

DSV AIR & SEA

**Plan de mejora práctica profesional DSV AIR & SEA departamento Energy and  
Project Solutions**

**Jennifer Torres Velásquez**

**Trabajo de grado  
para optar al título de Negocios Internacionales**

**Dirigido por:  
Diego Fernando Castillo Castellanos  
Magister en gobernabilidad y democracia**

**Universidad Santo Tomás  
Facultad de Negocios Internacionales  
Bogotá D.C**

**2021**

### **Agradecimientos**

Agradezco primeramente a Dios por todas sus bendiciones y por permitirme llegar a este punto de mi vida, a mis padres por el apoyo recibido, el amor, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocupaban por mi avance y desarrollo. A mi hermana por siempre llenarme de amor, comprensión y ganas de salir adelante para ser un buen ejemplo en su vida.

A mis docentes por su gran compromiso y ayuda compartiendo sus conocimientos y dándome las bases para poder desarrollar mi vida profesional de aquí en adelante. A la Universidad Santo Tomás por abrirme sus puertas y educarme no solo como una excelente profesional si no también como una gran persona.

## Resumen

Mediante el presente escrito, se busca proponer diferentes estrategias que puedan ser útiles para mejorar las falencias identificadas en el periodo de prácticas, en los procesos operativos del área de Energy and Project Solutions de la compañía DSV AIR & SEA SAS, tales como la falta de instructivos, el desorden en los procesos y la demora en la respuesta al cliente.

Este proceso se llevó a cabo en pro de incrementar la eficiencia y la calidad del servicio ofertado por la compañía, se propusieron objetivos a corto y a largo plazo ligados a herramientas que se buscaban implementar en toda el área de la compañía y algunas otras tan solo en puestos específicos de ella.

Gracias a esto se logró un avance significativo y una mejora notoria relacionada al funcionamiento interno del área, generando así una gran acogida a la mayoría de opciones propuestas.

## Tabla de contenido

Agradecimientos.....	2
Resumen.....	3
Tabla de contenido .....	4
Introducción .....	9
LA EMPRESA .....	10
Aspectos generales.....	10
Misión.....	10
Visión.....	11
Valores.....	11
Ubicación geográfica .....	11
Estructura organizativa.....	13
Departamento de la práctica .....	13
Análisis DOFA.....	14
PLANTEAMIENTO PLAN DE MEJORA.....	16
Importancia, limitaciones y alcances .....	16
Importancia .....	16
Limitaciones.....	17
Alcances.....	17
Objetivos .....	17
Objetivo general .....	17
Objetivos específicos .....	17
CONTENIDO PLAN DE MEJORA.....	19
Conclusiones.....	21
SEGUIMIENTO PRÁCTICA PROFESIONAL.....	22
Programación de actividades realizadas.....	22
Cumplimiento de objetivos trazados por mes .....	23

DSV AIR & SEA

Anexos .....	25
Referencias .....	30

**Lista de tablas**

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos trazados por mes ..... 23

**Lista de figuras**

Figura 1. Mapa de ubicación de la compañía.....	12
<i>Figura 2.</i> Organigrama Energy & Project Solutions .....	13
Figura 3. Análisis DOFA Energy & Project Solutions .....	14
Figura 4. Cronograma de actividades.....	22

**Lista de anexos**

Anexo 1. Reporte de contenedores 2.0.....	25
Anexo 2. Manual para la creación de OTH's.....	26
Anexo 3. Directorio de shippers.....	27
Anexo 4. Instructivo de estimaciones CW1 .....	28
Anexo 5. Instructivo ¿Cómo consultar motonaves anunciadas y atracadas por terminal? .....	29



## **Introducción**

Inicialmente, gracias a la inducción y al desarrollo operativo en el primer mes de práctica, se pudo comprender en una gran parte el proceso desarrollado, dando pie así, para realizar un análisis exhaustivo de todas aquellas falencias que se estaban presentando del área de Energy & Project Solutions de la compañía DSV AIR & SEA SA

Se identificó que, gracias al desorden existente en la operación, se estaban generando reprocesos, extra costos y demoras para la correcta retroalimentación al cliente, adicional a esto, no se tenían claros muchos procesos importantes a desarrollar.

Con la recolección de esta información, se fue analizando la manera a través de la cual se pudiesen desarrollar herramientas productivas, las cuales fueran de utilidad, para generar así el resultado esperado.

DSV AIR & SEA

## **LA EMPRESA**

### **Aspectos generales**

DSV AIR & SEA SAS es una empresa danesa fundada en 1976 por 10 transportistas independientes, desde ese momento, la compañía inició un proceso de crecimiento y consolidación en donde llevó a cabo la adquisición de empresas del sector, llegando así a ser una gran multinacional, brindando las mejores soluciones logísticas y de transporte teniendo en cuenta las necesidades de sus clientes. (DSV España, 2021)

Esta compañía, según World Energy Trade, es el 4 proveedor de transporte y logística a nivel mundial gracias a su última adquisición, Panalpina Transportes Mundiales en el 2019. (World Energy Trade, 2019)

Su presencia en Colombia se dio a partir de la adquisición de Panalpina la cual ya contaba con más de 16 años en el mercado nacional.

