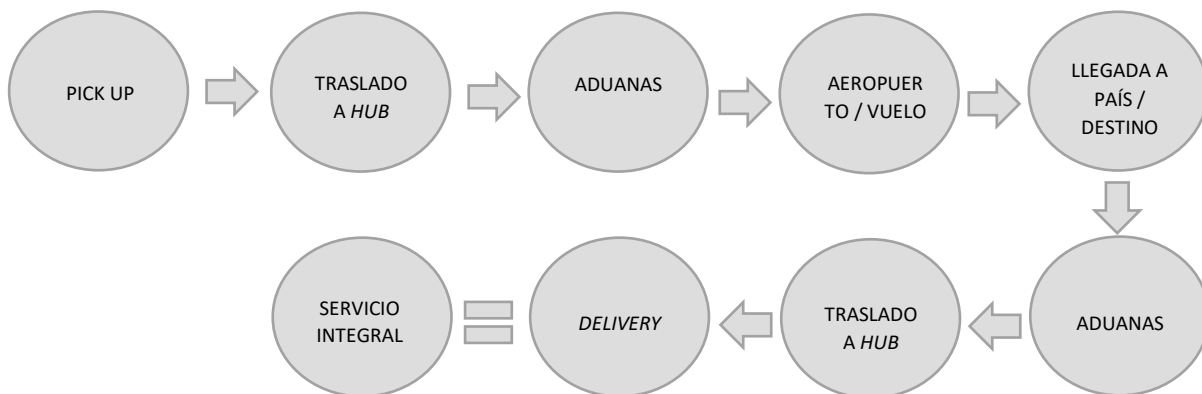
Nota. Tomado de Sign China Sign (2022) y de Fraga (2020).

3.5.2 Operaciones

El procedimiento empieza desde el recojo del paquete/documento del punto A, llevado a los almacenes de DHL del país origen para luego ser transportado por avión al país de destino. Posteriormente, el paquete continúa con el control aduanero; luego, es liberado y trasladado al *hub* de DHL; finalmente, sale a reparto a los destinos finales y/o Packstation. El proceso puede revisarse en la Figura 5.

Figura 5

Proceso del servicio integral de DHL



Nota. Elaboración propia, 2022.

3.5.3 Logística externa

DHL Perú cuenta con recursos propios. Por ejemplo, posee un avión Boeing 767, una flota de minivanes, y choferes para la distribución de paquetes a los Packstation que estarán ubicados en las principales zonas comerciales y estratégicas para que el cliente pueda tardar menos tiempo en recogerlo (ver Figura 6).

Figura 6

Chofer, avión y minivanes



Nota. Las imágenes fueron tomadas de Indicador Automotriz (2021), Comunitaria (2021) y de Justo Aquí Perú (2022).

3.5.4 Marketing y ventas

La estrategia que sigue DHL con esta nueva unidad de negocio es la de diferenciación de este nuevo servicio en comparación con los servicios regulares. Ello permite resolver el problema de disponibilidad de tiempos de los clientes sobre la base de la confianza y el liderazgo de DHL en el mercado. Los canales de ventas son los corporativos y *retail*, que recibirán el apoyo de los canales de plataformas, como el centro de atención telefónica y el sitio web.

3.5.5 Servicio al cliente

Actualmente, DHL es valorado por el servicio *premium*, rápido, y su apertura con sus clientes. Esto permite mantener este enfoque con el nuevo servicio, que se apoya en el canal de centro de atención telefónica que ayuda a los clientes ante sus dudas o reclamos. En la encuesta aplicada a clientes potenciales, los principales atributos valorados por los clientes fueron la puntualidad, el servicio rápido, el precio y la atención personalizada.

4. Matriz FODA

Se desarrolló la matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del servicio Packstation de DHL (ver Figura 7).

Figura 7

Matriz FODA



Nota. Elaboración propia, 2022.

5. Análisis situacional

Luego de que el modelo Packstation obtuvo éxito en el mercado europeo, logrando una rápida expansión por los atributos más valorados, como la practicidad de uso, seguridad, servicio *premium* y rapidez, el objetivo de este plan estratégico de *marketing* es implementar el servicio Packstation en el mercado peruano.

Puesto que el nuevo servicio Packstation permite el retiro y/o entrega, sin estar sujeto a un horario específico, se dirige a un público de empleados dependientes y emprendedores, activos en compras y ventas digitales que cuentan con poca disponibilidad de tiempo por su jornada y actividades diarias, DHL busca mantener el liderazgo en el mercado local, incrementando sus ventas, explorando nuevos clientes y satisfaciendo una necesidad aún no cubierta.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. Objetivos de la investigación

1.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad del lanzamiento del servicio Packstation de DHL en Lima Metropolitana

1.2 Objetivos específicos

- Estudiar la industria de soluciones de servicios de envíos aéreos en el Perú
- Identificar los proveedores principales y secundarios
- Determinar los competidores más relevantes
- Identificar los potenciales usuarios del Packstation
- Determinar los tipos de clientes y sus estilos de vida
- Determinar el NSE de cada usuario y el rango de sus edades
- Estudiar las zonas más apropiadas de Lima Metropolitana para el lanzamiento del Packstation
- Conocer las necesidades de los emprendedores peruanos
- Identificar las oportunidades de negocio de los emprendedores peruanos
- Identificar la tendencia de los tipos de negocio en crecimiento en el mercado peruano

2. Metodología

Se desarrolló una investigación exploratoria en una primera fase, la cual consistió en revisar fuentes secundarias y realizar entrevistas a potenciales usuarios que se encuentren dentro del rubro de comercio exterior. Se realizaron también dos *focus group*, en los cuales se obtuvieron aportes que sirvieron para determinar hallazgos para realizar determinadas estrategias específicas.

Posteriormente, se realizó una segunda fase concluyente a través de la aplicación de encuestas a una muestra representativa del público objetivo potencial para este servicio. Se aplicó una encuesta a 201 personas con experiencia en comercio exterior, envío y/o recojo de productos a cualquier parte del mundo y que forman parte del público objetivo potencial para este servicio.

3. Principales hallazgos

3.1 Investigación exploratoria

En esta primera fase, se utilizaron las siguientes herramientas de investigación: fuentes secundarias, entrevistas a trabajadores de DHL, *focus groups* con público directo y entrevistas a usuarios.

3.1.1 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias, se revisaron fuentes extraídas de Internet sobre datos estadísticos, percepción de la marca DHL y su comportamiento con sus usuarios (ver Tabla 8).

Tabla 8

Fuentes secundarias

Fuente	Hallazgos
“El comercio electrónico creció en 300% en Perú” (2020)	<ul style="list-style-type: none">Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el Perú se registraban 2,430,812 empresas al cierre de 2019, y la gran mayoría se dedicaba al comercio tradicional; sin embargo, al inicio de la pandemia, a causa del cierre de tiendas físicas, se vieron obligados a optar por el comercio electrónico, que creció en un 300%.Antes de la pandemia, la facturación de DHL mediante compras en línea era de 25%; sin embargo, a fines de 2021, cerró su facturación con un incremento de más del 80%.Según Karen Munayco, directora comercial de DHL Express, los clientes compran por Internet un valor promedio de 263 dólares en los rubros tecnología, ropa y lúdicos (juguetes, <i>gamers</i>).Según Karen Munayco, Perú es un mercado de seis millones de personas de todas las edades, que desde sus hogares compran en Perú y el extranjero.
Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (Apeim, 2020)	<ul style="list-style-type: none">El 26 % de la población de Lima Metropolitana pertenece a los NSE A y B.Del 26% del público objetivo (emprendedores y trabajadores dependientes), un 40% tiene entre 18 y 40 años, y a ese grupo se le ofrecerá el servicio.El 30% del público objetivo se ubica en Lima Moderna (Sector 7).El 87% del público objetivo ha realizado importaciones y/o exportaciones vía aérea (información obtenida por encuestas propias).
Logística Press (2021)	<ul style="list-style-type: none">Según Ronald Cabanillas, director de Operaciones de DHL Express Perú, habrá un crecimiento del 22% interanual en sus envíos, debido a las ampliaciones y mejoras en sus instalaciones en el Callao.DHL Express estima reducir en un 50% el proceso de sus envíos (tiempos), debido a las mejoras realizadas en su infraestructura.Según Adriana Azopardo, <i>country manager</i> de DHL Express Perú, el crecimiento del <i>e-commerce</i> en general es el que ha impactado en el crecimiento de los volúmenes de los envíos y/o recojo.DHL es consciente de que el mercado peruano siempre es cambiante; sin embargo, la compañía está a la altura en cuanto a la innovación y tendencias marcadas en el momento, para siempre tratar de calzar en las necesidades de los consumidores.
Percepción de la marca DHL en Perú (ProActivo, 2017; encuestas propias)	<ul style="list-style-type: none">DHL Express es considerada como una de las mejores empresas donde trabajar y aparece en el ranking Great Place to Work. Así mismo, DHL Perú recibió el Premio en Excelencia y Liderazgo (ProActivo, 2017).De 201 personas encuestadas, un 59% considera a DHL como la primera opción como empresa de logística aérea para realizar sus importaciones y/o exportaciones (información obtenida por encuestas propias).El reconocimiento de mayor valoración del público objetivo peruano sobre DHL es su puntualidad, seguida de servicio rápido y precio (información obtenida por encuestas propias).En el mercado local, DHL es considerada como una compañía socialmente responsable basada en tres enfoques: la protección del medio ambiente (Go Green), el apoyo logístico en la gestión de catástrofes naturales (Go Help) y el fomento de la educación a través del voluntariado (Go Teach) (ProActivo, 2017).

Fuente	Hallazgos
DHL y su relación con las pymes (DHL & Red Global de Exportación, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> • Las pymes son responsables de entre el 25% y el 40% de la generación de empleo en la región, y de la generación de entre el 15% y el 25% de bienes y productos. • Para DHL, las pymes representan entre el 70% y el 80% de sus clientes. Por ello, ofrece beneficios como asesoría personalizada, 18 oficinas a nivel nacional, 40% de descuento de la tarifa pública, seguimiento de sus envíos a través de herramientas en línea, y red propia a nivel nacional y en más de 220 países. • DHL busca que las pymes se sientan atraídas por esta nueva unidad de negocio (casilleros automatizados Packstation). Así, busca mantener su posición particular de DHL en tener calidad, “hacerlo bien a la primera”, y brindar seguridad en sus servicios, lo cual es valorado y diferenciado entre sus clientes. Estos atributos tienen como respaldo al pertenecer a una empresa transnacional donde los recursos de su cadena de valor son propios y no tercerizados. • DHL al presentar el servicio Packstation en el mercado peruano, en el cual no tiene sustitutos, ya que es una propuesta disruptiva – océano azul –, permitirá afianzar el liderazgo ya consolidado y facilitaría a la pyme su desarrollo en mercado extranjeros.

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.1.2 Fuentes primarias

Se realizaron diferentes métodos de investigación, entre entrevistas y *focus groups*, que ayudaron a confirmar el impacto que tendrá Packstation en el mercado peruano.

- **Entrevistas a usuarios:** Se conversó con tres usuarios que utilizan eventualmente los servicios puerta a puerta de DHL. Se encontraron los siguientes hallazgos:
 - Consideran a DHL como *top of mind* y son conscientes de que es la marca líder en el mercado peruano; por lo tanto, se garantiza el buen servicio a sus clientes.
 - Tienen la percepción de que DHL requiere un precio más elevado que sus competidores, ya que consideran que ofrece un servicio *premium* y exclusivo.
 - Los usuarios mencionan que los atributos más importantes que buscan en una empresa de este sector son rapidez y puntualidad para el envío y recojo del producto o documento, y la comunicación abierta para el seguimiento de sus envíos o recojos. Además, resaltaron la importancia de la ubicación estratégica de los casilleros inteligentes en centro comerciales.
- **Entrevista al *key account manager* de DHL:** Se realizó una entrevista al *key account manager* de DHL siguiendo un listado de preguntas, a partir de las cuales se obtuvieron los siguientes hallazgos:
 - Durante la pandemia de COVID-19, el público perdió el miedo a la compra en línea, lo cual se reflejó en el aumento del *e-commerce* en los negocios en general. En este caso, DHL creció en 2022 lo que tenía contemplado crecer en 2024.

- Packstation de DHL reduciría la cantidad de *check points* permitiendo lograr menores costos en la logística de entrega final.
- Cuando la persona que recibirá el paquete o documento no se encuentra en su domicilio o punto de entrega señalado, se le realiza un cobro adicional por el retorno al *hub*; luego, se reprograma al destino final.
- Los clientes perciben a DHL como un servicio de envíos seguros, rápidos, pero con precios altos. Sin embargo, consideran que vale la pena pagar un poco más para que sus productos lleguen a tiempo y en buenas condiciones.
- A nivel mundial, los mayores competidores de DHL son FedEx y UPS, y, en Perú, DHL no cuenta con competidores a su nivel, ya que no tienen presencia propia, sino que recurren a tercerizados.
- Uno de los principales problemas en el servicio de envíos aéreos es el proceso burocrático en el control de aduanas. Esta variable representa un impacto negativo al volumen de importaciones.
- La publicidad del servicio Packstation debe estar dirigida al emprendedor, ya que ellos están más alineados a la nueva tecnología.
- El precio del servicio Packstation debe tener un incremental con respecto al servicio regular de envíos, en el que se debe poner énfasis en los atributos principales del servicio.
- **Focus group:** Se realizaron dos *focus group* siguiendo un listado de preguntas mediante las cuales las personas seleccionadas contaban con experiencias en el uso del servicio regular puerta a puerta. Los detalles se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9

Detalles de los *focus groups*

	Fecha	Cantidad de participantes	Rango de edad	Características
<i>Focus group 1</i>	6/11/2021	Cinco hombres y tres mujeres	25 - 45 años	Profesionales y/o emprendedores
<i>Focus group 2</i>	13/11/2021	Cuatro hombres y dos mujeres	25 - 35 años	Profesionales y/o emprendedores

Nota. Elaboración propia, 2022.

De los *focus groups*, se encontraron los principales hallazgos:

- El 90% de las personas que asistieron al *focus group* contaban con experiencia en el rubro del comercio exterior.

- Los principales atributos que buscan en una empresa para los envíos aéreos de sus productos son rapidez, seguridad y practicidad.
- Las tres principales compañías con mayor recordación son DHL, FedEx y Serpost.
- Señalaron que, durante los primeros meses de la pandemia de COVID-19, incrementaron sus conocimientos en el comercio exterior y adquirieron confianza al momento de comprar productos en cualquier parte del mundo, mediante las plataformas virtuales.
- Señalaron la importancia de que las empresas de envíos aéreos otorguen visibilidad del estado de sus productos mediante las plataformas virtuales y aplicaciones móviles.
- Consideraron que DHL tiene un precio más elevado frente a la competencia, pero se justifica por la rapidez y seguridad que brindan en sus servicios
- Afirmaron que existe una relación proporcional entre costo y garantía del servicio, y que, a un menor precio del servicio, mayor es el tiempo de la fecha de entrega, lo cual se ejemplifica con el caso de Serpost.
- El 30% de los asistentes señalaron que experimentaron una mala experiencia al momento de la entrega del producto por no encontrarse en el lugar indicado.

Al término del *focus group*, se les mencionó a los asistentes cuál es la propuesta de valor que ofrecerá Packstation, ante lo cual se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Resolverían sus problemas de falta de disponibilidad de tiempo en su jornada y actividades diarias.
- Los casilleros inteligentes deberían estar ubicados en los principales centros comerciales con mayor accesibilidad.
- Evitarían asumir penalidades cuando los productos no fueron entregados y retornan al centro de operaciones.
- La estrategia de publicidad para el lanzamiento del *Packstation* debe ser masiva mediante redes sociales y correos electrónicos.

