

Estandarización de procedimientos críticos y resolución de casos en el área de Cuentas
por Pagar de Forward Air durante la transición operativa internacional

Juan Pablo Erazo Jiménez

Trabajo final de Grado

Para obtener el título de Profesional en Negocios Internacionales

Tutor:

Ivan Guillermo Ortega Diez

Universidad Santo Tomas

Facultad de Negocios Internacionales

2026

Resumen:

Forward Air es una empresa del sector logístico enfocada en el transporte terrestre expedito en América del Norte que, tras su integración con Omni Logistics, amplió su operación a nivel global. A través de Lean Solutions Group, gestiona desde Bogotá procesos financieros como Cuentas por Pagar (Accounts Payable), área en la que se desarrolló la presente práctica profesional en el cargo de Accounts Payable Specialist – Regional Contact dentro del Issue Resolution Team (IRT).

Durante la fase final de una transición operativa internacional iniciada en 2025, el área evidenció debilidades estructurales: ausencia de procesos documentados, acumulación de hasta 406 facturas con problemas activas simultáneamente en SAP Concur y saldos vencidos con proveedores estratégicos. En respuesta, se implementó un plan de estandarización y control basado en la documentación de SOPs, 5 sesiones de capacitación estructuradas a los equipos de India y México, y resolución directa de casos críticos. Los resultados son verificables: la discrepancia con E&A TransPros se redujo de \$104,653.84 a \$10,428.26, una mejora del 90%; se procesó un pago consolidado de \$61,058.49 cubriendo 23 facturas pendientes de East Coast Warehouse; y se identificó y escaló el caso de RF Transport, con facturas acumuladas superiores a \$370,000 USD en proceso activo de gestión.

Palabras clave: cuentas por pagar, estandarización de procesos, transición operativa, gestión de proveedores, resolución de casos críticos.

Key Words: accounts payable, process standardization, operational transition, vendor management, critical case resolution.

Introducción

El presente documento es el informe final de prácticas profesionales presentado a la Universidad Santo Tomás de Aquino como requisito del programa de Negocios Internacionales. En él se describe la experiencia adquirida entre febrero y mayo de 2026 en Forward Air, empresa del sector logístico que, tras su integración con Omni Logistics, opera como una de las redes de transporte y logística más importantes de América del Norte.

La práctica se llevó a cabo en el Centro de Servicios Compartidos de Bogotá, operado por Lean Solutions Group, específicamente en el área de Cuentas por Pagar dentro del Issue Resolution Team (IRT), equipo responsable de investigar y resolver problemas relacionados con facturas y pagos a proveedores. Las funciones iniciaron como agente encargado de los proveedores con letras E, K y N; posteriormente, por desempeño demostrado, se ascendió al cargo de Regional Contact, asumiendo la responsabilidad de un grupo más amplio que incluía empresas de factoring y aerolíneas.

Durante este período, el área se encontraba en la fase final de una transición operativa internacional iniciada en 2025, que coincidió con una reducción del equipo operativo en Colombia, incrementando el volumen de casos escalados hacia India y haciendo evidente la necesidad de estandarizar y controlar los procesos existentes. Esta situación derivó en la formulación e implementación del plan de mejora que se presenta en este informe.

Este proyecto se articula con los conocimientos adquiridos en el programa de Negocios Internacionales, particularmente en las áreas de gestión empresarial, formulación de proyectos y operaciones internacionales. Schroeder y Meyer Goldstein (2021) señalan que la visión de procesos proporciona perspectivas importantes para la gestión en áreas funcionales como Cuentas por Pagar, donde los conceptos de gestión de operaciones son plenamente aplicables, permitiendo identificar entradas, transformaciones y salidas para optimizar el flujo de trabajo.

En este sentido, la estandarización de procesos y el control operativo constituyen herramientas fundamentales para garantizar la competitividad de las organizaciones en entornos globales.