### **Misión**

Aprovechamos nuestra presencia y competencia global en Air and Ocean Freight al colaborar con nuestros clientes para generar valor en sus cadenas de suministro y, juntos, crear soluciones logísticas de extremo a extremo, inteligentes y eficientes. (DSV España, 2021, p.1)

DSV AIR & SEA

### **Visión**

Ser proveedor líder a nivel mundial, satisfaciendo las necesidades de los clientes en los servicios de transporte y logística, siempre pensando en un amplio crecimiento y posicionándose como una de las empresas más rentables en la industria. (DSV España, 2021, p.1)

### **Valores**

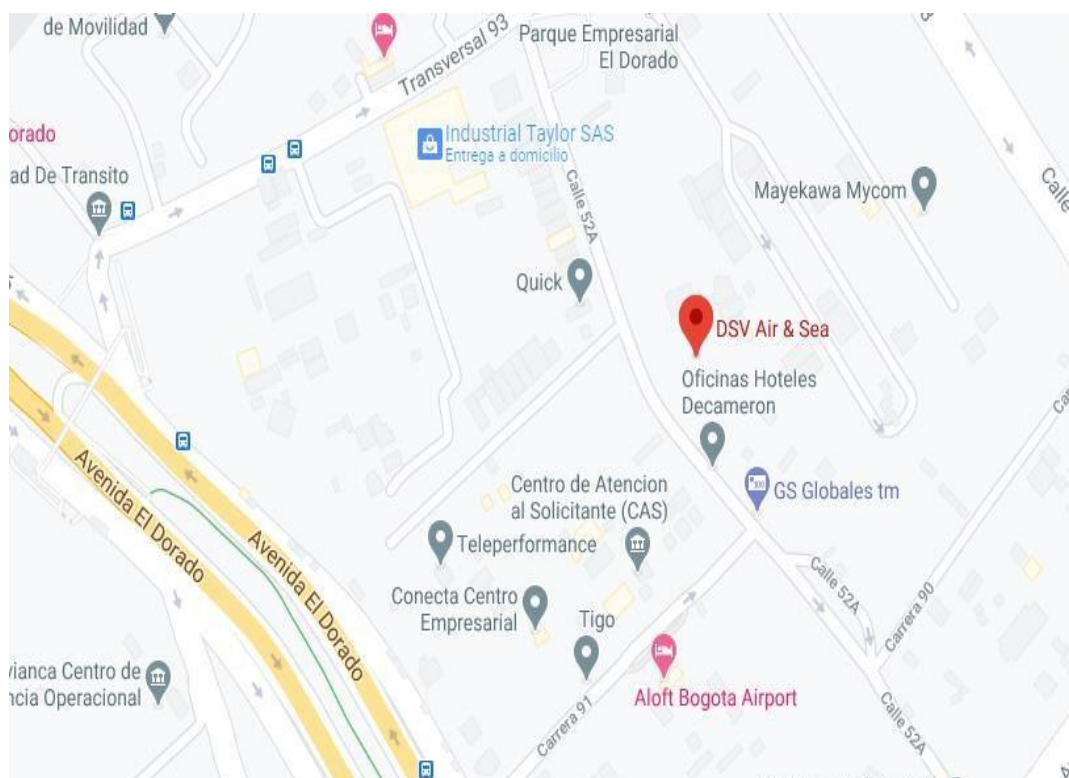
- **EL CLIENTE ES PRIMERO:** Ofrecer excelentes experiencias con servicios de alta calidad, ser proactivos y trabajar fuerte para mantener a los clientes y brindar facilidad y practicidad a nuestros clientes
- **MEJOR ACTUACIÓN:** Ser transparentes, trabajar juntos como un solo DSV en todo el mundo e impulsar a los negocios locales
- **COLABORACIÓN VERDADERA:** Mostrar iniciativa, apropiarse de las situaciones, comunicación respetuosa y diálogo abierto (DSV España, 2021, p.1)

### **Ubicación geográfica**

Actualmente DSV AIR & SEA SA en Colombia tiene su oficina principal en Bogotá ubicada en BTS 3 Of 401, Ac. 26 #92-32, Bogotá.