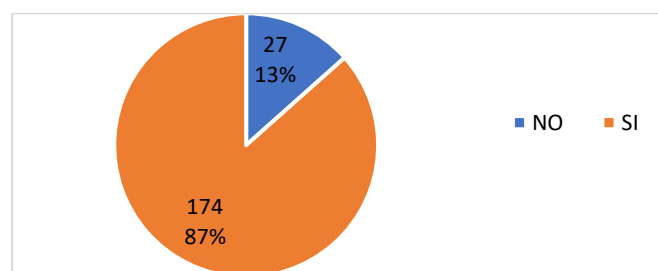
3.2 Investigación concluyente a través de encuestas

El total de las personas encuestadas fueron previamente seleccionadas con la finalidad de conocer si contaban con una relación directa o indirecta en el comercio exterior. Los resultados de las encuestas fueron los siguientes:

- Ante la pregunta “¿Usted ha realizado o tiene pensado realizar alguna importación o exportaciones de productos y/o documentos vía aérea dentro del próximo semestre 2022?”, el 87% de los encuestados respondió que sí había realizado importaciones y/o exportaciones aéreas. La marca *top of mind* en Perú sobre estos temas fue DHL; entonces, se recomienda mantener el *branding* que se viene realizando en sus vehículos (ver Figura 8).

Figura 8

¿Realizó o tiene pensado realizar alguna importación/exportación en el próximo semestre?

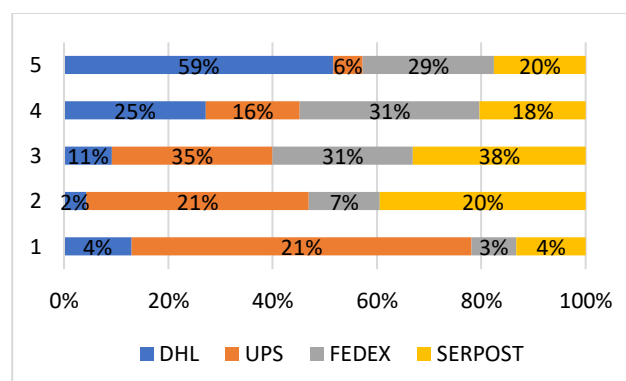


Nota. Elaboración propia, 2022.

- Ante la pregunta “¿Cuáles son las principales empresas que se le vienen a la mente cuando quiere exportar o importar algún producto desde/a otro país?”, el 59% de los encuestados indicó que DHL es la principal empresa para comercio exterior; FedEx se ubicó en segundo lugar y Serpost, en el tercer lugar. Entonces, se recomienda que DHL mantenga el tipo de publicidad que despliega con la misma calidad de servicio (ver Figura 9).

Figura 9

¿Cuáles son las principales empresas que se le vienen a la mente cuando quiere exportar o importar algún producto desde/a otro país?

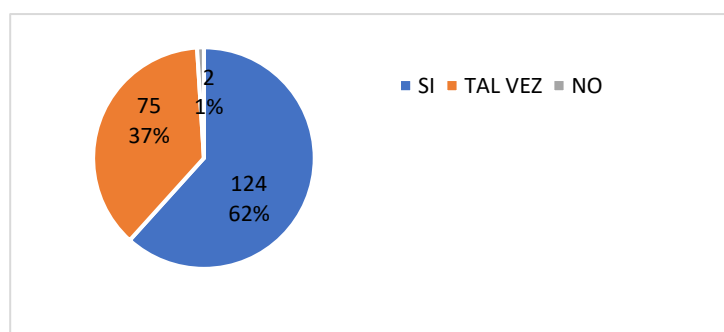


Nota. Elaboración propia, 2022.

- A la pregunta “La empresa brinda *lockers* automatizados para la recolección y entrega de paquetes/documentos de autoservicio bajo una logística integral con servicio *premium*; ¿usted estaría interesado en adquirir el servicio?”, el 62% de los encuestados respondió que sí estaría interesado en adquirir el servicio de Packstation (ver Figura 10). Se recomienda, entonces, que DHL realice publicidad que se enfoque en esta nueva unidad de negocio.

Figura 10

Interesados en adquirir el servicio de Packstation

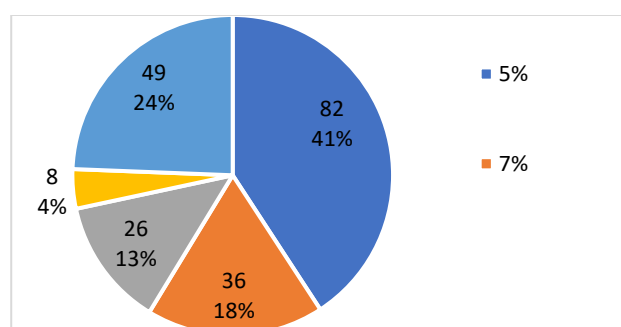


Nota. Elaboración propia, 2022.

- A la pregunta “Considerando que el precio varía de acuerdo con el peso en kilogramos y países/continentes a enviar. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio Packstation, adicional al servicio estándar de DHL? Ejemplo: el envío de un paquete de 10 kg de Perú hacia cualquier país del mundo cuesta aproximadamente USD 200”. El 58% de encuestados indicó que estaría dispuesto a mantener el precio del servicio regular o pagar hasta un 5% adicional (ver Figura 11). Esta información es alentadora para DHL, pues, al tratarse de un producto con valor agregado, es percibido positivamente.

Figura 11

Disposición para pagar un porcentaje extra al pago regular

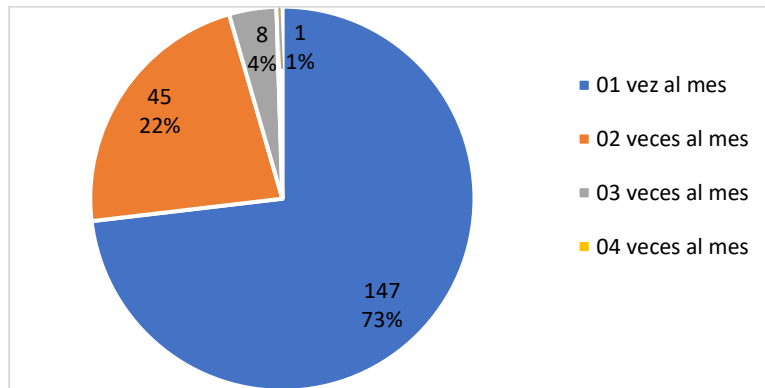


Nota. Elaboración propia, 2022.

- A la pregunta “¿Con qué frecuencia adquiriría el servicio *Packstation*?”, el 74% de encuestados afirmó que usaría el *Packstation* una vez al mes (ver Figura 12). Se recomienda a DHL seguir sus buenas prácticas y lema “Bien a la primera”, puesto que la primera experiencia para los usuarios es clave para mantener relaciones duraderas.

Figura 12

Frecuencia de envío por mes

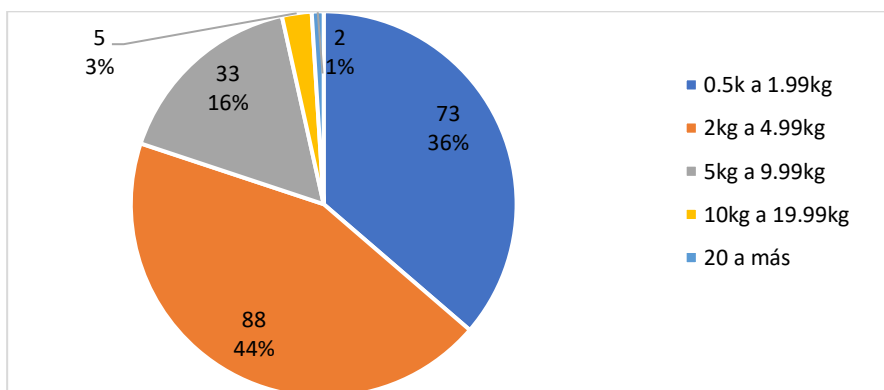


Nota. Elaboración propia, 2022.

Cuando se les preguntó “¿Cuánto es el promedio en kilogramos que exporta o importa al mes de acuerdo con la frecuencia seleccionada?”, el 38% de los encuestados indicó que el promedio de kilos a usar en el *Packstation* variaba entre los 2 y los 4.99 kg (ver Figura 13). Esencialmente por la capacidad de los casilleros y las necesidades de los clientes, el tamaño no es tan voluminoso de acuerdo con las necesidades. Si más adelante cambia, se debe plantear otro escenario de diseños de casilleros.

Figura 13

Envío de kilos promedio de envío por mes

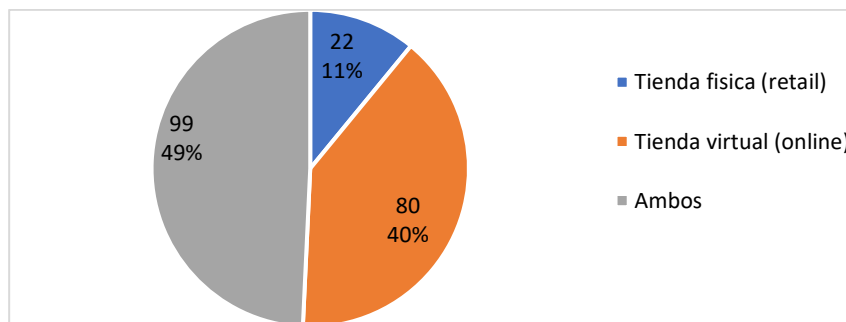


Nota. Elaboración propia, 2022.

- Ante la pregunta “¿Cuál es el canal de ventas que utiliza para exportar o importar algún producto con otro país?”, el 40% de encuestados contestó que la tienda virtual es la principal vía por la cual realizaban actividades de exportación e importación (ver Figura 14). Como recomendación, se debe promover el uso físico del Packstation respaldado por tecnología.

Figura 14

Uso de canales de ventas

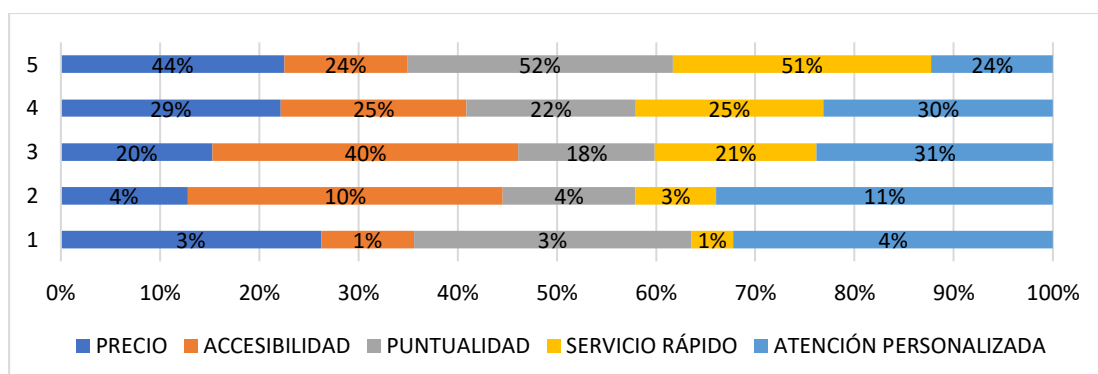


Nota. Elaboración propia, 2022.

- A la pregunta “¿Para usted, qué atributos tiene mayor valoración en cuanto a la exportación e importación aérea? (donde 1 es el más bajo y 5 es el más alto; puntualidad = horario exacto de entrega; servicio rápido = tiempo de tránsito en días)”, el 53% de encuestados determinó que el principal atributo en temas de comercio exterior es la puntualidad, que es uno de los principales factores por los cuales DHL se diferencia con sus competidores (ver Figura 15).

Figura 15

Atributos más valorados por los clientes al utilizar el servicio de envío/recojo de paquetes y documentos

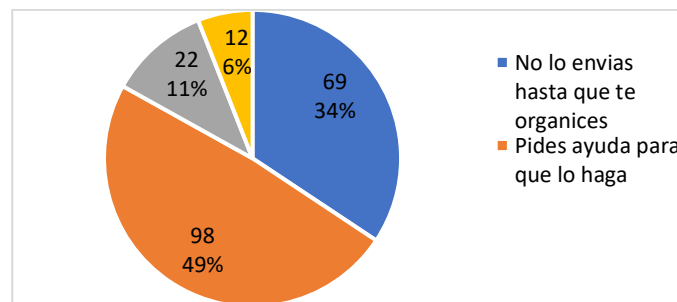


Nota. Elaboración propia, 2022.

- Finalmente, a la pregunta “Cuando no cuenta con tiempo para realizar sus envíos o recojo, ¿qué alternativas toma?”, el 49% de encuestados respondió que prefiere pedirle ayuda a alguien para que lo haga (ver Figura 16). Con el Packstation, este público encontrará un facilitador y ya no necesitará un tercero para ejecutar sus envíos.

Figura 16

Escenarios al momento en el que el cliente no cuenta con tiempo para el envío o recojo de paquetes y documentos



Nota. Elaboración propia, 2022.

4. Estimación de la demanda

- **Marco muestral:** En este plan estratégico de marketing, se ha contemplado realizar un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la selección de una población específica según los criterios establecidos. Para hallar la cantidad mínima de muestras, se utilizaron datos que señalan comportamientos similares.
- **Tipo de muestreo:** En las encuestas realizadas a clientes de DHL y potenciales usuarios de *Packstation*, se aplicó el muestreo no probabilístico, por el cual se consideró el muestreo por conveniencia. Se empleó un segmento de personas que cumplan con los criterios previamente estudiados para luego contactarlas mediante correos electrónicos y, posteriormente, concretar la programación de reuniones virtuales. Con su ayuda, se pudo responder encuestas masivas para obtener información relevante. Siguiendo a la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (Apeim, 2020), se emplearon los datos expuestos en la Tabla 10.

Tabla 10**Cuadro del mercado meta**

	Universo	Mercado potencial	Mercado disponible	Mercado efectivo	Mercado meta
Estimación de la demanda	11,046,220	1,148,807	999,462	804,567	97,835
Características	Personas de los NSE A, B, C, D y E en Lima Moderna	Personas de los NSE A y B entre 18 y 40 años en Lima Moderna	Personas que estarían dispuestas a utilizar el servicio Packstation en el primer semestre de 2023	Personas dispuestas a utilizar el servicio Packstation para el envío y recojo de sus paquetes o documentos	Personas dispuestas a pagar un incremental del 5% sobre el precio regular para adquirir el Packstation

Nota. Elaboración propia, 2022.

Los filtros de encuesta fueron los siguientes:

- **Estilo de vida**
 - Personas naturales que pertenecen a la PEA. Buscan la simplicidad, practicidad y tienen apertura a nuevas soluciones.
 - Público en búsqueda constante de generarse oportunidades de negocio para cumplir sus objetivos
 - Personas fieles a sus marcas, que se sienten cómodas con las nuevas tendencias tecnológicas
 - Emprendedores modernos en búsqueda constante de desarrollar nuevos negocios a través de proyectos propios con nuevas tendencias y que conecten a nuevos países
- **Disposición de compra**
 - De las 201 personas encuestadas, el 62% de ellas afirmó que estarían dispuestas a adquirir el servicio de DHL y el 37%, tal vez.
- **Precio**
 - De las 201 personas encuestadas, el 76% estarían dispuestas a pagar un monto extra de USD 5 más del servicio regular.
- **Atributos**
 - Con relación a los tres atributos más valorados, la distribución de las respuestas de las 201 personas fueron puntualidad (52%), servicio rápido (51%) y precio (44%).
- **Frecuencia**
 - De las 201 personas encuestadas, el 73% de personas utilizaría el servicio regular al menos una vez al mes.