## DSV AIR &amp; SEA

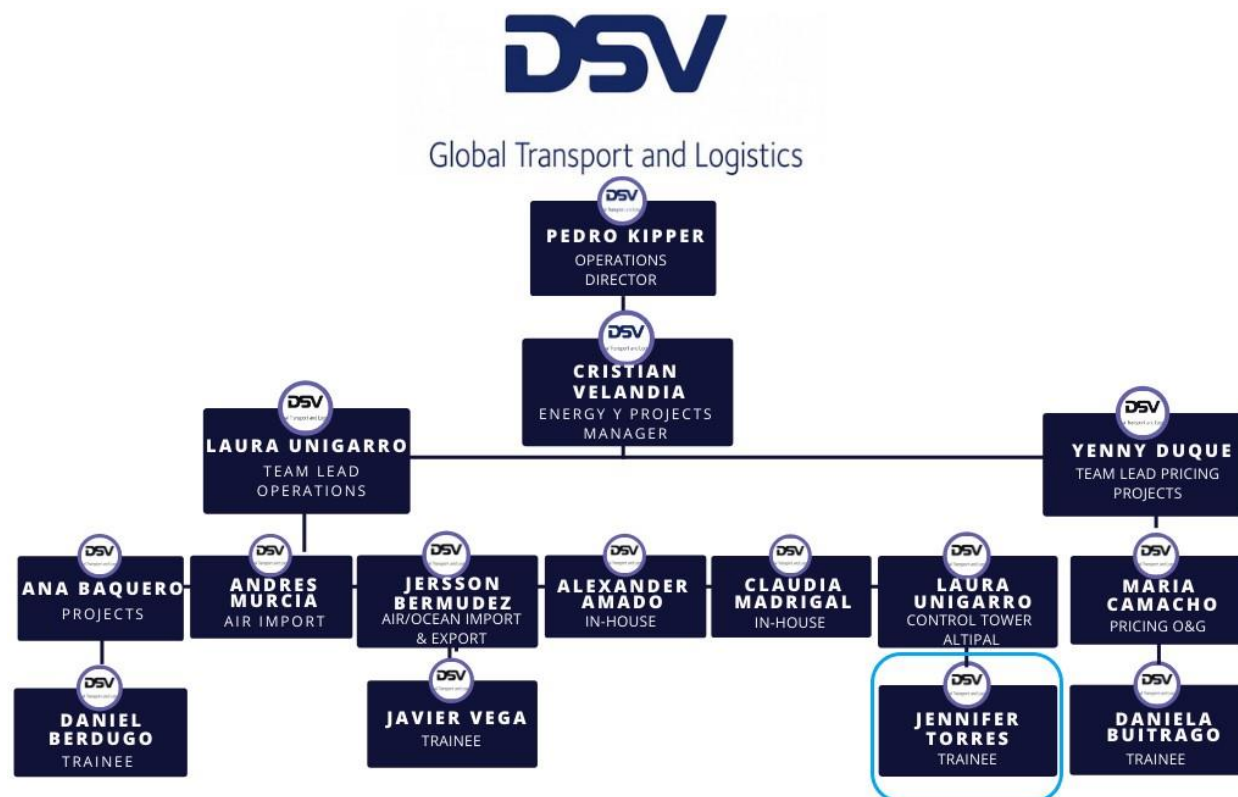
Figura 1. Mapa de ubicación de la compañía



Fuente: Google Maps. (24 de marzo de 2021). Ubicación geográfica de la empresa DSV AIR & SEA. Google Maps. <https://www.google.com/maps/place/DSV+Air+%26+Sea+Connecta/@4.684786,-74.1213707,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f9b612472b1b3:0x3d1d7da00806c1f0!8m2!3d4.684786!4d-74.119182>

## Estructura organizativa

Figura 2. Organigrama Energy & Project Solutions



FUENTES: ELABORACION PROPIA

Fuente: Elaboración propia, tomado de los datos de la empresa DSV España. (17 de enero de 2021). Why DSV? DSV España <https://www.es.dsv.com/About-DSV/vision-estrategia>

## Departamento de la práctica

El departamento de Energy and Project Solutions se encarga principalmente de operaciones marítimas y aéreas de importación y exportación de mercancía convencional para proyectos o carga sobre dimensionada y/o extra pesada del sector minero energético.

Dentro del departamento, se encuentra el área de operaciones en donde se estuvo apoyando principalmente a una cuenta bastante importante, ALTIPAL S.A.S, la cual realiza

## DSV AIR & SEA

importaciones marítimas de productos como lubricantes, papelería y alimentos desde diferentes orígenes, por otra parte, como cuenta secundaria también se brindó soporte en algunas operaciones de la compañía BAKER HUGHES.

## Análisis DOFA

Figura 3. Análisis DOFA Energy & Project Solutions



Fuente: Elaboración propia, tomado de los datos de la empresa DSV España. (17 de enero de 2021). Why DSV? DSV España <https://www.es.dsv.com/About-DSV/vision-estrategia>

**ESTRATEGIAS FO:** Aprovechar las alianzas estratégicas que se tienen para brindarle al cliente un balance entre calidad y buenos precios que permitan crear una fidelización mucho más fuerte para mantener a los activos y atraer nuevos.

**DSV AIR & SEA**

**ESTRATEGIAS DO:** Aprovechar las marcas de consumo masivo reconocidas para generar un mayor impacto en el mercado potencial aún no acaparado, teniendo en cuenta las estrategias efectivas aplicadas por los principales competidores

**ESTRATEGIAS FA:** Tomar ventaja competitiva del manejo de las operaciones a nivel nacional, mejoras en precios y oferta de servicios para ser una empresa más atractiva que la competencia.

**ESTRATEGIAS DA:** Mejorar la oferta al cliente de tal manera que se puedan generar más ingresos y se tenga el musculo financiero para invertir en aquellos puntos débiles tanto internos como externos de la compañía

## **PLANTEAMIENTO PLAN DE MEJORA**

### **Planteamiento central**

A partir del análisis DOFA generado en la figura 3 se puede evidenciar que una de las principales falencias en el área está basada en la falta de capacitación efectiva e instructivos de procesos para ser mucho más eficientes en las actividades diarias.

Es por ello que el planteamiento central de este plan de mejora será crear instructivos y herramientas que permitan brindar un excelente servicio, en pro de tener mucha más calidad en los procesos, en busca de una mejora continua, aumentando así la capacidad competitiva del área y por ende de la organización.

### **Importancia, limitaciones y alcances**

#### **Importancia**

Este documento, permite tener un fácil acceso a la información y a los procesos de manera rápida, efectiva y eficiente., ahorrando tiempo útil para poder llevar a cabo las actividades de una mejor manera, para así generar un impacto positivo en la capacitación de nuevo personal y cómo consecuencia manejar las tareas fácilmente.

Por otra parte, sirve para apoyar aquellos procesos que pueden tener demoras y falencias haciendo la operación mucho más efectiva teniendo en cuenta que algunas estrategias pueden funcionar para la operación del área en general y no solo para el puesto en cuestión.



## DSV AIR & SEA

### **Limitaciones**

- Corto tiempo para realizar análisis, ya que la práctica tomó lugar desde el 1 de Julio hasta el 31 de diciembre del 2020
- Mala organización en reportes.
- No estar pendiente de las actualizaciones y por ende perder la eficacia de las herramientas.

### **Alcances**

- Específicamente en el área de Energy and Project solutions para el manejo del cliente Altipal
- Aumentar la eficiencia y productividad en las operaciones del cliente
- Evitar los extra costos y pérdidas para la compañía
- Buenas herramientas de capacitación y ahorro de tiempo.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Crear instrumentos que permitan optimizar los procesos internos del área de la compañía en estudio, con el fin de brindar un mejor servicio al cliente y una capacidad de respuesta mucho más rápida y efectiva.

### **Objetivos específicos**

- Generar un reporte de contenedores que sirva de checklist para llevar paso a paso el proceso correctamente y evitar extra costos por una falla u omisión en la operación.

## DSV AIR &amp; SEA

- Crear un manual que permita comprender fácilmente el paso a paso del proceso de creación de OTH's para la compañía BAKER HUGHES, complementando así mismo con un directorio que permita tener en consolidado los códigos de los proveedores comúnmente usados y con ello disminuir los tiempos de ejecución.
- Implementar un cuadro para evitar desviaciones en el Gross Profit del área y tener un mejor rendimiento financiero.
- Desarrollar un instructivo que permita realizar la consulta de motonaves atracadas y anunciadas por terminal para disminuir tiempos en el proceso de consulta de las mismas.

DSV AIR & SEA

## **CONTENIDO PLAN DE MEJORA**

Esta práctica se desarrolló en el periodo comprendido entre el 1 julio al 31 de diciembre del 2020, en donde se evidenció en el área de Energy and Project solutions ciertas falencias, tales como un gran desorden en la operación, desviaciones financieras, bajo rendimiento ante los clientes, reprocesos, y extra costos

Gracias a esto se encontró pertinencia para incorporar ciertas acciones de mejora en cuanto a la organización del proceso de importación y exportación, en donde las tareas se deben cumplir en tiempos específicos; la disminución en las desviaciones financieras con el fin de tener números reales para poder llevar a cabo proyecciones de presupuesto de una manera más eficiente y la mejora en tiempos de respuesta para evitar extra costos.

Inicialmente se identificó que se necesitaba un reporte que funcionara para recordar cada paso en la operación y con este evitar la omisión de alguno de ellos y generar extra costos para la compañía, por ello se plantea la creación del REPORTE DE CONTENEDORES 2.0 el cual sirve como checklist y seguimiento de cada importación, desde el momento del posicionamiento de la orden, su posterior coordinación con la oficina de DSV en origen, el embarque de la mercancía, facturación, arribo de la misma, el proceso de nacionalización, retiro en puerto y entrega final al cliente, generando una alerta que permite desarrollar las tareas en el tiempo exacto para no generar pérdidas por una omisión o mala ejecución en el proceso.

Por otra parte, debido al volumen de operaciones de la empresa Baker Hughes para la generación de OTH's, se creó un manual que permita optimizar el tiempo de respuesta ya que se deben crear de 40 a 50 embarques mensuales; debido a que el proceso es un poco dispendioso y no se encuentra demasiado claro, únicamente se estaba cumpliendo con el 60% de efectividad en la operación y los KPI'S se estaban viendo bastante afectados. Este manual, consta de 3 partes,

DSV AIR & SEA

la primera el proceso de solicitud, posterior a esto la creación en el sistema CW1 y por último el envío de proforma, aprobación de la misma y proceso de facturación. Adicional a esto, en este proceso también se identificó que en el paso relacionado a la búsqueda del shipper puede tomar bastante tiempo, por esto también se creó un directorio con los códigos correspondientes para evitar este tipo de demoras.