5. Principales conclusiones de la etapa concluyente

- En cuanto a la inclinación de las personas encuestadas, ellas señalaron que sí utilizarán el servicio Packstation y que estarían dispuestas a asumir un incremental del 5% sobre el precio del servicio regular.
- Es importante realizar activaciones BTL en los mismos Packstation con la finalidad de acercarse al potencial usuario.
- Se debe identificar plazas estratégicas para la instalación de los casilleros inteligentes donde se cuente con accesibilidad.
- El valor diferencial con el que contará el servicio Packstation resuelve la poca disponibilidad de tiempo de los trabajadores dependientes y emprendedores para el envío o recojo de su paquete o documento; de esta forma, se evitará una penalidad.
- Se debe desarrollar un programa de capacitación en comercio exterior para el sector pymes, que permita incrementar, mejorar y consolidar su participación en mercados internacionales, puesto que dicho sector representa entre el 70% y 80% de los clientes de DHL.
- Existe una alta aceptación del mercado peruano para adaptarse a nuevas tendencias internacionales en la forma y método de compras digitales.
- El desarrollo del concepto publicitario del servicio Packstation debe estar basado en los atributos principales, como la disponibilidad de no estar sujeto a horarios específicos, ubicación estratégica e innovación de un servicio disruptivo en el mercado, justificando su incremental de su costo frente al envío estándar que ofrece DHL.
- La importancia de tener presencia propia en un mercado y no tercerizar el servicio a través de un representante genera mayor competitividad y un consecuente *market share* más amplio.
- DHL fue percibido por los usuarios como un socio estratégico que ayuda a sus negocios a conectar con el mundo, sobre todo al inicio de la pandemia de COVID-19.
- La disposición de un *hub* y un avión propio en Perú permite que DHL cuente con una ventaja competitiva sobresaliente en el mercado peruano.

CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Definición de los objetivos de marketing

A continuación, en la Tabla 11, se presentan los objetivos de marketing.

Tabla 11

Objetivos de marketing

Concepto	Objetivos	Estrategias	Indicador	Meta		
				Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Ingresos	Aumentar los ingresos estimados de DHL	Lanzamiento del Packstation	Porcentaje de incremento de ventas vs el año anterior	3%	4%	5%
Participación de mercado	Mantener y aumentar el liderazgo del <i>market share</i> en el mercado peruano	Definir un plan intensivo de telemarketing del Packstation	Cantidad de nuevos envíos	8%	10%	15%
		Incentivos con bonificaciones al KAM Packstation	Crecimiento de ingresos por envíos	8%	10%	15%
Fidelización	Mantenimiento, captación y desarrollo de clientes	Descuentos y promociones para los clientes de mayor relevancia de envíos	Variación de montos de descuentos y promoción	18%	13%	11%
		Realizar ferias, conferencias y visitas comerciales	Variación de activaciones BTL	2%	4%	5%

Nota. Elaboración propia, 2022.

2. Estrategia genérica

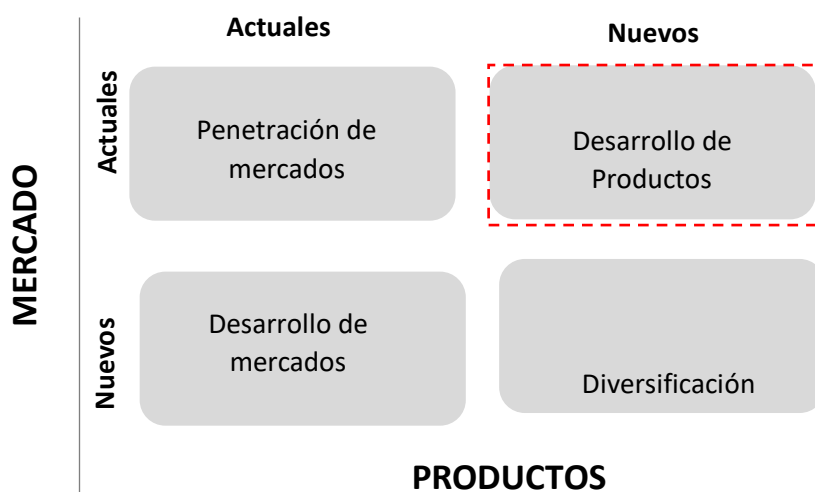
La propuesta genérica del plan estratégico de *marketing* estará enfocada en la diferenciación en un segmento enfocado del mercado, considerando que es un servicio disruptivo en el mercado peruano, brindando un servicio *premium* con capacidad de resolver el problema de disponibilidad de tiempo de los usuarios y continúen con sus actividades diarias. El Packstation tendrá un carácter único, que transmite lealtad frente a la posible aparición de productos sustitutos y con el respaldo por la marca de una empresa transnacional.

3. Estrategia de crecimiento

Actualmente, DHL Express es el proveedor líder en la categoría de envíos aéreos y siguiendo la línea de la matriz de Ansoff (ver Figura 17). El servicio Packstation es un producto nuevo en un mercado existente; la estrategia de crecimiento será la de desarrollo de productos, que permitirá incrementar el *market share* de la compañía en el Perú.

Figura 17

Matriz de Ansoff



Nota. Elaboración propia, con base en Roldán (2017).

4. Estrategia de segmentación de mercado

DHL ha desarrollado un amplio portafolio de divisiones que le ha permitido brindar soluciones logísticas según la necesidad de cada usuario. La estrategia de segmentación debe garantizar una propuesta de valor lo suficientemente viable para dar una solución a una necesidad no cubierta dentro de sus usuarios ya existentes y potenciales clientes. En la Tabla 12, se presenta la segmentación del consumidor de Packstation utilizando el método de Kotler y Keller (2012).

Tabla 12

Segmentación perfil de clientes de DHL

Variable	Criterios
Mercado potencial	Empleados dependientes y emprendedores
Mercado objetivo	Empleados dependientes y emprendedores entre 18 a 45 años que realizan compra de forma digital, constante y no disponen de mucho tiempo por su jornada y actividades diarias.
Mercado meta	97,835 (INEI)
Psicográfica:	Empleados dependientes: Personas naturales que pertenecen a la PEA. Buscan la simplicidad, practicidad y son abiertas a nuevas soluciones
Estilo de vida	Emprendedores: Búsqueda constante de generarse oportunidades de negocio para cumplir sus metas
Conductual:	Empleados dependientes: Personas fieles a sus marcas, que se sienten a gusto con las nuevas tendencias tecnológicas
Gustos y preferencias	Emprendedores: Emprendedores modernos que están en búsqueda constante de desarrollar nuevos negocios a través de proyectos propios que buscan nuevas tendencias conectando a nuevos países
Geográfica	País: Perú
	Ciudad: Lima Metropolitana
	Sexo: Masculino y femenino
Demográfica	Edad: 18 a 45 años
	Ocupación: Trabajador independiente y emprendedores
	NSE: A y B

Nota. Elaboración propia con base en Apeim (2020).

5. Estrategia de posicionamiento

Se realizó una encuesta al mercado meta a fin de determinar los mejores atributos de mayor valoración con los cuales se podrá desarrollar la estrategia de posicionamiento. Este planteamiento estará enfocado en el beneficio del servicio, que consiste en ingresar al mercado peruano utilizando casilleros inteligentes ubicados estratégicamente en centros comerciales para usuarios que no tienen disponibilidad de tiempo dentro de las actividades cotidianas. Por ello, el Packstation se presentará como un servicio disruptivo respaldado por la marca DHL. En ese sentido, los emprendedores y empleados dependientes tendrán la oportunidad de conectar sus negocios con el mundo, ampliarán sus redes de contactos comerciales – *networking* – y lograr captar nuevos socios estratégicos. Según el concepto de marca, la propuesta de valor de mayor relevancia para el posicionamiento del servicio Packstation en el mercado peruano sería la siguiente.

- **Propuesta de valor**
 - Casilleros inteligentes ubicados estratégicamente en centros comerciales
 - Servicio de envíos/recojo sin estar sujeto en un horario determinado
 - Servicio práctico con base en una logística integral con tecnología avanzada
 - Seguridad y confianza en el envío/recojo del producto

Con lo presentado, DHL a través de su Packstation busca ser un socio estratégico comercial que ayude a los emprendedores y empleados dependientes a ofrecer un servicio basado en tecnología e innovación.

6. Estrategia competitiva

Según las estrategias competitivas desarrolladas por Kotler y Keller (2012), el nuevo servicio Packstation deberá emplear una estrategia como líder de mercado, considerando que DHL cuenta con 50 años de experiencia y más del 50% de participación en el mercado peruano. Esto permitirá obtener una mayor probabilidad de éxito para el lanzamiento de Packstation, atraer a nuevos clientes e implementar nuevas estrategias.

Otro factor importante para el Packstation es que actualmente los competidores directos de DHL no cuentan con un servicio igual o similar en el mercado; se aprovechará esta oportunidad disruptiva para fidelizar a los clientes y atraer nuevos.

7. Estrategia de marca

- **Arquitectura de la marca:** El lanzamiento del servicio *Packstation* tendrá como soporte la imagen de DHL, compañía líder en el mercado mundial y peruano, aprovechando el respaldo de una marca altamente posicionada. DHL será la única compañía de soluciones de envíos aéreos que ofrecerá a sus clientes casilleros inteligentes para el envío/recojo de producto/documento, y los clientes no estarán sujetos a horarios específicos.
- **Imagen de la marca:** La imagen que muestra DHL en el mercado de envíos aéreos es considerada como una compañía que ofrece soluciones, practicidad, compromiso con el cliente y servicio *premium*. El mensaje de las campañas publicitarias que desarrolla DHL es que puede entregar cualquier producto/ documento en cualquier parte del mundo. En la Tabla 13, se presenta el sentimiento de marca.

Tabla 13

Sentimiento de la marca

Beneficio	Descripción
Social	Está alineado con mis tiempos en mis actividades diarias.
Emocional	Me ofrece seguridad y cumple con sus promesas .
Funcional	<i>Lockers</i> inteligente Envío de documento/productos Seguridad
Atributos del producto	Disponibilidad en zonas estratégicas Practicidad Ubicados estratégicamente en Lima Metropolitana

Nota: Elaboración propia, 2022.

- **Juicio de marca:** Con respecto a la personalidad del servicio *Packstation*, deberá ser sincero, rudo y competente. En cuanto a los valores de la marca, debe expresarse honestidad, practicidad, confiabilidad, apertura y resistencia. Asimismo, el plan estratégico de *marketing* debe considerar los siguientes puntos:
 - **Diferenciación:** DHL marca una diferencia en el mercado peruano en cuanto al servicio frente a sus competidores como FedEx y UPS. Es por ello que la compañía debe poner énfasis en las fortalezas que tiene la marca y las características de mayor relevancia del nuevo servicio *Packstation*.
 - **Relevancia:** Según los resultados de las fuentes secundarias que se desarrollaron en el presente plan estratégico de *marketing*, DHL es percibido como la compañía de envíos aéreos que brinda el mejor servicio en Perú y en el mundo.

- **Conocimiento:** Las fuentes señalan que DHL es la compañía *top of mind* de los usuarios al momento de realizar una importación o exportación aérea.
- **Estima:** Los resultados de las fuentes secundarias señalan a DHL como la compañía con mayor reconocimiento con respecto a la seguridad, rapidez, asesoramiento y calidad de servicio.

8. Conclusiones

- Las personas necesitan de un socio estratégico logístico que les permita concretar satisfactoriamente los envíos/recojo de los productos/documentos mediante envíos aéreos.
- Las personas valoran el servicio “puerta a puerta”; por ello, están dispuestas a asumir el pago de un adicional, con la finalidad de que se cumpla con los tiempos de tránsito, calidad de servicio, seguridad y asesoramiento. Además, les permite manejar sus propios tiempos.
- El público dedicado al comercio exterior busca compañías de envíos aéreos que cuenten con programas de categorización, fidelización con la finalidad de formar una sociedad estratégica y puedan desarrollarse.

CAPÍTULO V. TÁCTICAS DE MARKETING

1. Estrategia de producto

Con la nueva unidad de negocio Packstation, se brindará la opción de poder recibir y/o enviar documentos y/o paquetes independientemente del horario que maneja cada usuario. Los principales atributos del servicio Packstation de DHL son los siguientes:

- Recoge y envía paquetes sin estar sujeto a horarios específicos, con una ubicación estratégica, con la finalidad de permitir al cliente tener la confianza de que sus envíos están seguros.
- DHL cuenta con recursos propios, como, por ejemplo, aviones, carros y agencia de aduanas, lo que permite asegurar un servicio integral, con calidad, seguridad y entrega a tiempo.
- Al contar con el Packstation ubicado en centros comerciales, el usuario podrá ahorrar tiempos de movilización; así mismo, ayudaría a evitar pagar penalidades en caso de que el producto o documento no haya sido entregado y ya haya sido enviado al almacén central de DHL.

En la Figura 18, se presenta una imagen referencial de casilleros inteligentes Packstation.

Figura 18

Casilleros inteligentes Packstation



Nota. Ejemplo de casilleros inteligente Packstation. Imagen perteneciente a Hüttenholscher (2019).

El Packstation de DHL es un servicio disruptivo en el mercado peruano, con capacidad de resolver el problema de disponibilidad de tiempo de los usuarios a través de un servicio *premium*. Asimismo, el consumidor realizará una evaluación de diferentes variables como calidad, precio, rapidez, entre otras, antes de definir su uso. Ante ello, DHL debe encontrar la manera más eficaz para comunicar las ventajas y las cualidades del *Packstation*.

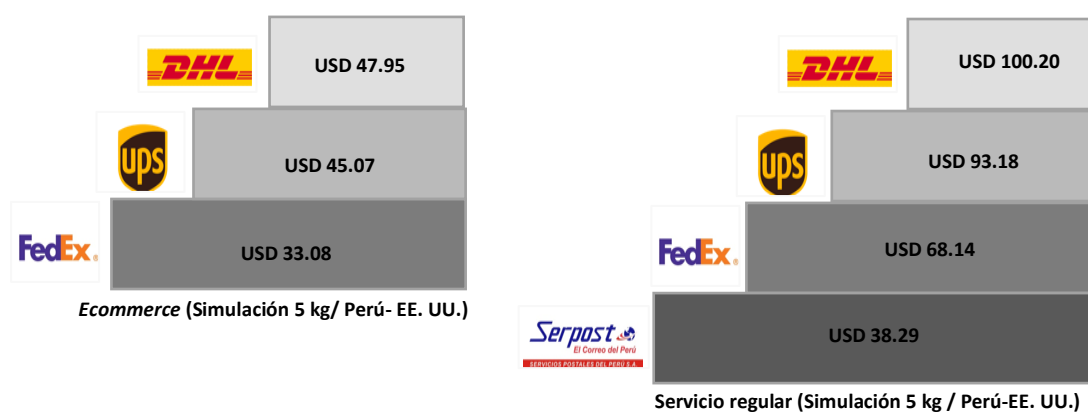
Por otro lado, de acuerdo con los resultados de las encuestas, se encontró un mínimo porcentaje sobre la valoración del usuario hacia un servicio con atención personalizada, por lo que incorporar una campaña que permita aumentar este indicador ayudaría a fidelizar al cliente y, en consecuencia, aumentaría la frecuencia de uso.

2. Estrategia de precios

Para el servicio Packstation, al ser disruptivo en el mercado peruano, y con el propósito de aumentar el *market share* de DHL, se fijará un precio de 5% adicional al servicio regular. Así mismo, teniendo en cuenta que DHL es considerado más costoso frente a sus competidores, el Packstation se enfocará en demostrar al cliente las características más relevantes, es decir que el cliente sepa y acepte que está utilizando un servicio *premium* integral. En la Figura 19, se presenta el *price brand ladder* de DHL.

Figura 19

Price brand ladder



Nota. Elaboración propia, 2022.

2.1 Conclusiones

Actualmente, en el mercado peruano no existe un servicio de envío y recojo de paquetes y documentos mediante casilleros inteligentes para el rubro de comercio exterior, lo cual se aprecia en el *price brand ladder*, que considera el servicio regular de DHL vs. el servicio *e-commerce*. Por otro lado, para la ejecución del *price brand ladder*, se tomaron en cuenta los resultados de las encuestas, según las cuales el peso común del público objetivo es en promedio de cinco kilogramos por envío. Los países más frecuentes para la importación y la exportación área son China y Estados Unidos, respectivamente.