Se logró identificar, de la misma manera, que el departamento de finanzas estaba realizando constantes llamados de atención por las variaciones en el Gross profit de los diferentes embarques, debido a que los operativos no estaban estimando correctamente los costos y las ventas de cada uno de ellos, fue por esto, que se creó el INSTRUCTIVO DE ESTIMACIONES CW1 para evitar que se olvide costear o cobrar algún rubro, este cuenta con el desglose de los costos en destino netos que serán cobrados con cada naviera tales como el dismounting, limpieza, comodato, fee por documentación, THC y demás; adicional a esto toma en cuenta el tipo de cambio a usar dependiendo el origen de la carga.

Finalmente se evidenció que los operativos presentaban inconvenientes y retrasos en el momento de la radicación ya que no lograban identificar fácilmente la manera de tener acceso a qué terminales arribaban las motonaves en las que tenían cargas en tránsito, por esto, se creó el INSTRUCTIVO DE ¿CÓMO CONSULTAR MOTONAVES ANUNCIADAS Y ATRACADAS POR TERMINAL?, en donde se relaciona un sencillo paso a paso que permite ingresar a la terminal de cada puerto y verificar a donde llegará su motonave para desarrollar de igual manera procesos posteriores como la recogida de la carga para su tránsito terrestre.

### Conclusiones

Gracias a la implementación de estas herramientas se logró evidenciar una mejora significativa en las operaciones del área, cumpliendo a cabalidad el objetivo general planteado inicialmente, generando un mejor desempeño y aumentando la efectividad en los procesos del día a día

El reporte de contenedores, contribuyó significativamente en los procesos de cada operativo en el área, en donde se vieron disminuidos notablemente los extra costos por errores de omisión en el proceso cometidos en el pasado.

Por otra parte, el rendimiento en los KPI's mensuales con el cliente Baker Hughes aumentó a un 95% la efectividad de la operación, teniendo en cuenta que el 5% restante corresponde al impedimento por cierre de facturación del cliente.

Adicional a esto, se evidenció que el departamento de finanzas disminuyó notablemente los llamados de atención por desviaciones en el gross profit, debido a que con el instructivo de estimaciones se estipulaban los costos adecuados en cada operación.

Y finalmente, las cargas en su radicación y posterior recogida para tránsito terrestre no presentaron mas errores ya que gracias al instructivo se tenía 100% claro en donde se encontraba la mercancía.

La mayoría de estas herramientas fue posible aplicarlas en el área en general, pero algunas pocas solo fueron posible para clientes en específico, ya que, debido al corto tiempo, no se tuvo el espacio suficiente para poder ajustarlas a cada uno.

## SEGUIMIENTO PRÁCTICA PROFESIONAL

### Programación de actividades realizadas

Figura 4. Cronograma de actividades



Fuente: Elaboración propia.

DSV AIR &amp; SEA

**Cumplimiento de objetivos trazados por mes**Tabla 1. *Cumplimiento de objetivos trazados por mes*

CICLO	FECHA	ACTIVIDADES	LOGROS ALCANZADOS	DIFICULTADES PRESENTADAS
CICLO 1	JULIO 1 - JULIO 3	Introducción a DSV AIR AND SEA SA	Conocer un poco más de la compañía y específicamente del área de ENERGY AND PROJECT SOLUTIONS	
	JULIO 6 - JULIO 10	Capacitación del cargo practicante Altipal SAS	Inicio de aprendizaje de forma general de las ocupaciones en el cargo	El practicante anterior había culminado su proceso y no estaba para entregar el puesto, mi jefe Inmediata no tenía disponibilidad del 100% para enseñarme mis funciones
	JULIO 13 - JULIO 24	Apoyo en funciones básicas de Altipal pre alertas, tracking diario de contenedores y radicaciones	Participación básica en la operación y profundización en conocimientos de comercio exterior	Actualización de cargas en tránsito para no olvidar ninguna en el reporte
	JULIO 27 - AGOSTO 7	Creación de OTH's para Baker Hughes y actualización de documentos en el sistema CW1	Mayor manejo de la operación	Creación de OTH's debido a la cantidad de pasos a seguir
	AGOSTO 10 - AGOSTO 28	Apoyo en impresión de documentos para el arribo de la carga y creación de OTH's para Altipal	Mayor manejo de la operación	
CICLO 2	AGOSTO 31 - SEPTIEMBRE 11	Ofertas y solicitudes terrestres, facturación de aduana e internacionales	Mayor manejo de la operación	Desviaciones en la facturación de internacionales por no tener en cuenta todos los costos