- La estrategia de precio del Packstation será la de descremado; es decir, se colocará un precio 5% más elevado con respecto al servicio regular que brinda actualmente DHL.
- Según los resultados de las encuestas, existe un segmento de clientes y potenciales usuarios que están dispuestos a pagar un adicional por el servicio Packstation con respecto al servicio regular que ofrece DHL actualmente.
- El precio elevado justifica la calidad de servicio que ofrece DHL, que es complicado igualar por parte de los competidores, puesto que no cuentan con el soporte logístico como respaldo para transmitirlo a los clientes.
- Según los resultados de las encuestas, el usuario busca seguridad, rapidez y practicidad, por lo que se considera que este servicio Packstation tendrá buena acogida pese a asignar un precio relativamente más elevado a comparación del servicio regular. Se establecerá su costo teniendo en cuenta que no existen competidores locales con este tipo de servicio.

3. Estrategia de plaza

DHL ofrece sus servicios de forma regular mediante 17 puntos de venta propios y 130 agentes a nivel nacional. Sin embargo, los clientes también pueden adquirir los servicios de forma online mediante la página web de DHL. Actualmente, existen dos canales de ventas para el ofrecimiento de servicio a los clientes mediante el Packstation.

- **Canal corporativo:** Este canal representa el 70% del total de ventas en Perú. Para acceder a este canal, el usuario debe tener una frecuencia constante de envío como promedio de una vez al mes, ya sea para importación o exportación de paquetes o documentos. El beneficio que brinda este canal es un asesoramiento personalizado

desde las áreas comercial, de finanzas y *customer service*; además, recibirá 15 días de crédito para el pago de servicios.

- **Canal *retail*:** Este canal representa el 30% del total de ventas en Perú. Para acceder a este canal, el usuario no está sujeto a tener una frecuencia constante de envíos, los cuales pueden ser esporádicos; además, no cuenta con un crédito para el pago de los servicios, ni asesoramiento personalizado. Las tarifas de este canal son elevadas en comparación con el canal corporativo, pues no están sujetas a descuentos ni ofertas.

De acuerdo a la información presentada, las principales estrategias del Packstation serían las siguientes:

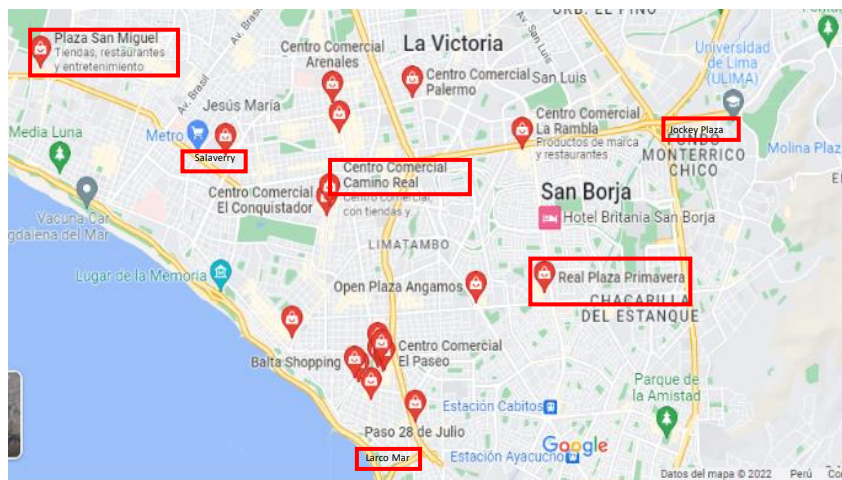
- Presentar el servicio mediante la página web propia de DHL y llamadas telefónicas.
- Ubicar el Packstation en zonas estratégicas de los centros comerciales de mayor afluencia de público.
- Otorgar a los clientes una ruta gráfica en la página web en donde estará posicionado el Packstation.
- Los centros comerciales fueron seleccionados principalmente por ubicación geográfica al público objetivo elegido. El Packstation tendrá éxito por ubicarse en locales en posiciones estratégicas.
 - **G1:** El primer grupo está segmentado por distritos con mayor participación de nivel socioeconómico A y B. Además, Jockey Plaza y Plaza San Miguel destacan por recibir aproximadamente a dos millones de personas que visitan los centros comerciales al mes. Dichos centros comerciales se ubican en la zona centro-oeste de Lima Metropolitana
 - **G2:** En el segundo grupo, se encuentra Mega Plaza, uno de los más importantes de la zona Lima Norte de Lima Metropolitana. Este centro comercial se encuentra en el distrito de Independencia y cuenta con más de cien mil metros cuadrados de área. Aproximadamente, más de dos millones de personas visitan mensualmente este centro comercial.
 - **G3:** En el tercer grupo, se encuentra Plaza Lima Sur, ubicado en el distrito de Chorrillos y que recibe una afluencia de un millón de visitas al mes, gracias a la ubicación estratégica en una zona de alto tránsito y cerca de la Panamericana Sur.

- **G4:** En el cuarto grupo, se encuentra Molina Plaza, ubicado en el distrito de La Molina, con una afluencia de público de aproximadamente 300,000 personas al mes; dicho centro comercial es uno de los más importantes, considerando que La Molina cuenta con 160,000 habitantes.

En los mapas de la Figura 20, se presenta información relevante de los nueve centros comerciales seleccionados para la instalación del Packstation.

Figura 20

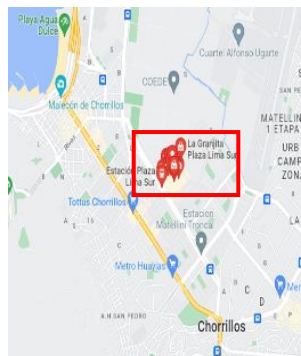
Mapas de ubicación de Packstation



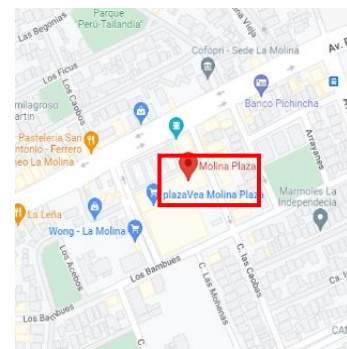
G1: Molina Plaza, Larcomar, Real Plaza Primavera, Jockey Plaza, Camino Real y Salaverry



G2: Mega Plaza



G3: Plaza Lima



G4: Molina Plaza

Nota. Elaboración propia, 2022.

4. Estrategia de promoción

Por el acelerado ritmo de la digitalización y la creciente popularidad de realizar compras en línea, DHL debe asignar un presupuesto adecuado para el desarrollo del *marketing* tradicional y digital. Además, se debe mantener la buena comunicación con sus clientes en los puntos de

ventas a nivel nacional considerando que mantendrá su estrategia de *marketing* directo. Las estrategias sugeridas son las siguientes:

- **Activaciones BTL focalizadas en centro comerciales, convenciones y ferias empresariales:** Es importante que DHL no pierda la relación personal con sus clientes, y que ellos conozcan de primera mano todos los atributos que ofrecerá la nueva unidad de negocio *Packstation* (ver Figura 21).

Figura 21

Activaciones en centros comerciales



Nota. Imagen tomada de <https://www.linkedin.com/company/dhl-express-hong-kong/posts/?feedView=all>

- **Ploteo de todos los medios de transportes terrestres:** el ploteo incluye también las más de 50 minivanes de las que DHL dispone a nivel nacional para aprovechar el impacto visual (ver Figura 22).

Figura 22

Flota de minivanes DHL



Nota. Imagen tomada de <https://www.nitro.pe/el-urbano/dhl-express-peru-presento-su-nueva-flota-verde.html>

- **Campaña masiva de envío de correos publicitarios:** DHL cuenta con una base de datos de sus clientes y prospectos mediante la cual podrá comunicar de forma masiva el lanzamiento sobre la nueva unidad de negocio Packstation (ver Figura 23).

Figura 23

Emailing de DHL

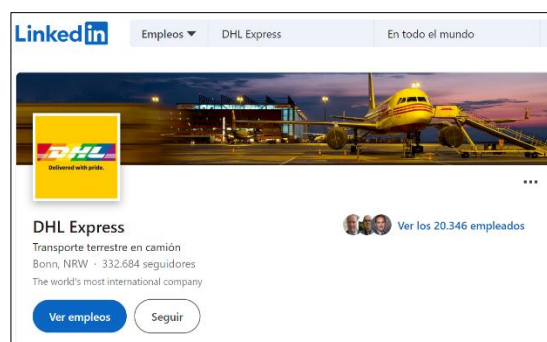


Nota. Imagen tomada de <https://multipress.com.mx/lanzamientos/clubdhl-premia-tu-lealtad-para-agradecer-la-preferencia-de-sus-clientes/>

- **Desarrollo de Facebook Ads y LinkedIn:** Estas dos plataformas de redes sociales y laborales ayudarán a que el mensaje alcance a potenciales usuarios (ver Figura 24).

Figura 24

Imagen de redes sociales DHL



Nota. Imagen tomada de <https://www.linkedin.com/company/dhlexpress/>

- Las siguientes palabras serán claves al momento de la búsqueda: *envío, recojo, documentos, paquetes, casilleros inteligentes, seguridad, rapidez, producto, Packstation, 24 horas* (ver Figura 25).

Figura 25

Imagen de desarrollo de AdWords



Nota. Imagen tomada de <https://www.infidigit.com/blog/what-is-google-adwords/>

A fin de presentar la planificación de las actividades promocionales en costos y tiempos, se preparó un diagrama de Gantt, en el cual se dividen en etapas de prelanzamiento, lanzamiento y mantenimiento (ver Tabla 14).

Tabla 14

Prelanzamiento, lanzamiento y mantenimiento del servicio Packstation

	Frentes	Acciones	Costos (USD)	2022			2023													
				Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic		
Prelanzamiento	Marketing digital	Rediseñar página web incluyendo el proceso del uso de Packstation y beneficios	300.00																	
		Envío de correos a clientes corporativos, clientes <i>retail</i> y prospectos a través de la base de datos interna	0.00																	
		Seleccionar agencia de marketing proveedor para la compra de base de datos de clientes potenciales y proveedor de envíos de correos masivos	4,542.00																	

	Frentes	Acciones	Costos (USD)	2022			2023													
				Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic		
Lanzamiento	Relaciones públicas	Organizar eventos corporativos a los que se invite a los principales clientes para explicarles los atributos y beneficios del nuevo servicio Packstation	4,500.00																	
		Visita de los KAMS hacia sus clientes para informar sobre el lanzamiento del nuevo servicio	0.00																	
	Marketing digital	Creación de <i>webinars</i> en LinkedIn para la interacción con clientes y potenciales clientes	0.00																	
		Envío de correos a clientes corporativos, clientes <i>retail</i> y prospectos a través de la base de datos externa	200.00																	
		Desarrollo de un pauta publicitaria sobre Packstation en LinkedIn, Facebook y Google. Además, generar una lista de <i>key words</i> para enlazar el nuevo servicio Packstation hacia potenciales clientes. Palabras claves: envío, recojo, documentos, paquetes, casilleros inteligentes, <i>courier</i> , logística, comercio exterior y Packstation	4,500.00																	
	Descuentos	Entregar un descuento del 10% para el primer envío mediante el servicio Packstation	41,034.00																	
	Publicidad	Activaciones BTL en los Packstation para la entrega de volantes	18,240.00																	
		Entrega de materiales publicitarios y <i>merchandising</i> en las tiendas <i>retail</i>	1,250.00																	
		Ploteo de la flota de autos con imágenes del Packstation	4,000.00																	

	Frentes	Acciones	Costos (USD)	2022			2023															
				Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic				
Mantenimiento	Marketing digital	Desarrollo de un pauta publicitaria sobre Packstation en LinkedIn, Facebook y Google. Además, generar una lista de <i>keywords</i> para enlazar el nuevo servicio Packstation hacia potenciales clientes. Palabras claves: envío, recojo, documentos, paquetes, casilleros inteligentes, <i>Courier</i> , logística, comercio exterior y Packstation	13,500.00																			
	Publicidad	Activaciones BTL en los congresos y eventos de comercio exterior	18,300.00																			
		Entrega de materiales publicitarios en las tiendas <i>retail</i>	1,800.00																			
	Relaciones públicas	Visita de los KAMS hacia sus clientes para informar sobre el lanzamiento del nuevo servicio	0.00																			
Descuentos	Entregar un descuento del 10% para el primer envío mediante el servicio Packstation	95,746.00																				

Nota. Elaboración propia, 2022.

5. Estrategia de personas

Esta estrategia involucra directamente a todo el equipo asignado al servicio Packstation. El jefe reporta directamente a la directora comercial en Perú. Asimismo, también se cuenta con un supervisor y un analista. Durante la campaña de lanzamiento, se asignará en cada Packstation a un personal altamente capacitado, que se encargará de recibir al cliente con folletos con información; a la vez, le explicará cada *check point* sobre el uso del Packstation. En ese sentido,

esta persona se convierte prácticamente en un facilitador y asesor personalizado. Como se sabe, la primera experiencia del nuevo usuario debe ser óptima, rápida y eficiente.

El perfil de este personal debe ser comercial. Sus funciones están íntegramente relacionadas al Packstation, y debe estar motivado por un variable de acuerdo con un objetivo interno de captación de nuevos *leads* durante la campaña de lanzamiento del Packstation.

La idea de negocio de Packstation se adapta de forma idónea en el mundo actual del desarrollo de la tecnología, donde muchos clientes buscan facilitadores, sobre todo en la complejidad que existe en el proceso del comercio exterior. Además, el jefe del Packstation brindará entrevistas o dictará *webinars* apalancados con DHL en determinados gremios y ferias del rubro, así como temas de promoción por LinkedIn.

A continuación, se presenta el perfil de cada uno de los colaboradores.

5.1 Director comercial

- **Perfil profesional**

- Ingeniero industrial, Administración, Negocios Internacionales, Marketing o carreras afines
- 20 años de experiencia en general
- Posgrado: MBA, Supply Chain Management o Programas de Alta Gerencia (indispensable)
- Experiencia mínima de 10 años en gerencia en trabajos relacionados al comercio exterior (indispensable)
- Conocimientos en gestión de proyectos, planificación estratégica, estrategia empresarial, logística, administración en la cadena de suministro, liderazgo de equipos y otros
- Inglés avanzado

- **Método de reclutamiento**

- Reclutamiento directo por parte de directivos regionales de la compañía

- **Retenciones**

- Participación en convenciones comerciales con miembros directivos de la compañía
- Bonos por logros de objetivos

5.2 Jefe de Packstation

- **Perfil profesional**

- Profesional en Ingeniería Industrial, Administración, Negocios Internacionales, Marketing o carreras afines
- Siete años de experiencia en general
- Maestría en Administración o Finanzas (deseable)
- Experiencia mínima de tres años como jefe o supervisor (indispensable)
- Manejo avanzado de Microsoft Office
- Liderazgo, creatividad e iniciativa, alta capacidad analítica y habilidad de negociación
- Inglés avanzado

- **Método de reclutamiento**

- Reclutamiento directo por parte de Recursos Humanos de DHL, *head-hunter* y consultoras externas

- **Retenciones**

- Participación en convenciones comerciales con miembros directivos de la compañía
- Bonos por logros de objetivos

5.3 Supervisor de Packstation

- **Perfil profesional**

- Bachiller o titulado en carreras de Administración, Negocios Internacionales, Marketing o carreras afines
- Conocimientos en comercio exterior
- Experiencia mínima de cinco años en ventas o posiciones similares (indispensable)
- Manejo de Microsoft Office

- **Método de reclutamiento**

- Reclutamiento directo por parte de RR. HH. de DHL, y *head-hunter* y consultoras externas

- **Retenciones**

- Capacitación permanente con profesionales ligados al comercio exterior

5.4 Analista

- **Perfil profesional**

- Técnico o universitario de últimos ciclos de las carreras de Administración, Negocios Internacionales o carreras afines
- Conocimientos básicos de comercio exterior
- Experiencia mínima de dos años en áreas de inteligencia y planificación comercial

- **Método de reclutamiento**

- Reclutamiento directo por parte de Recursos Humanos de DHL y consultoras

- **Retenciones**

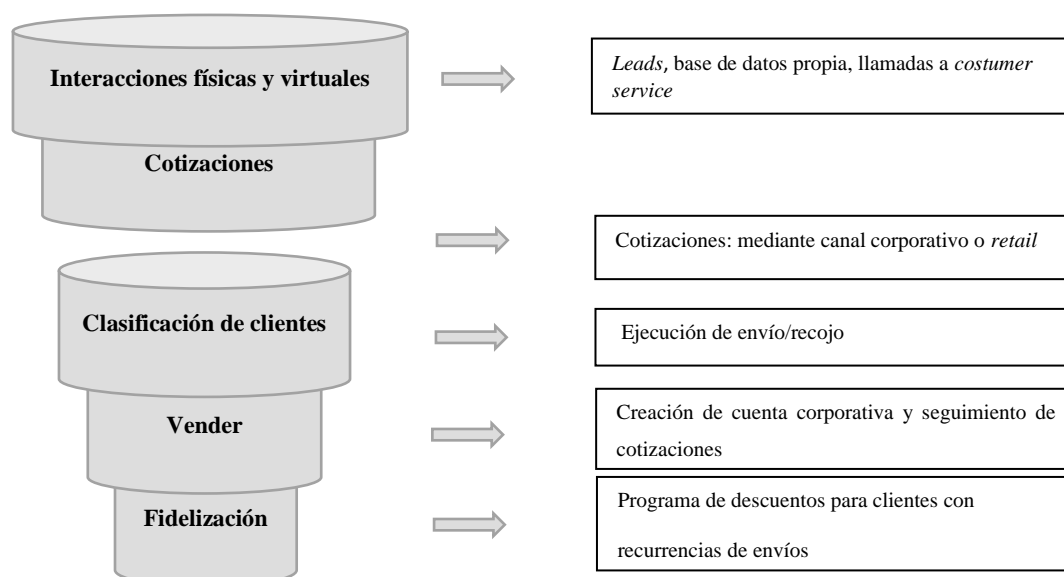
- Capacitación permanente con profesionales ligados al comercio exterior

6. Estrategia de procesos

Se describe una serie de acciones para el ofrecimiento del servicio Packstation al cliente final. En la Figura 26, el embudo de venta, se presentan las actividades más resaltantes para la adquisición del servicio.