## DSV AIR &amp; SEA

	SEPTIEMBRE 14 - SEPTIEMBRE 25	Facturación terrestre y creación de nuevos embarques en el sistema CW1	Mayor manejo de la operación	
	SEPTIEMBRE 28 - OCTUBRE 9	Mayor comunicación con orígenes y manejo de todos los conocimientos aprendidos anteriormente	Mayor manejo de la operación	
	OCTUBRE 13 - OCTUBRE 23	Manejo de la operación, facturación, comunicación con el cliente, tracking de cargas en tránsito, comunicación con orígenes, radicación, coordinación de terrestres.	Mayor manejo de la operación	
CICLO 3	OCTUBRE 26 - NOVIEMBRE 6	Manejo de la operación, facturación, comunicación con el cliente, tracking de cargas en tránsito, comunicación con orígenes, radicación, coordinación de terrestres.	Mayor manejo de la operación	
	NOVIEMBRE 9 - NOVIEMBRE 20	Manejo de la operación, facturación, comunicación con el cliente, tracking de cargas en tránsito, comunicación con orígenes, radicación, coordinación de terrestres.	Mayor manejo de la operación	
	NOVIEMBRE 23 - DICIEMBRE 4	Manejo de la operación, facturación, comunicación con el cliente, tracking de cargas en tránsito, comunicación con orígenes	Mayor manejo de la operación	
	DICIEMBRE 7 - DICIEMBRE 18	Manejo de la operación, facturación, comunicación con el cliente, tracking de cargas en tránsito, comunicación con orígenes, radicación, coordinación de terrestres.	Mayor manejo de la operación	
	DICIEMBRE 21 - DICIEMBRE 31	Manejo de la operación, facturación, comunicación con el cliente, tracking de cargas en tránsito, comunicación con orígenes, radicación, coordinación de terrestres.	Mayor manejo de la operación	

Fuente: Elaboración propia.



### Anexos

#### Anexo 1. Reporte de contenedores 2.0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
	NAVIERA	ORIG	DESTI	IBL	MBL	IMPORTACION	CONTENEDOR	MOTONAVE	ETI	ETI	FACTURA	PRE ALERTA	EMISIO	RADICACI	
1	HAPAG	HAM	CTG	BRG0142357	HLCUHAM200638391	SHEXPO-2452-FUN	TTLU5964230	VALPARAISO EXPRESS 01255	21-jun	7-jul	3-jul	SI	OK	30-jun	
2	ONE	ZLO	BUN	MDF0053785	MEXA16886800	BIM-018	CRSU9263410	MOL PRESTIGE 2022E	28-jun	5-jul	2-jul	SI	OK	30-jun	
3	ONE	ZLO	BUN	MDF0059987	MEXA16889600	BIM-012	CAIU8781880/TRLU7393210	MSC PERLE FA023A	2-jul	9-jul	6-jul	SI	OK	3-jul	
4	HAPAG	ROT	CTG	DS80004472	HLCUDUS200515609	LINDT 67	HLBU 9411326	CALLAO EXPRESS 0127S	2-jul	21-jul	15-jul	SI	OK	16-jun	
5	HAPAG	PDX	CTG	PDX0008254	HLCUBSC2006BHYW6	BOBS 21	GESU 3876769	CAP JACKSON 29E29	9-jul	21-ago	14-ago	SI	OK	24-jul	
6	ONE	ZLO	BUN	MDF0055487	MEXA19357600	BIM-017	CRSU9292872/NYKU4920380	TSINGTAO EXPRESS 2026E	26-jul	2-ago	31-jul	SI	OK	29-jul	
7	CMA	ANR	CTG	LEH0033958	LHV2318785	BIF-009	APZU4650831	CMA CGM TANYA DWC6RS1MA	22-jul	4-ago	6-ago	SI	OK	29-jul	
8	MSC	NSA	BUN	BOM8049207	MEDUMH979384	INDIA 001	MEDU8944566	SYM I V. 2026W	1-jul	6-sep	24-jul	SI	OK	8-jul	
9	MSC	NSA	BUN	BOM8049267	MEDUMV023780	INDIA 002	BMCUB8778450	MSC BENEDETTA V. IS026R	1-jul	6-sep	24-jul	SI	OK	8-jul	
10	MSC	NSA	BUN	BOM8049266	MEDUMV016842	INDIA 003	CAIU4853153	MSC BENEDETTA V. IS026R	1-jul	6-sep	24-jul	SI	OK	8-jul	
11	MSC	NSA	BUN	BOM8049899	MEDUMH909126	INDIA 004	MEDU4750393	MSC ESTHI V. IP25R	24-jul	23-ago	24-jul	SI	OK	3-jul	
12	MSC	NSA	BUN	BOM8048997	MEDUMH922004	INDIA 005	MSCU9172178	SYM I V. 2026R	28-jun	23-ago	24-jul	SI	OK	3-jul	
13	MSC	NSA	BUN	BOM8048768	MEDUMH846096	INDIA 006	TCNU1590587	MSC CRISTINA V. IS024R	24-jul	23-ago	24-jul	SI	OK	7-jul	
14	HAPAG	ROT	CTG	DUS0101113	HLCUDUS200708121	LINDT 68	HLBU9189590	CMA CGM NIAGARA 0131S	29-jul	18-ago	11-ago	SI	OK	5-ago	
15	MSC	NSA	BUN	BOM8050146	MEDUMV410334	INDIA 007	MAGU5118182	SEAMAX NORWALK V. IS030R	29-jul	27-sep	13-ago	SI	OK	10-ago	
16	MSC	NSA	BUN	BOM8050092	MEDUMV370637	INDIA 008	CAIU7278799	LE HAVRE - IP030R	26-jul	23-sep	13-ago	SI	OK	30-jul	
17	MSC	NSA	BUN	BOM8049720	MEDUMV363855	INDIA 009	TEMU6588577	LE HAVRE - IP030R	26-jul	23-sep	13-ago	SI	OK	30-jul	
18	MSC	NSA	BUN	BOM8050148	MEDUMV424624	INDIA 010	MEDU7028041	SEAMAX NORWALK / IS030R	29-jul	27-sep	13-ago	SI	OK	10-ago	
19	MSC	NSA	BUN	BOM8050415	MEDUMV514671	INDIA 011	GLDU7395120	MSC ROSA M - IS031R	6-ago	4-oct	14-ago	SI	OK	14-ago	
20	HAPAG	RIO	CTG	RI0992633 / SB0G0020431	HLCURIS200701060	SHEXPO-2456-CAR	SEGU5448640	TOLTEN 2029	26-ago	5-sep	3-sep	SI	OK	27-ago	
21	HAPAG	HOU	CTG	IAH0102410	HLCUBSC2008ARWY0	SHEXPO-2462-CAR	HLBU1398418	MSC CADIZ 033S	20-ago	25-ago	25-ago	SI	OK	21-ago	
22	HAPAG	HOU	CTG	IAH0102414	HLCUBSC2008ASHB8	SHEXPO-2461-URV	UACU8532901	TIRUA 2033S	18-ago	26-ago	19-ago	SI	OK	20-ago	
23	HAPAG	HOU	CTG	IAH0102417	HLCUBSC2008ARYY1	SHEXPO-2457-URV	TCLU4155061	TIRUA 2033S	18-ago	26-ago	19-ago	SI	OK	20-ago	
24	SEALAND	HOU	BUN	IAH0104959	830079165	SHEXPO-2455-CSL	MESU3131490	MSC NERISSA 036W	1-sep	14-sep	4-sep	SI	OK	14-sep	
25	HAPAG	HOU	CTG	IAH0103015	HLCUBSC2008BBZ69	SHEXPO-2458-URV	UACU5805392	TORRENTE 2034S	25-ago	2-sep	26-ago	SI	OK	27-ago	
26	HAPAG	HOU	CTG	IAH0102472	HLCUBSC2008BLGS2	SHEXPO-2459-URV	HLXU8584052	TUCAPEL 2035S	3-sep	9-sep	4-sep	SI	OK	4-sep	