Figura 26

Embudo de ventas



Nota. Elaboración propia, 2022.

A continuación, en las Figuras 27 y 28, se presentan el flujograma de ventas y de cotización, respectivamente.

Figura 27

Flujograma de ventas

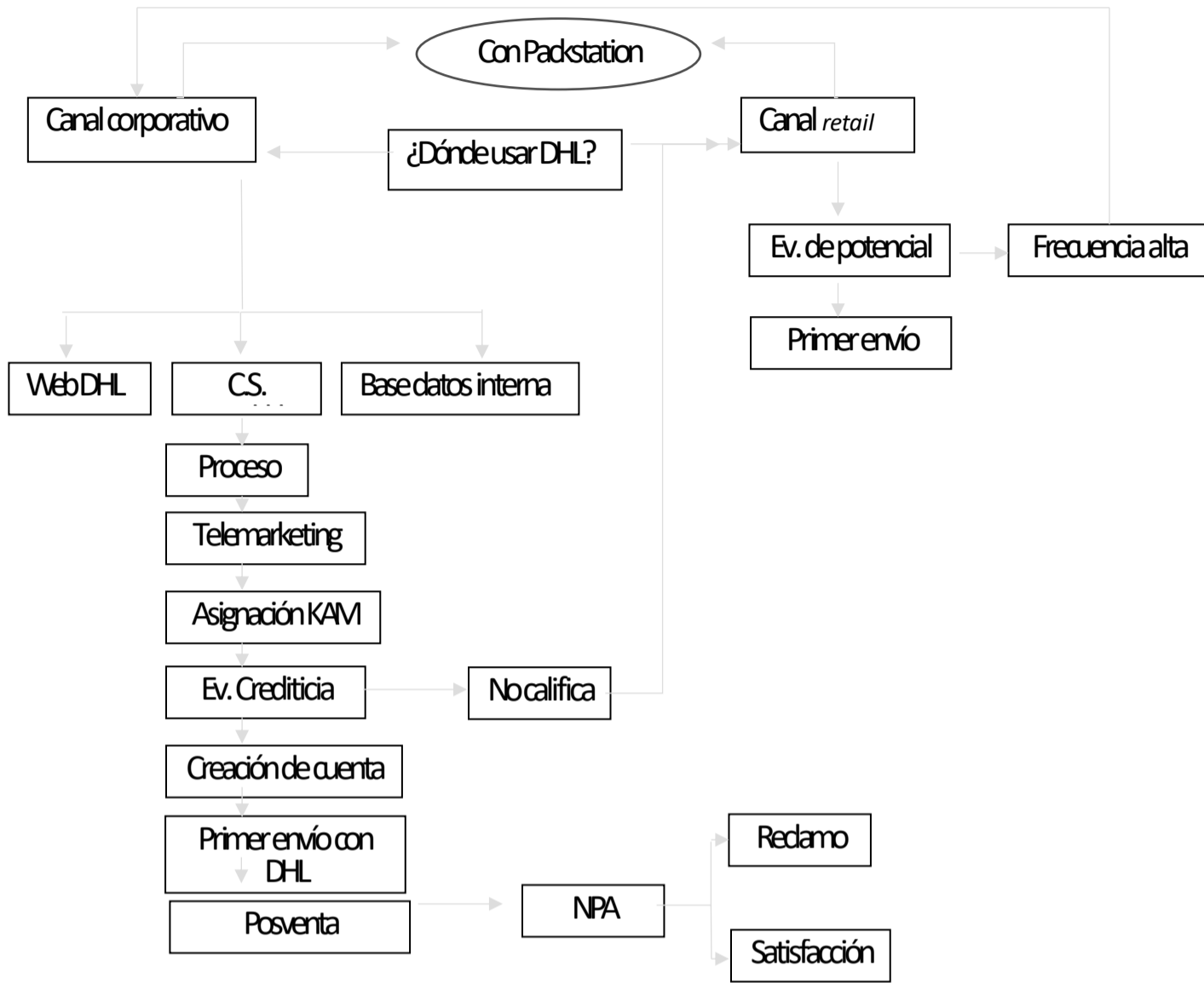
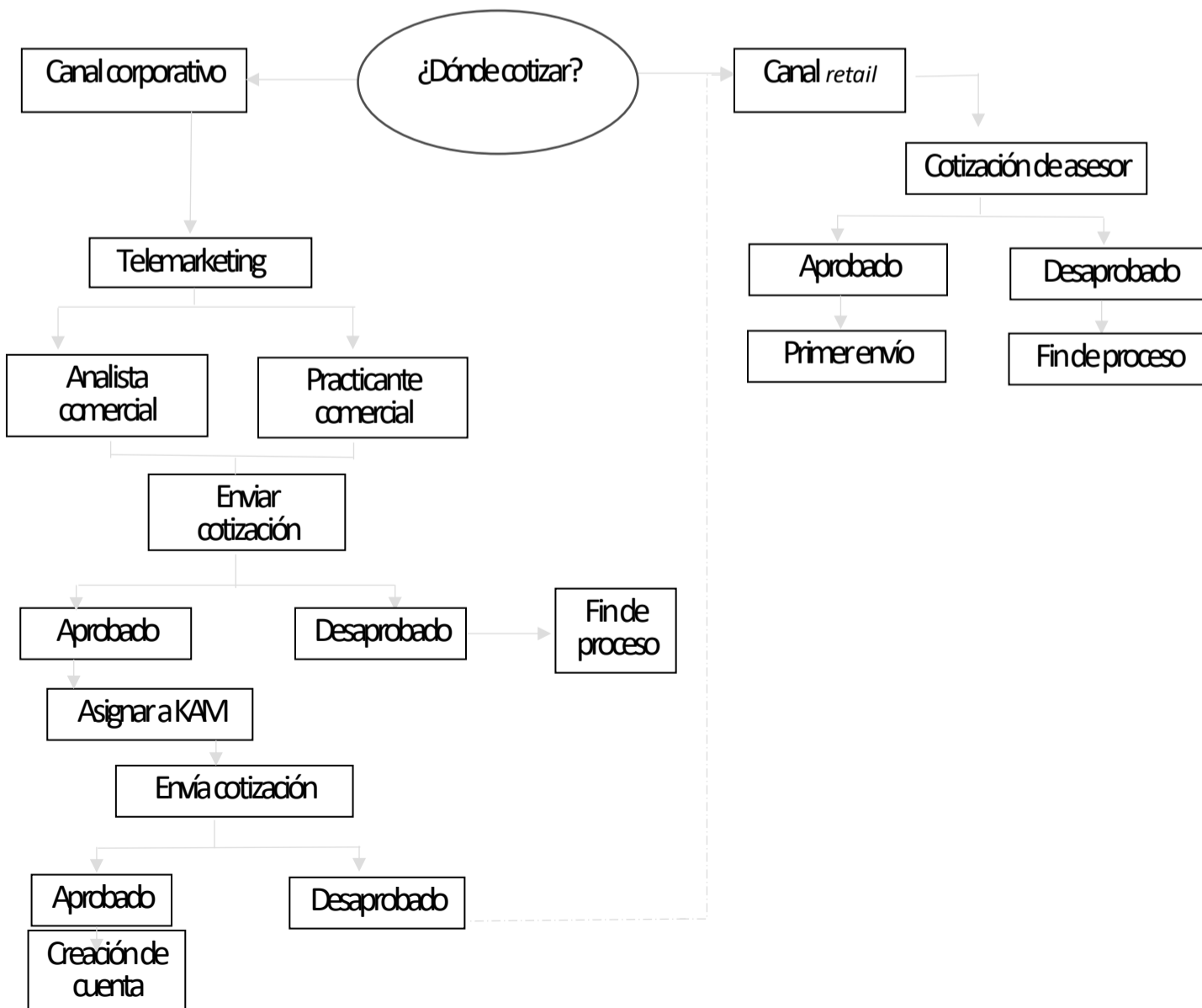


Figura 28

Flujograma de cotización



A continuación, se describe el proceso para el uso del Packstation

- **El cliente registra sus datos personales y los del paquete/documento:** El primer paso consiste en que el cliente corporativo ya coordinó previamente con el área comercial el próximo envío/recojo por ejecutar. Para ello, debe acercarse físicamente al Packstation para registrarse, conseguir la identificación del sistema e introducir los datos específicos de la encomienda a recoger o enviar (ver Figura 29).

Figura 29

Registro de sus datos personales y del paquete/documento



Nota: Imagen tomada de <https://lastmilelogisticsops.com/2021/03/28/dhl-has-achieved-its-target-for-2021-and-already-has-7000-parcel-lockers-what-next-steps-are-they-planning/>

- **El cliente ejecuta el pago mediante tarjetas de débito, crédito y plataformas móviles bancarias:** Una vez que el usuario ya está identificado por el sistema, procede a elegir el método de pago a utilizar con los descuentos respectivos que pueda recibir por ser cliente corporativo (ver Figura 30).

Figura 30

Ejecución del pago



Nota. Imagen tomada de <https://www.spiegel.de/netzwelt/web/dhl-packstation-ab-9-august-keine-mtan-mehr-per-sms-a-1277859.html>

- **El cliente obtiene el código QR de seguridad para enviar al consignatario y un número de tracking:** El código QR obtenido sirve para garantizar la entrega en el destino final o permitir el recojo en el Packstation donde se encuentra el usuario (ver Figura 31). Dicha información enviada por el QR le sirve al consignatario en destino para poder realizar el *tracking* y tener acceso para la liberación de la encomienda una vez que llega a destino final.

Figura 31

Código QR



Nota. Imagen tomada de <https://www.kurtzberichte.de/erfahrungsberichte/dienstleistungen/86-dhl-packstation.html?tmpl=component&print=1>

- **El cliente coloca el paquete/documento dentro del casillero asignado:** Este proceso se da luego de finalizar los pasos anteriores (ver Figura 32). Es vital que el usuario no comparta el código de *tracking* y seguridad con ninguna persona, excepto con el consignatario en caso de que sea necesario.

Figura 32

Colocación del paquete/documento dentro del casillero



Nota. Imagen tomada de <https://alianzaflotillera.com/dhl-express-instalara-lockers-inteligentes-en-mexico/>

- **El personal de DHL manipula los productos/encomiendas en los países involucrados dependiendo del uso:** Cuando llega la hora del corte interno de DHL, el personal encargado del área de operaciones verifica que todo esté en orden, para luego sacar de los casilleros las encomiendas que son de importación para llevarlos al *hub* respectivo para que al día siguiente salgan a reparto, si es necesario (ver Figura 33). El otro escenario es que el personal de DHL verifique que los envíos de exportación estén seguros y sin impedimentos de su proceso.

Figura 33

Manipulación de los productos/encomiendas



Nota. Imagen tomada de <https://postandparcel.info/61068/news/dhl-to-expand-packstation-network-inside-and-outside-of-germany/>

7. Estrategia de proactividad

Como marca reconocida a nivel mundial, DHL siempre está en la búsqueda constante de consolidar su imagen y captar nuevos usuarios, ayudando al cliente a visualizar el valor de la oferta. Para concretarlo, en el Packstation, se recurrirá a una correcta imagen, aspecto y vestimenta del personal de DHL en sus páginas web y redes sociales. Este personal se mostrará amable y con una sonrisa, lo que se traduce en buena atención al cliente. La reputación depende mucho de las apariencias que se transmitan a los clientes, como, por ejemplo, el repartidor adecuadamente vestido, con una sonrisa y con un lenguaje corporal positivo. El personal que atiende en el Packstation en su etapa de lanzamiento debe ser amable y tener vocación de servicio con sus clientes, y los minivanos y los embalajes o cajas deben estar siempre limpios transmitiendo transparencia. A continuación, en las Figuras 34, 35, 36, 37 y 38, se presentan el Packstation, el avión DHL, los nuevos vehículos motorizados para la entrega de los productos, el embalaje de DHL y el courier de DHL, respectivamente.

Figura 34

Foto de Packstation



Nota. Imagen tomada de <https://www.heise.de/tipps-tricks/DHL-Packstation-finden-so-klappt-s-5998879.html>

Figura 35

Avión de DHL el aeropuerto de Lima



Nota. Imagen tomada de <https://lacuevadedominguez.net.pe/index.php/2019/03/13/se-realizo-el-vuelo-inaugural-de-dhl-en-cielo-peruano/>

Figura 36

Nuevos vehículos motorizados para la entrega de productos



Nota. Imagen tomada de <http://www.mercadoempresarial.net.pe/2022/06/dhl-express-refuerza-sus-operaciones-en.html>

Figura 37

Foto de embalaje de DHL



Nota. Imagen tomada de <https://es.scribd.com/document/466783832/Guia-embalajes-envi-os-Express-2017-DHL-Peru>

Figura 38

Foto de *courier* de DHL



Nota. Imagen tomada de <http://www.livees.net/noticia?k=57>

CAPÍTULO VI. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Se desarrolló el análisis financiero sobre la base de tres escenarios: pesimista, realista y optimista. Este estudio está considerado para un periodo de cinco años, tomando como punto de partida el año 2023, hasta el año 2027.

1. Proyección de ventas

De acuerdo con el plan estratégico de *marketing*, el público objetivo se encuentra en el grupo de personas de niveles socioeconómicos A y B, entre los 18 y 40 años, empleados dependientes y emprendedores que realizan compras de forma digital constantemente y no disponen de mucho tiempo por su jornada y actividades diarias, que están dispuestos a usar el Packstation mínimo una vez por mes, con un ticket promedio de USD 175 incluido IGV. El mercado meta calculado es de 97.835 personas, y en el análisis se proyecta vender 1,016 kg en el primer año, equivalente a USD 1,367,804. En la Tabla 15, se presenta la proyección de ventas para los tres escenarios.