Fuente: Elaboración propia, tomado de los datos de la empresa DSV España. (17 de enero de 2021). Why DSV? DSV España <https://www.es.dsv.com/About-DSV/vision-estrategia>

*Anexo 2. Manual para la creación de OTH's*

*Fuente: Elaboración propia, tomado de los datos de la empresa DSV España. (17 de enero de 2021). Why DSV? DSV España <https://www.es.dsv.com/About-DSV/vision-estrategia>*

## Anexo 3. Directorio de shippers

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	DIRECTORIO DE SHIPPERS											
2		<b>NOMBRE</b>	<b>ORIGEN/DESTINO</b>	<b>CODIGO</b>								
3		BAKER HUGHES INT. OPER DEL PERU S.A	PERU	6408123157								
4		BAKER HUGHES OILFIELD OPERATIONS LLC	HOUSTON	66812382								
5		SUNRISE ENERGY TECHNOLOGY LIMITED	HONG KONG	6403171660								
6		BAKER HUGHES ARGENTINA SRL	ARGENTINA	6407895176								
7		BAKER HUGHES EHO LTD. HUGHES CHRISTENSEN DIVISION	KAWAIT	65340327								
8		BAKER HUGHES OILFIELD OPERATIONS, INC	THE WOODLANDS	66805455								
9		BAKER HUGHES CANADA COMPANY	CALGARY	6408823313								
10		BAKER HUGHES SINGAPORE PTE	SINGAPUR	6408011375								
11		HILCO, LLC	BRENHAM	65250038								
12		BAKER HUGHES DRILLING FLUIDS DIV OF PRODUCTIONQUEST LTD	ABERDEEN/UK	6407639941								
13		BAKER HUGHES CHINA OILFIELD TECHNOLOGY	CHINA	66882030								
14		BAKER HUGHES INTL BRANCHES INC BAKER OIL	ECUADOR	6408756777								
15		BAKER HUGHES INTL BRANCHES INC SUCURSAL	BOLIVIA	66970344								
16		INTEQ LAFAYETTE LA CSC & OPS A DIV OF BH OILFIELD OPER	ESTADOS UNIDOS	66862386								
17		BAKER HUGHES DO BRASIL LTDA DIVISAO INTEQ D & E	BRASIL	6407877757								
18		BAKER HUGHES TRINIDAD LIMITED MAPLE	TRINIDAD Y TOBAGO	66867772								
19		BAKER HUGHES SERVICES INTL LLC BAKER OIL	AZERBAIJAN	67985049								
20		BAKER HUGHES DE MEXICO S DE RL DE CV	CIUDAD DE MEXICO	6408827172								
21		BHI JANDAKOT A DIV OF BH AUSTRALIA PTY LTD	AUSTRALIA	66944780								
22		BAKER HUGHES SAUDI ARABIA CO	ARABIA SAUDITA	66971885								

Fuente: Elaboración propia, tomado de los datos de la empresa DSV España. (17 de enero de 2021). Why DSV? DSV España <https://www.es.dsv.com/About-DSV/vision-estrategia>

Anexo 4. Instructivo de estimaciones CWI

CUADRO DE COSTOS ESTIMACIONES CWI ALTIPAL - Excel

CODIGO	DESCRIPCIÓN	MONEDA	COSTO REAL	COSTO ESTIM	COSTO LOCAL	COD.CREDITOR	CREDITOR	MONEDA	VENTA	VENTA LOCAL	CODIGO DEBTOR	DEBTOR	INV TYPE
BORG	GASTOS EN ORIGEN/BL FEE	USD	\$ -	\$ -	\$ -	6405359281	HAPAG	USD	\$ 50	\$ 194.323	6408876323	ALTIPAL	FIN
BFRT	FLETE INTERNACIONAL	USD	\$ 1.010	\$ 1.100	\$ 4.275.106,00	6405359281	HAPAG	USD	\$ 1.155	\$ 4.488.861	6408876323	ALTIPAL	FIN
LHD	MANEJO DE IMPORTACIÓN	USD	\$ 66	\$ 66	\$ 256.506,36	6405359281	HAPAG	USD	\$ 85	\$ 330.349	6408876323	ALTIPAL	FIN
BCLN	CARGO POR MANEJO EN TERMINAL	COP	\$ -	\$ -	\$ -	6405359281	HAPAG	USD	\$ 120	\$ 466.375	6408876323	ALTIPAL	FIN
BCLN	CARGO POR NAVIERA	USD	\$ 55	\$ 55	\$ 213.755,30	6405359281	HAPAG	USD	\$ 120	\$ 466.375	6408876323	ALTIPAL	FIN
BTHE	COORDINACIÓN DE EMBARQUE	USD	\$ -	\$ -	\$ -	6405359281	HAPAG	USD	\$ 13	\$ 50.524	6408876323	ALTIPAL	FIN
BAMI	MOVIMIENTO DE CONTENEDOR EN PUERTO DE LLEGADA	USD	\$ -	\$ -	\$ -	6407991426	NAVEMAR	USD	\$ 95	\$ 369.214	6408876323	ALTIPAL	FIN
LCOR	CONODATO Y LIMPIEZA	COP	\$ 300.000	\$ 330.000	\$ 330.000,00	6407991426	NAVEMAR	USD	\$ -	\$ -	6408876323	ALTIPAL	FIN
PSC	RADICACIÓN	COP	\$ 83.300	\$ 83.300	\$ 83.300,00	6405359631	SOCIEDAD	USD	\$ -	\$ -	6408876323	ALTIPAL	FIN
											COST	\$ 5.158.667,66	
											REVENUE	\$ 6.366.021,48	
											PROFIT	\$ 1.207.353,82	

Fuente: Elaboración propia, tomado de los datos de la empresa DSV España. (17 de enero de 2021). Why DSV? DSV España <https://www.es.dsv.com/About-DSV/vision-estrategia>

DSV AIR & SEA

Anexo 5. Instructivo *¿Cómo consultar motonaves anunciadas y atracadas por terminal?*



*Fuente: Elaboración propia, tomado de los datos de la empresa DSV España. (17 de enero de 2021). Why DSV? DSV España <https://www.es.dsv.com/About-DSV/vision-estrategia>*

### Referencias

DSV España. (17 de enero de 2021). *Why DSV?* DSV España.  
<https://www.es.dsv.com/About-DSV/vision-estrategia>

Google Maps. (24 de marzo de 2021). Ubicación geográfica de la empresa DSV AIR & SEA. Google Maps.  
<https://www.google.com/maps/place/DSV+Air+%26+Sea+Connecta/@4.684786,-74.1213707,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f9b612472b1b3:0x3d1d7da00806c1f0!8m2!3d4.684786!4d-74.119182>

World Energy Trade. (02 de septiembre de 2019). *¿Quiénes somos?* World Energy Trade:  
<https://www.worldenergytrade.com/logistica/transporte/la-fusion-de-dsv-y-panalpina-crea-el-cuarto-gigante-mundial-de-servicios-logisticos>