Tabla 15

Proyección de ventas

Proyección de ventas	Mercado meta	Cantidad	Precio venta unitario sin IGV (USD)	Precio venta unitario con IGV (USD)	Tipo de cambio S/ 3.77	
					Precio venta unitario sin IGV (S/)	Precio venta unitario con IGV (S/)
Escenario pesimista	0.129%	126	148	175	560	660
Escenario realista	0.171%	167	148	175	560	660
Escenario optimista	0.222%	218	148	175	560	660

Nota. Elaboración propia, 2022.

El *Packstation* es un producto nuevo en el mercado peruano; por tanto, se espera que se cumplan estas proyecciones. Las ventas en el quinto año deberán crecer en 75% frente al primer año del lanzamiento, logrando una venta total de USD 2.388.798 (ver Tabla 16).

Tabla 16

Proyección de ventas por año

Proyección de ventas de kilos por año	2023	2024	2025	2026	2027
Escenario pesimista	7,566	8,322	8,947	9,618	10,098
Escenario realista	10,016	11,518	13,246	14,570	15,736
Escenario optimista	13,057	15,668	18,801	22,562	27,074
Proyección de ingresos por año (en dólares)	2023	2024	2025	2026	2027
Escenario pesimista	1,033,244	1,167,028	1,288,178	1,421,903	1,533,011
Escenario realista	1,367,804	1,615,130	1,907,178	2,154,119	2,388,798
Escenario optimista	1,783,116	2,197,085	2,707,160	3,335,654	4,110,060

Nota. Elaboración propia, 2022.

Según la Tabla 14, se puede observar que en el escenario realista se crece 18% en los dos primeros años luego del lanzamiento; luego, en el tercer y el cuarto año, se obtiene una tasa de crecimiento de 13% y 11%, respectivamente.

2. Presupuesto

Según las estrategias desarrolladas, el Packstation será promocionado mediante activaciones en los centros comerciales donde estarán ubicados y en ferias especializadas en el rubro del comercio exterior. Se asignará un presupuesto de USD 276,303 de las ventas para el desarrollo de marketing del Packstation. El presupuesto asignado para el periodo 2023-2027 se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17

Presupuesto (en dólares)

Presupuesto operativo	2023	2024	2025	2026	2027
Ploteo de minivanes	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Activaciones BTL	22,800	23,256	23,484	23,712	23,940
Activaciones de Packstation	18,240	18,240	18,240	-	-
Promociones de ventas (descuento del 10% entre cupones y regalos)	136,780	161,513	190,718	215,412	238,880
Página web (<i>hosting</i> y dominio)	300	300	300	300	300
Marketing en redes sociales (LinkedIn-Facebook-Instagram-TikTok)	12,000	14,400	16,560	19,044	20,948
Marketing en Google Ads	6,000	7,200	8,280	9,522	10,474
Agencia de marketing digital	7,792	7,792	7,792	7,792	7,792
Comisión de VISA para pagos con tarjeta (5% de las ventas)	68,390	80,757	95,359	107,706	119,440
Total de presupuesto de marketing	276,303	317,458	364,733	387,488	425,774

Nota. Elaboración propia, 2022.

Según la información proporcionada por el especialista de DHL, para el desarrollo del plan de marketing, se necesitaría contar con el presupuesto asignado a cada año para poner en marcha las acciones establecidas.

3. Estado de resultados

A continuación, en la Tabla 18, se podrá revisar el estado de los resultados financieros del escenario realista.

Tabla 18**Estado de resultados**

Rubros	Escenario realista				
	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	USD 1,367,804	USD 1,615,130	USD 1,907,178	USD 2,154,119	USD 2,388,798
Costo de ventas	USD 326,361	USD 375,826	USD 434,236	USD 483,624	USD 530,560
Utilidad bruta	USD 1,041,443	USD 1,239,304	USD 1,472,942	USD 1,670,495	USD 1,858,238
Gastos de marketing	USD 276,303	USD 317,458	USD 364,733	USD 387,488	USD 425,774
Gastos de ventas	USD 63,656	USD 63,656	USD 63,656	USD 63,656	USD 63,656
Gastos administrativos	USD 423,170	USD 442,956	USD 466,320	USD 486,075	USD 504,849
Utilidad operativa	USD 278,314	USD 415,234	USD 578,234	USD 733,276	USD 863,958
Utilidad financiera	USD 278,314	USD 415,234	USD 578,234	USD 733,276	USD 863,958
Utilidad antes de ir	USD 278,314	USD 415,234	USD 578,234	USD 733,276	USD 863,958
Ir (29.5%)	USD 82,103	USD 122,494	USD 170,579	USD 216,316	USD 254,868
Utilidad neta	USD 196,212	USD 292,740	USD 407,655	USD 516,960	USD 609,091
Utilidad bruta	76%	77%	77%	78%	78%
Utilidad operativa	20%	20%	19%	18%	18%
Utilidad neta	5%	4%	3%	3%	3%

Nota. Elaboración propia, 2022.

El estado de resultados se halló mediante el análisis de la proyección de ventas, márgenes de contribución e inversión de *marketing*.

4. Análisis financiero

Se medirá la viabilidad financiera y económica del plan de marketing.

- La moneda utilizada para el análisis es el dólar estadounidense; el tipo de cambio es de S/ 3,77 soles por dólar.
- Las proyecciones de ventas y gastos son consideradas a partir del año 2023 hasta el año 2027.
- El monto de inversión para el lanzamiento en el 2023 es de USD 428.955; luego, para los siguientes años, se considera un presupuesto de marketing de USD 354.351 en promedio por los cinco años.

5. Rentabilidad económica

El análisis de la rentabilidad económica se ha evaluado por un periodo de cinco años, considerando la evaluación del VAN y TIR (ver Tabla 19).

- Teniendo en cuenta el escenario esperado, se obtiene como resultado del flujo de caja neto proyectado para el 2027 una cifra de USD 863,958, reflejando un resultado del VAN de USD 1,076,056 al quinto año, con una tasa de descuento de 15 %.

- Además, arrojó como resultado un TIR de 72,25 %, logrando que la inversión para el lanzamiento de la nueva unidad de negocio Packstation sea aceptada.

Tabla 19

Rentabilidad económica

Rubros	Escenario realista				
	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas	USD 1,367,804	USD 1,615,130	USD 1,907,178	USD 2,154,119	USD 2,388,798
Total ingresos	USD 1,367,804	USD 1,615,130	USD 1,907,178	USD 2,154,119	USD 2,388,798
Total egreso	- USD 1,089,489	- USD 1,199,896	- USD 1,328,944	- USD 1,420,843	- USD 1,524,839
Costo de ventas	- USD 326,361	- USD 375,826	- USD 434,236	- USD 483,624	- USD 530,560
Gastos administrativos y ventas	- USD 423,170	- USD 442,956	- USD 466,320	- USD 486,075	- USD 504,849
Gastos de <i>marketing</i>	- USD 276,303	- USD 317,458	- USD 364,733	- USD 387,488	- USD 425,774
Gastos de ventas	- USD 63,656	- USD 63,656	- USD 63,656	- USD 63,656	- USD 63,656
Impuesto a la renta					
Flujo de caja neto	USD 278,314	USD 415,234	USD 578,234	USD 733,276	USD 863,958
Valor actual neto (VAN)					USD 1,076,056
Tasa de descuento anual					15%
Tasa interna de retorno económica (TIR)					72.25%

Nota: Elaboración propia, 2022.

De acuerdo con los ejercicios realizados, tomando en cuenta el escenario realista, se obtuvo como resultado que el flujo de caja neto al quinto año es de USD 863,958; además, se obtuvo una TIR de 72.25%.

6. Análisis de sensibilidad

A continuación, en la Tabla 20, se presenta el análisis de sensibilidad de acuerdo a los tres escenarios propuestos.

Tabla 20

Análisis de sensibilidad

Variable	Escenarios		
	E. Pesimista	E. Realista	E. Optimista
Porcentaje de participación del mercado en el año 1	0.90%	1.45%	2.90%
Unidades	247	360	720
Valor actual neto (VAN) al final de los cinco años de operación	159,106	451,877	1,672,552
TIR	23%	43%	105%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Se consideran tres escenarios: pesimista, realista y optimista, los cuales tienen como variable

clave la captación de mercado objetivo en Lima. Para el escenario pesimista, es 0,90 %; para el realista, 1,45 %; y, para el optimista, 2,90 %. El resultado obtenido de VAN luego de los cinco años muestra para el escenario pesimista un VAN de USD 159,106; para el escenario realista y optimista, arrojan valores de USD 451,877 y USD 1.672.552, respectivamente.

CONCLUSIONES

- El valor de la marca de una empresa es clave al momento de lanzar un nuevo servicio/producto al mercado. Por ello, al ofrecer los casilleros inteligentes en el rubro de comercio exterior del Perú, será respaldado por el alto posicionamiento de la marca DHL, con mayores posibilidades de éxito frente a sus competidores.
- Conociendo que el comercio exterior está conectado sistemáticamente a nivel mundial, para ofrecer una nueva idea de negocio se deberá realizar una investigación de mercado y buscar buenas prácticas mediante las cuales el producto haya sido exitoso. Un ejemplo de ello es el servicio de *Packstation* de DHL en los países europeos.
- La pandemia generó que las personas ganen mayor confianza en comprar productos de cualquier parte del mundo, incrementando la participación del canal digital. Por ello, los clientes al conocer los beneficios y atributos del *Packstation*, podrán utilizarlo de acuerdo a su necesidad.
- Con el respaldo de la marca de DHL Express, el nuevo servicio *Packstation* garantizará el ofrecimiento de los atributos más valorados por los clientes según la investigación de mercado, tales como calidad de servicio, excelencia, asesoramiento personalizado y menores tiempos de tránsito; además, estará enfocado en la disponibilidad de tiempo en la jornada y las actividades diarias de los usuarios.

RECOMENDACIONES

- DHL cuenta con una gran cantidad de atenciones diarias, y, con la finalidad de garantizar el servicio ofrecido, se debe reforzar el área *customer service*, para asegurar una atención personalizada que permita resolver cualquier dificultad en el proceso.
- Se recomienda a DHL Perú aumentar el presupuesto de marketing para desarrollar una estrategia de publicidad con mayor agresividad, que permita alcanzar a nuevos usuarios ofreciendo los servicios actuales y el lanzamiento de nuevas unidades de negocios, como, por ejemplo, televisión, radio, LinkedIn, vallas publicitarias y paneles.
- Se recomienda reestructurar el portal web de DHL, reduciendo las fases de solicitudes de cotizaciones, compras y seguimiento del producto. Además, incorporar la nueva unidad de servicio Packstation, describiendo los atributos, beneficios y ubicaciones.
- Se recomienda desarrollar una comunicación interna a todos los colaboradores de DHL, presentando a la nueva unidad de negocio Packstation y realizar capacitaciones constantes a las áreas involucradas.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. [Apeim]. (octubre de 2020). *Niveles socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Barría, C. (15 de marzo de 2022). Rusia y Ucrania: qué efectos puede tener la invasión rusa en las economías de América Latina. *BBC Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-60741690>
- Bravo, F. (16 de diciembre de 2021a). DHL Express expande sus tiendas físicas y apuesta por la logística verde. *ECommerce News*. <https://www.ecommercenews.pe/ecosistema-ecommerce/2021/dhl-locales-peru.html>
- Bravo, F. (24 de mayo de 2021b). Comercio electrónico: DHL tuvo el mejor año de su historia. *ECommerce News*. <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2021/dhl-comercio-electronico.html>
- Comunidaria. (21 de enero de 2021). *DHL compra 8 aviones Boeing para atender la alta demanda de comercio electrónico*. <https://comunidaria.com/dhl-compra-8-aviones-boeing-atender-alta-demanda-de-comercio-electronico/>
- Cordero, M. (3 de noviembre de 2021). Uso de código QR presenta bajos riesgos para datos personales, dicen expertos. *Semanario Universidad*. <https://semanariouniversidad.com/pais/uso-de-codigo-qr-presenta-bajos-riesgos-para-datos-personales-dicen-expertos/>
- Deutsche Post DHL Group. (10 de marzo de 2017). DHL se compromete a la logística de cero emisiones para el 2050. *Web Picking*. <https://webpicking.com/dhl-se-compromete-a-la-logistica-de-cero-emisiones-para-el-2050/>
- Deutsche Post DH Group. (s. f.). *Environment. Clean operations for climate protection*. <https://www.dpdhl.com/en/sustainability/environment.html>
- DHL, & Red Global de Exportación. (2011). *DHL Express pone el mundo en sus manos*. <https://docplayer.es/27135771-Dhl-express-pone-el-mundo-en-sus-manos.html>
- DHL Perú. (19 de octubre de 2019). *Estrategia 2025. Deutsche Post DHL Group acelera el crecimiento en sus actividades principales e invierte 2.000 millones de euros en la transformación digital*. <https://www.dhl.com/pe-es/home/prensa/archivo-de-prensa/2019/dpdhl-estrategia-2025.html>

- DHL Perú. (2022a). *DHL. Logística para un mundo conectado*. <https://www.dhl.com/pe-es/home/quienes-somos.html>
- DHL Perú. (2022b). *Una historia de innovación*. <https://www.dhl.com/pe-es/home/quienes-somos/nuestra-vision.html>
- DHL Bootcamp. (2022). *Cómo implementar el embalaje ecológico en tu cadena de suministro*. <https://bootcamp.latam.express.dhl.com/es-ar/como-implementar-el-embalaje-ecologico-en-tu-cadena-de-suministro>
- DHL Express cerraría este año con un crecimiento de 22% en envíos. (2021, 7 de setiembre). *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2021/09/07/dhl-express-cerraria-este-ano-con-un-crecimiento-de-22-en-envios/>
- DHL Express cumple 40 años en el Perú anunciando importantes inversiones y crecimiento en el país. (2021, 20 de setiembre). *Business Empresarial*. <https://www.businessempresarial.com.pe/dhl-express-cumple-40-anos-en-el-peru-anunciando-importantes-inversiones-y-crecimiento-en-el-pais/>
- DHL Express invierte en Perú y cumple 40 años en el país. (2021, 18 de setiembre). *T21*. <https://t21.pe/dhl-express-invierte-peru-cumple-40-anos-pais>
- DHL Express lanza herramientas para las pequeñas y medianas empresas. (2009, 23 de febrero). *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/economia/negocios/dhl-express-lanza-herramientas-para-las-pequenas-y-medianas-empresas-noticia-166214?ref=rpp>
- DHL Express Perú reportó un incremento de 300% de su negocio de e-commerce en el 2020. (2021, 24 de mayo). *Notitransportes*. <https://notitransportes.com/dhl-express-peru-reporto-un-incremento-de-300-de-su-negocio-de-e-commerce-en-el-2020/>
- DHL Express presenta importa inversión realizada en sus instalaciones de El Callao. (2021, 16 de setiembre). *Business Empresarial*. <https://www.businessempresarial.com.pe/dhl-express-presenta-importante-inversion-realizada-en-sus-instalaciones-de-el-callao-en-el-marco-de-sus-40-anos-en-el-peru/#:~:text=de%20Econom%C3%ADa%20%26%20Negocios-,DHL%20Express%20presenta%20importante%20inversi%C3%B3n%20realizada%20en%20sus%20instalaciones%20de,d%C3%B3lares%20en%20infraestructura%20y%20tecnolog%C3%ADa>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing (teoría y experiencia)*. Granica.

- Economía peruana se resiente por inestabilidad política y shocks externos. (2022, 4 de setiembre). *Swiss Info*. <https://www.swissinfo.ch/spa/econom%20C3%ADa-peruana-se-resiente-por-inestabilidad-pol%20C3%ADtica-y-shocks-externos/47874824#:~:text=La%20econom%20C3%ADa%20se%20hundi%20C3%B3%2011,las%20actividades%20productivas%20y%20comerciales>
- El decálogo sostenible de...DHL. (2021, 12 de noviembre). *IP Mark*. <https://ipmark.com/el-decalogo-sostenible-de-dhl/>
- El comercio electrónico creció en 300% en Perú. (2020, 17 de noviembre). *El Economista*. <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAmperu/noticias/10893055/11/20/El-comercio-electronico-crecio-en-300-en-Peru.html>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing* (5ª ed.). Cengage Learning. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf>
- Fraga, A. (2 de junio de 2020). *DHL Perú comunica que se encuentra temporalmente fuera de servicio*. <https://peruconnection.com.pe/dhl-express-comunica-que-se-encuentra-temporalmente-fuera-de-servicio/>
- Grandio, X. (24 de agosto de 2017). Historia de DHL: cómo crear un gigante global de los envíos en menos de 50 años. *Marketing 4 eCommerce*. <https://marketing4ecommerce.net/la-historia-dhl-gigante-global-la-paqueteria/>
- Hornigren, C., Datar, S, & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (14ª ed.). Pearson.
- Hüttenhölcher, J. (7 de abril de 2019). DHL Packstation se coloca en una calle. *Dreams Time*. <https://es.dreamstime.com/dhl-packstation-se-coloca-en-una-calle-nuremberg-alemania-de-abril-significa-la-instalaci%C3%B3n-acondicionamiento-image144334558>
- Importancia del comercio exterior para el desarrollo del Perú. (2021, 1 de noviembre). *La Cámara*. <https://lacamara.pe/importancia-del-comercio-exterior-para-el-desarrollo-del-peru/>
- Indicador Automotriz. (28 de abril de 2021). Covid-19 marcó un antes y un después en el transporte:

DHL.	<i>Indicador</i>	<i>Automotriz.</i>
------	------------------	--------------------

- <https://www.indicadorautomotriz.com.mx/camiones/covid-19-marco-un-antes-y-un-despues-en-el-transporte-dhl/>
- Instituto Great Place to Work. (s. f.). *DHL Express*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/dhl-express>
- Justo Aquí Perú. (2022). *DHL Perú*. <https://justoaqui.pe/courier/lima/carga-y-encomienda/dhl-peru/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). Pearson.
- Las tendencias en logística para 2022 que necesitas conocer. (2022, 25 de enero). *Empresa Actual*. <https://www.empresaactual.com/las-tendencias-en-logistica-para-2022/>
- Logística Press. (11 de setiembre de 2021). *DHL Express estima crecimiento del 22% en sus envíos en Perú*. <https://logisticapress.com/dhl-express-estima-crecimiento-del-22-en-sus-envios-en-peru/#:~:text=El%20proveedor%20mundial%20de%20env%C3%ADos,env%C3%AADos%20provenientes%20de%202020%20pa%C3%ADses.>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5ª ed.). Pearson.
- Mamani, A. (29 de enero de 2022). DHL Express es premiado por Great Place to Work 2021-2022 como la mejor empresa para trabajar en el Perú. *Órbita Agencia de Noticias*. <https://agenciaorbita.org/2022/01/29/dhl-express-es-premiado-por-great-place-to-work-2021-2022-como-la-mejor-empresa-para-trabajar-en-el-peru/>
- Martínez García, A., Ruiz Moya, C. & Escrivá Monzo, J. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. McGraw-Hill. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/844819358X.pdf>
- Maza, K. (10 de agosto de 2019). Tipo de cambio: ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un dólar más caro? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/tipo-cambio-son-ventajas-desventajas-dolar-caro-noticia-importaciones-economia-peruana-guerra-comercial-deudas-ecpm-663536-noticia/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2022). *CPTPP: Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico*. <https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/#:~:text=Acuerdos%20Comerciales%20del>

%20Per%C3%BA,%20BFQu%C3%A9%20Acuerdos%20Comerciales%20tenemos
%3F&text=El%20CPTPP%20entr%C3%B3%20en%20vigencia,%20C%20Singapur%
2C%20Vietnam%20y%20Per%C3%BA

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (30 de abril de 2022). *La economía peruana crecería 3,6 % en el 2022 y se continuará con el manejo fiscal prudente y responsable.*

https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=7357&Itemid=101108&lang=es

Moscoso, A. (24 de enero de 2022). Pedro Castillo insiste en generar inestabilidad. *Perú21*.

<https://peru21.pe/politica/referendum-tribunal-constitucional-constitucion-asamblea-constituyente-pedro-castillo-insiste-en-generar-inestabilidad-noticia/>

Mundo Marítimo. (21 de noviembre de 2016). *DHL tiene una participación del 50% del mercado logístico en Perú.* <https://mundomaritimo.cl/noticias/dhl-tiene-una-participacion-del-50-del-mercado-logistico-en-peru>

Muñiz González, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI* (5ª ed.). CEF.

http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf

Perú Retail. (24 de febrero de 2020). *Perú: Sector retail pierde al año cerca de S/ 400 millones por robos.* <https://www.peru-retail.com/peru-sector-retail-robos/>

Perú Retail. (20 de setiembre de 2021). *Perú: DHL Express cumple 40 años anunciando importantes inversiones en el país.* <https://www.peru-retail.com/peru-dhl-express-cumple-40-anos-anunciando-importantes-inversiones-en-el-pais/>

Perú Retail. (2 de marzo de 2022). *DHL Express se expande con la apertura de un nuevo local en Lima.* <https://www.peru-retail.com/dhl-express-se-expande-con-la-apertura-de-un-nuevo-local-en-lima/>

Por segundo año consecutivo DHL Express es la mejor empresa para trabajar en Perú. (2022, 29 de enero). *Press Perú.* <https://pressperu.com/por-segundo-ano-consecutivo-dhl-express-es-la-mejor-la-mejor-empresa-para-trabajar-en-el-peru/>

ProActivo. (24 de enero de 2017). *DHL Express ocupa el segundo lugar en el ranking de las Mejores Empresas para Trabajar en el Perú.* <https://proactivo.com.pe/dhl-express->

ocupa-el-segundo-lugar-en-el-ranking-de-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-el-peru/

Rocha, E. (28 de diciembre de 2021). Tendencias de eCommerce que transformarán el 2022. *Informa BTL*. <https://www.informabtl.com/tendencias-de-ecommerce-que-transformaran-el-2022/>

Roldán, P. (29 de junio de 2017). *Matriz de Ansoff*. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Saavedra, A. (3 de setiembre de 2022). Foco en Scharff, operador logístico que creció más del 50% en el 2021. *Semana Económica*. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/industria/foco-en-scharff-operador-logistico-que-crecio-mas-del-50-el-2021>

Sign China Sign. (2022). Cómo realizar el seguimiento de envío DHL. *Sign China Sign*. <https://www.signchinasign.com/order/es/como-realizar-el-seguimiento-de-envio-dhl>

Silva, C. (4 de enero de 2022). Comercio exterior en el Perú y América Latina: ¿Cuánto ha crecido sobre los niveles prepandemia? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/comercio-exterior-en-peru-y-america-latina-cuanto-ha-crecido-sobre-los-niveles-prepandemia-bid-noticia/>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Comex Perú] (11 de marzo de 2022). *La guerra Rusia-Ucrania impacta al Perú por medio de elevados precios de insumos, disrupciones logísticas y una oferta escasa*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-guerra-rusia-ucrania-impacta-al-peru-por-medio-de-elevados-precios-de-insumos-disrupciones-logisticas-y-una-oferta-escasa>

Taiwán apunta a integrar TPP-11 y ve a Perú como *hub* en la región. (2020, 9 de agosto). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/taiwan-apunta-a-integrar-tpp-11-y-ve-a-peru-como-hub-en-la-region-noticia/>

Tecnoempresa. (17 de diciembre de 2021). *DHL Express hará entregas con Lockers Inteligentes*. <https://tecnoempresa.mx/index.php/2021/12/17/dhl-express-hara-entregas-con-lockers-inteligentes/>

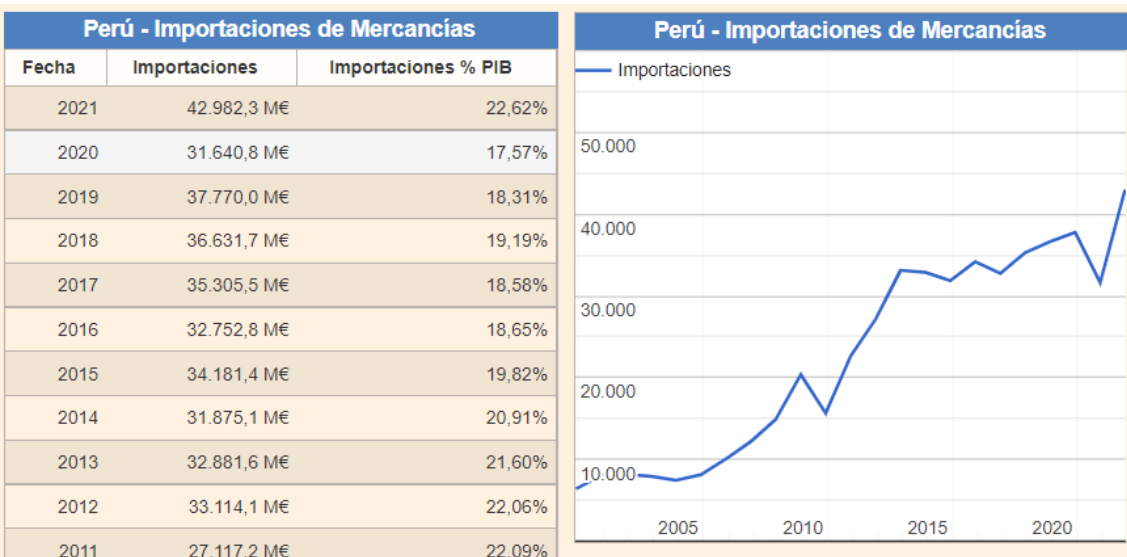
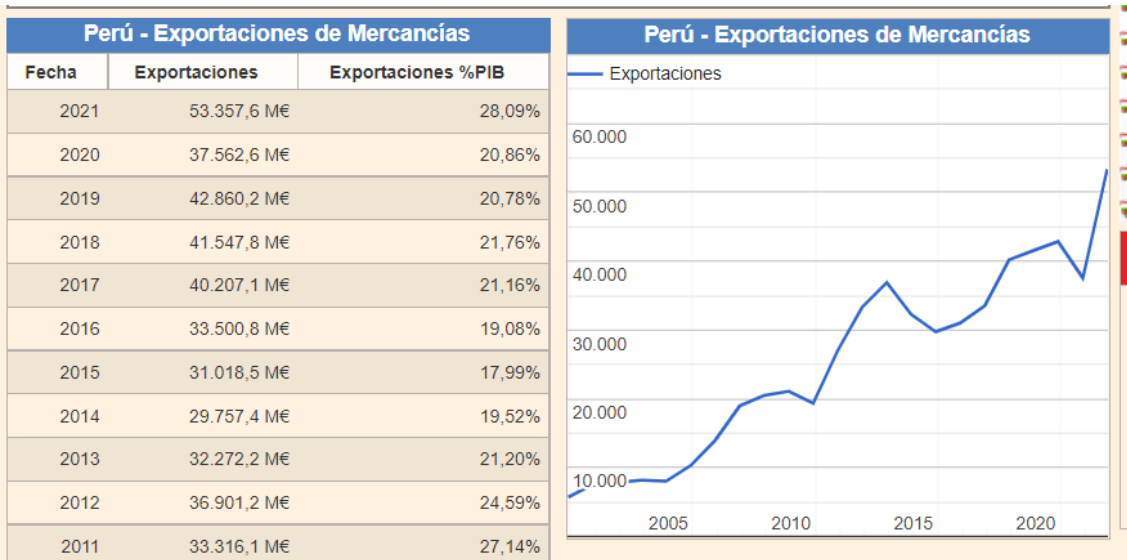
Un comercio más diverso propone el FMI tras pandemia. (2022, 23 de mayo). *El Economista*. <https://www.eleconomista.net/economia/Un-comercio-mas-diverso-propone-el-FMI-tras-pandemia-20220523-0005.html>

Véliz, D. (12 de abril de 2022). Perú encabeza la lista de crecimiento y desarrollo de eCommerce en Latinoamérica con un 87%. *Marketing 4 Ecommerce*. <https://marketing4ecommerce.net/peru-encabeza-la-lista-de-crecimiento-y-desarrollo-de-ecommerce-en-latinoamerica-con-un-87/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20informe,53%25%20y%2050%25%20respectivamente.>

Ventas online en el Perú alcanzarían los US\$ 11.000 millones en el 2023. (2022, 6 de octubre). *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/10/06/comercio-electronico-en-peru-facturaria-us-11000-millones-en-el-2023/>

ANEXOS

ANEXO 1. COMPORTAMIENTO DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES EN PERÚ



ANEXO 2. TARIFARIOS PÚBLICOS DE DHL

Exportación

TARIFARIO DE EXPORTACIÓN DHL									
DOLARES AMERICANOS 0%									
TIME DELIVERY EXPRESS INTERNACIONAL									
Tarifas	Peso kilos	ZONA							
		1	2	3	4	5	6	7	
ZONA 1	0.5	43.25	49.25	56.85	65.25	84.45	101.95	146.05	
Miami y New York *	1.0	59.00	62.10	73.80	82.30	102.05	119.55	167.85	
* De acuerdo a códigos postales	1.5	81.95	84.80	100.60	114.90	131.55	150.70	198.15	
	2.0	104.90	107.50	127.40	147.50	161.05	181.85	228.45	
ZONA 2	2.5	134.90	138.70	167.80	192.35	196.90	220.60	278.05	
Las tarifas para Documentos son iguales a los paquetes a partir de 2.5 kg									
ZONA 3 Países Andinos	0.5	76.90	86.00	87.70	100.55	109.85	133.95	175.30	
	1.0	91.25	99.10	107.40	122.65	130.75	155.10	200.45	
	1.5	105.75	112.30	127.25	145.85	152.70	176.85	226.35	
	2.0	120.25	125.50	147.10	169.05	174.65	198.60	252.25	
	2.5	134.90	138.70	167.80	192.35	196.90	220.60	278.05	
	3.0	148.00	151.80	185.40	211.05	214.70	240.00	304.15	
	3.5	161.10	164.90	203.00	229.75	232.50	259.40	330.25	
	4.0	174.20	178.00	220.60	248.45	250.30	278.80	356.35	
	4.5	187.30	191.10	238.20	267.15	268.10	298.20	382.45	
	5.0	200.40	204.20	255.80	285.85	285.90	317.80	408.55	
	5.5	209.90	215.80	270.45	301.10	302.00	335.45	433.75	
ZONA 4 Centro América y Caribe	6.0	219.40	227.40	285.10	316.35	318.10	353.30	458.95	
	6.5	228.90	239.00	299.75	331.60	334.20	371.15	484.15	
	7.0	238.40	250.60	314.40	346.85	350.30	389.00	509.35	
	7.5	247.90	262.20	329.05	362.10	366.40	406.85	534.55	
	8.0	257.40	273.80	343.70	377.35	382.50	424.70	559.75	
ZONA 5 Países Top Europa	8.5	266.90	285.40	358.35	392.60	398.60	442.55	584.95	
	9.0	276.40	297.00	373.00	407.85	414.70	460.40	610.15	
	9.5	285.90	308.60	387.65	423.10	430.80	478.25	635.35	
	10.0	295.40	320.20	402.30	438.35	446.90	496.10	660.55	
	10.5	301.55	328.80	413.00	450.05	459.15	510.25	683.00	
ZONA 6 Países Top Asia	11.0	307.70	337.40	423.70	461.75	471.40	524.40	705.45	
	11.5	313.85	346.00	434.40	473.45	483.65	538.55	727.90	
	12.0	320.00	354.60	445.10	485.15	495.90	552.70	750.35	
	12.5	326.15	363.20	455.80	496.85	508.15	566.85	772.80	
	13.0	332.30	371.80	466.50	508.55	520.40	581.00	795.25	
	13.5	338.45	380.40	477.20	520.25	532.65	595.15	817.70	
	14.0	344.60	389.00	487.90	531.95	544.90	609.30	840.15	
	14.5	350.75	397.60	498.60	543.65	557.15	623.45	862.60	
	15.0	356.90	406.20	509.30	555.35	569.40	637.60	885.05	
	15.5	363.05	414.80	520.00	567.05	581.65	651.75	907.50	
	16.0	369.20	423.40	530.70	578.75	593.90	665.90	929.95	
ZONA 7 Resto del mundo	16.5	375.35	432.00	541.40	590.45	606.15	680.05	952.40	
	17.0	381.50	440.60	552.10	602.15	618.40	694.20	974.85	
	17.5	387.65	449.20	562.80	613.85	630.65	708.35	997.30	
	18.0	393.80	457.80	573.50	625.55	642.90	722.50	1,019.75	
	18.5	399.95	466.40	584.20	637.25	655.15	736.65	1,042.20	
	19.0	406.10	475.00	594.90	648.95	667.40	750.80	1,064.65	
	19.5	412.25	483.60	605.60	660.65	679.65	764.95	1,087.10	
	20.0	418.40	492.20	616.30	672.35	691.90	779.10	1,109.55	
	0.5 kg adicional								
	20,5 - 30 kg	6.40	10.05	11.10	12.00	12.60	14.45	22.90	
	30.00	546.40	693.20	838.30	912.35	943.90	1068.10	1567.55	
1 kg adicional									
30 - 70 kg	13.65	23.10	22.55	24.25	25.55	29.50	46.40		
70	1,092.40	1,617.20	1,740.30	1,882.35	1,985.90	2,248.10	3,423.55		
70 - 300 kg	15.50	23.50	23.10	24.45	26.20	31.35	46.90		
300.00	4,657.40	7,022.20	7,053.30	7,505.85	7,991.90	9,458.60	14,210.55		
300 a más	19.05	26.50	27.45	32.95	34.15	40.30	60.95		

El detalle de las zonas tarifarias por país las puede revisar en la hoja de zonificación adjunta

**Peso Vol : $\frac{\text{Largo (cm)} \times \text{Ancho (cm)} \times \text{Alto (cm)}}{5000}$



DHL EXPRESS PERU

- Tarifario válido para DHL desde el 1 de enero del 2021 hasta el 31 de diciembre del 2021, sujeto a incremento anual a partir del próximo 01 enero del 2022. Válido para servicios de exportación desde Perú.
- El tarifario será efectivo en el sistema de facturación en un tiempo máximo de 3 días hábiles después de la fecha de firma del contrato y oferta comercial por parte del cliente
- El presente tarifario está sujeto a facturación comprometida de acuerdo a los volúmenes que usted declara y consigna. DHL se reserva el derecho a modificar el tarifario por incumplimiento de la facturación comprometida o por bruscas variaciones macroeconómicas (inflación, tipo de cambio). DHL comunicará los cambios en el tarifario con al menos 30 días antes de su aplicación.
- No incluye Impuestos, derechos ni extracargos (Seguro, Fiel, Zona Lejana, Sobredimensionado, etc)
- El listado de extracargos y servicios opcionales que pueden aplicar los puede revisar en: DHL.com.pe
- Tasa de seguro \$ = Valor declarado (\$) * 1%, ó Mínimo 13 dólares + IGV (Sujeto a cambios desde 01 Enero 2022)
- El peso a facturar será el valor mayor entre el peso real y el volumétrico (Largo x Ancho x Alto / 5000)
- DHL se reserva el derecho de repesaje. Cualquiera fracción de KG. aplicará la tarifa superior siguiente
- Los productos con hora de entrega definido tienen un recargo fijo sobre la tarifa (Sujeto a cambios desde 01 Enero 2022)
Express 09:00 - entrega antes de las 09:00 am : US\$ 25.00
Express 10:30 - entrega antes de las 10:30 am : US\$ 8.0
Express 12:00 - entrega antes de las 12:00 pm : US\$ 6.5
- Aplican nuestros términos y condiciones que pueden encontrar aquí: DHL.com.pe

Nota. Tarifario obtenido mediante comunicación personal.

Importación

TARIFARIO DE

IMPORTACIÓN



DOLARES AMERICANOS

0%

TIME DELIVERY EXPRESS INTERNACIONAL									
ZONA	Tanfas	Peso kilos	ZONA						
			1	2	3	4	5	6	7
ZONA 1		0.5	66.10	72.70	75.50	86.55	106.65	118.75	173.45
		1.0	79.65	88.10	94.70	106.45	128.45	140.65	199.55
	Miami y New York *	1.5	104.50	113.50	124.60	138.90	168.40	183.70	243.20
	* De acuerdo a códigos postales	2.0	129.35	138.90	154.50	171.35	208.35	226.75	286.85
		2.5	151.85	157.35	182.75	214.55	255.10	270.05	335.50
Las tarifas para Documentos son iguales a los paquetes a partir de 2,5 kg									
ZONA 2		0.5	90.60	93.95	105.70	117.95	141.10	158.00	196.55
		1.0	106.00	109.60	124.85	141.95	169.85	184.65	231.70
		1.5	121.40	125.25	144.00	165.95	198.65	213.30	266.85
		2.0	136.80	140.90	163.15	189.95	227.45	241.95	302.00
		2.5	151.85	156.20	181.85	213.40	255.60	269.90	337.45
ZONA 3		3.0	167.25	171.50	200.65	236.30	279.95	293.30	365.30
		3.5	182.65	186.80	219.45	259.20	304.30	316.70	393.15
		4.0	198.05	202.10	238.25	282.10	328.65	340.10	421.00
		4.5	213.45	217.40	257.05	305.00	353.00	363.50	448.85
		5.0	228.85	232.70	275.85	327.90	377.35	386.90	476.70
ZONA 4		5.5	244.10	247.90	291.90	344.75	396.35	404.95	502.50
		6.0	259.35	263.10	307.95	361.60	415.35	423.00	528.30
		6.5	265.60	269.30	324.00	378.45	434.35	441.05	554.10
		7.0	277.85	281.50	340.05	395.30	453.35	459.10	579.90
		7.5	290.10	293.70	356.10	412.15	472.35	477.15	605.70
ZONA 5		8.0	302.35	305.90	372.15	429.00	491.35	495.20	631.50
		8.5	314.60	318.10	388.20	445.85	510.35	513.25	657.30
		9.0	326.85	330.30	404.25	462.70	529.35	531.30	683.10
		9.5	339.10	342.50	420.30	479.55	548.35	549.35	708.90
		10.0	351.35	354.70	436.35	496.40	567.35	567.40	734.70
ZONA 6		10.5	358.05	361.35	450.55	511.40	583.60	583.55	759.65
		11.0	364.75	368.00	464.75	526.40	599.85	599.70	784.60
		11.5	371.45	374.65	478.95	541.40	616.10	615.85	809.55
		12.0	378.15	381.30	493.15	556.40	632.35	632.00	834.50
		12.5	384.85	387.95	507.35	571.40	648.60	648.15	859.45
ZONA 7		13.0	391.55	394.60	521.55	586.40	664.85	664.30	884.40
		13.5	398.25	401.30	535.75	601.40	681.10	680.45	909.35
		14.0	404.95	407.95	549.95	616.40	697.35	696.60	934.30
		14.5	411.65	414.65	564.15	631.40	713.60	712.75	959.25
		15.0	418.35	421.30	578.35	646.40	729.85	728.90	984.20
		15.5	425.05	427.95	592.55	661.40	746.10	745.05	1,009.15
		16.0	431.75	434.65	606.75	676.40	762.35	761.20	1,034.10
		16.5	438.45	441.35	620.95	691.40	778.60	777.35	1,059.05
		17.0	445.15	448.05	635.15	706.40	794.85	793.50	1,084.00
		17.5	451.85	454.75	649.35	721.40	811.10	809.65	1,108.95
		18.0	458.55	461.45	663.55	736.40	827.35	825.80	1,133.90
		18.5	465.25	468.15	677.75	751.40	843.60	841.95	1,158.85
		19.0	471.95	474.85	691.95	766.40	859.85	858.10	1,183.80
		19.5	478.65	481.55	706.15	781.40	876.10	874.25	1,208.75
		20.0	485.35	488.25	720.35	796.40	892.35	890.40	1,233.70
0.5 kg adicional									
	20.5 - 30 kg	5.30	7.30	7.45	7.15	13.00	16.05	24.00	
	30.00	591.35	629.70	869.35	939.40	1152.35	1211.40	1713.70	
1 kg adicional									
	30 - 70 kg	12.60	16.20	14.80	18.05	26.15	32.40	48.15	
	70	1,095.35	1,277.70	1,461.35	1,661.40	2,198.35	2,507.40	3,639.70	
	70 - 300 kg	12.80	16.25	15.95	17.95	27.40	34.35	49.10	
	300.00	4,039.35	5,015.20	5,129.85	5,789.90	8,500.35	10,407.90	14,932.70	
	300 a más	15.75	17.40	24.90	42.60	32.70	41.65	60.40	

El detalle de las zonas tarifarias por país las puede revisar en la hoja de zonificación adjunta.

**Peso Vol :
Largo (cm) x Ancho (cm) x Alto (cm)
5000



DHL EXPRESS PERU

- Tarifario válido para DHL desde el 1 de enero del 2021 hasta el 31 de diciembre del 2021, sujeto a incremento anual a partir del próximo 01 enero del 2022. Válido para servicios de Importación hacia Perú.
- El tarifario será efectivo en el sistema de facturación en un tiempo máximo de 3 días hábiles después de la fecha de firma del contrato y oferta comercial por parte del cliente.
- El presente tarifario está sujeto a facturación comprometida de acuerdo a los volúmenes que usted declara y consigna. DHL se reserva el derecho a modificar el tarifario por incumplimiento de la facturación comprometida o por bruscas variaciones macroeconómicas (inflación, tipo de cambio). DHL comunicará los cambios en el tarifario con al menos 30 días antes de su aplicación.
- No incluye Impuestos, derechos ni extracargos (Seguro, Fuel, Zona Lejana, Sobredimensionado, etc).
- El listado de extracargos y servicios opcionales que pueden aplicar los puede revisar en: DHL.com.pe
- Tasa de seguro \$ = Valor declarado (\$) * 1%, ó Mínimo 13 dólares + IG (Sujeto a cambios desde 01 Enero 2022)
- El peso a facturar será el valor mayor entre el peso real y el volumétrico (Largo x Ancho x Alto / 5000)
- DHL se reserva el derecho de repesaje. Cualquier fracción de KG. aplicará la tarifa superior siguiente
- Los productos con hora de entrega definido tienen un recargo fijo sobre la tarifa (Sujeto a cambios desde 01 Enero 2022)
- Express 12:00 - entrega antes de las 12:00 pm: US\$ 6.5
- Aplican nuestros términos y condiciones que pueden encontrar aquí: DHL.com.pe

Nota. Tarifario obtenido mediante comunicación personal.

ANEXO 3. ANÁLISIS DEL ROI DE MARKETING

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta	196212	292740	407655	516960	609091
Total de presupuesto de marketing actividades netas	259401	236701	269374	279782	306335
ROI	75.64%	123.68%	151.33%	184.77%	198.83%
ROI promedio del presupuesto de marketing	146.85%				

ANEXO 4. ENCUESTA A POTENCIALES CLIENTES

1. ¿Usted ha realizado o tiene pensado realizar alguna importación o exportaciones de productos y/o documentos vía aérea dentro del próximo semestre 2022?

- Sí
- No

2. ¿Cuáles son las principales empresas que se les viene a la mente cuando quiere exportar o importar algún producto desde/a otro país?

- DHL
- UPS
- FEDEX
- Serpost

3.- DHL-Packstation: La empresa brinda *lockers* automatizados para la recolección y entrega de paquetes/documentos de autoservicio bajo una logística integral con servicio *premium* ¿Usted estaría interesado en adquirir el servicio?

- Sí
- Tal vez
- No

4. Considerando que el precio varía de acuerdo con el peso en kilogramos y países/continentes a enviar. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio *Packstation*, adicional al servicio estándar de DHL? Por ejemplo, el envío de un paquete de 10 kg de Perú hacia cualquier país del mundo cuesta aproximadamente USD 200.

- + USD 5% adicional
- + USD 7% adicional
- + USD 10% adicional
- +USD 15% adicional
- No estoy dispuesto a pagar más.

5. ¿Con qué frecuencia adquiriría el servicio *Packstation*?

- Una vez al mes
- Dos veces al mes
- Tres veces al mes
- Cuatro a más

6. ¿Cuánto es el promedio en kilogramos que exporta o importa al mes? De acuerdo a la frecuencia seleccionada.

- 0.5 kg a 1.99 kg
- 2 kg a 4.99 kg
- 5 kg a 9.99 kg
- 10 kg a 19.99 kg
- 20 kg a más

7. ¿Cuál es el canal de ventas que utiliza para exportar o importar algún producto a otro país?

- Tienda física (*retail*)
- Tienda virtual (*online*)
- Ambos

8.- ¿Que atributos tiene mayor valoración, en cuanto a la exportación e importación?

Donde 5 es el más alto y 1 es el más bajo.

	1	2	3	4	5
Precio					
Accesibilidad					
Puntualidad					
Servicio rápido					
Atención personalizada					

Nota. Puntualidad = al horario exacto de entrega. Servicio rápido = al tiempo de tránsito en días.

9. Cuando no cuenta con tiempo para realizar sus envíos o recojos, ¿qué alternativas tomas?

- No lo envía hasta que se organices.
- Pide ayuda a alguien para que lo haga.
- No lo hace.
- Otros:

ANEXO 5. CUESTIONARIO A *KEY ACCOUNT MANAGER* DE DHL

- 1.- ¿Cómo estaba el mercado antes de pandemia y como lo está ahora?
- 2.- ¿Cómo perciben los clientes a DHL?
- 3.- ¿Qué requiere DHL para incrementar sus ventas? ¿Cuáles son los principales retos?
- 4.- ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿Por qué?
- 5.- ¿El mercado logístico peruano tiene potencial para seguir creciendo?
- 6.- ¿Cómo recomiendas que sea la comunicación de DHL para el lanzamiento del Packstation?
- 7.- ¿Cuál es el precio de venta recomendado para el lanzamiento del Packstation?
- 8.- ¿Cuál crees que es la principal dificultad dentro de las operaciones de comercio exterior aéreo?
- 9.- ¿Hacia qué público consideras que debe ser dirigida la estrategia de publicidad del Packstation?

ANEXO 6. CUESTIONARIO PARA *FOCUS GROUP*

Cuestionario de preguntas para el *focus group*

1.- ¿Alguna vez alguien de aquí ha importado un producto?

Los que respondieron sí... ¿Qué tipo de producto? ¿Y cómo lo hicieron?

2.- ¿Alguna vez alguien de aquí ha exportado un producto?

Los que respondieron sí... ¿Qué tipo de producto? ¿Y cómo lo hicieron?

3.- Los que nos digan que no...

¿Por qué no lo han hecho? ¿Qué acciones han tomado para resolverlo? Cuéntenos un poco.

4.- ¿Cuáles son las principales empresas que se les viene a la mente cuando quiere exportar o importar algún producto desde/a otro país?

5.- Cuando mencione las empresas, ¿qué referencias tiene de la empresa? ¿Esto influye en su decisión? Aquí es ideal que se expliquen los participantes.

6.- A quien sí ha utilizado el servicio, ¿cada cuánto tiempo aproximadamente tiene la necesidad de enviar/recibir algún producto?

7.- ¿Qué atributos tiene mayor valoración para usted en cuanto a la exportación e importación? Por ejemplo, tiempos, precios, etc.

8.- Cuando está apretado con los horarios y no sabe el tiempo libre que tendrá, ¿es una limitante para poder ejecutar una exportación o importación?

9. ¿De dónde obtuvo la asesoría para exportar o importar un producto? ¿A dónde recurrió? ¿Quién lo asesoró?

10. ¿Cuál es el canal de ventas utilizado para exportar o importar? Por ejemplo, su propia página web o algo que haya pensado en caso de que tenga pensado emprender.

12.- Cuando ha exportado, ¿qué medio ha utilizado? ¿Marítimo o aéreo, y por qué? Mencionar qué empresas.

13.- ¿Alguna vez escuchó acerca de los casilleros/Packstation en el mundo?