Contenido

1.	Forward Air.....	6
1.1.	Aspectos Generales.....	6
1.2.	Misión, Visión y Valores.....	6
1.2.1.	Misión.....	7
1.2.2.	Visión.....	7
1.2.3.	Valores	7
1.3.	Ubicación Geográfica	8
1.4.	Estructura Organizativa	8
1.5.	Unidad o Departamento en el que se Desarrolla la Práctica.....	9
1.6.	Análisis DOFA	11
1.6.1.	Fortalezas (F):.....	11
1.6.2.	Debilidades (D):	11
1.6.3.	Oportunidades (O):	12
1.6.4.	Amenazas (A):.....	12
2.	Planteamiento del plan de mejora.....	13
2.1.	Planteamiento Central.....	13
2.2.	Importancia, Limitaciones y Alcances.....	14
2.2.1.	Importancia.....	14
2.2.2.	Limitaciones	14
2.2.3.	Alcances.....	15
2.3.	Objetivo General.....	15
2.4.	Objetivos Específicos	15
3.	Contenido del plan de mejora.....	16
3.1.	Propuesta de Mejora	16
4.	Conclusiones:.....	20

5. Bibliografía:.....	22
6. Anexos	22
6.1. Análisis DOFA Cruzado — Área de Cuentas por Pagar, Forward Air (2026).	23
6.2. Correo electrónico de E&A TransPros reportando discrepancia de \$104,653.84 (octubre 2025).....	24
6.3. Correo electrónico de E&A TransPros confirmando balance reducido a \$10,428.26 (marzo 2026).....	24
6.4. Aging report de East Coast Warehouse & Distribution Corp. mostrando \$51,329.74 en facturas vencidas (enero-febrero 2026).	25
6.5. Bill Payment #00006274/152 — pago consolidado de \$61,058.49 a East Coast Warehouse & Distribution Corp. (abril 2026).	25
6.6. Station Contacts — archivo original vs. archivo actualizado, CargoWise (2026). ...	26
6.7. SOP — Manejo de tickets en ServiceNow (SNOW), Issue Resolution Team (2026). 27	
6.8. SOP — Proceso CASS (Carrier Account Settlement System), Issue Resolution Team (2026).27	
7. Seguimiento de las prácticas.....	28
7.1. Programación de actividades	28

1. Forward Air

1.1.Aspectos Generales

Forward Air Corporation es una empresa estadounidense del sector logístico fundada en 1981, especializada en servicios de transporte terrestre expedito y soluciones de cadena de suministro para el mercado de carga aérea en América del Norte. Con más de cuatro décadas de trayectoria, la compañía se consolidó como socio estratégico de empresas Fortune 500, ofreciendo servicios de entrega de alto nivel y tiempo definido a través de una red que opera en más de 100 ubicaciones en Estados Unidos y Canadá. La compañía cotiza en la bolsa de valores NASDAQ bajo el símbolo FWRD.

En enero de 2024, Forward Air completó su integración con Omni Logistics, empresa de logística global con presencia en América, Europa y Asia. Tras la fusión, la compañía consolidó un equipo de aproximadamente 7,000 empleados operando como una sola organización, ampliando significativamente su alcance internacional y diversificando su portafolio hacia soluciones logísticas integrales que incluyen transporte, almacenamiento, despacho aduanero y gestión de cadena de suministro a escala global.

1.2. Misión, Visión y Valores

Forward Air es una empresa del sector logístico enfocada en el transporte terrestre expedito que orienta su operación a través de una misión, visión y valores corporativos claramente definidos.

1.2.1. Misión

Ser el proveedor de preferencia de servicios logísticos y de transporte de alto nivel y tiempo definido, garantizando soluciones eficientes y confiables para sus clientes a lo largo de toda la cadena de suministro.

1.2.2. Visión

Consolidarse como proveedor líder de servicios de transporte y logística a nivel global, destacándose por su excelencia operativa, innovación tecnológica y enfoque en la satisfacción del cliente, evolucionando hacia un modelo de negocio integrado que ofrezca soluciones completas de cadena de suministro.

1.2.3. Valores

Los valores corporativos que orientan la cultura organizacional de Forward Air son:

- **Orientación al cliente:** comprender y satisfacer las necesidades de los clientes mediante un servicio eficiente y de alta calidad, garantizando relaciones sólidas y sostenibles.
- **Seguridad:** protección de los colaboradores, los activos y la carga en cada etapa del proceso logístico.
- **Integridad:** guiar todas las acciones y decisiones de la organización promoviendo la honestidad y el cumplimiento de principios éticos.
- **Personas:** reconocer el talento humano como el principal motor del crecimiento organizacional, fomentando un entorno inclusivo, colaborativo y orientado al desarrollo profesional.

1.3. Ubicación Geográfica

Forward Air tiene su sede central en Estados Unidos, desde donde se centralizan las decisiones estratégicas de la red logística global y opera la dirección del área de Cuentas por Pagar. Tras su integración con Omni Logistics, la organización amplió su alcance a nivel global, con operaciones en América, Europa y Asia, fortaleciendo su capacidad de ofrecer servicios integrales de cadena de suministro.

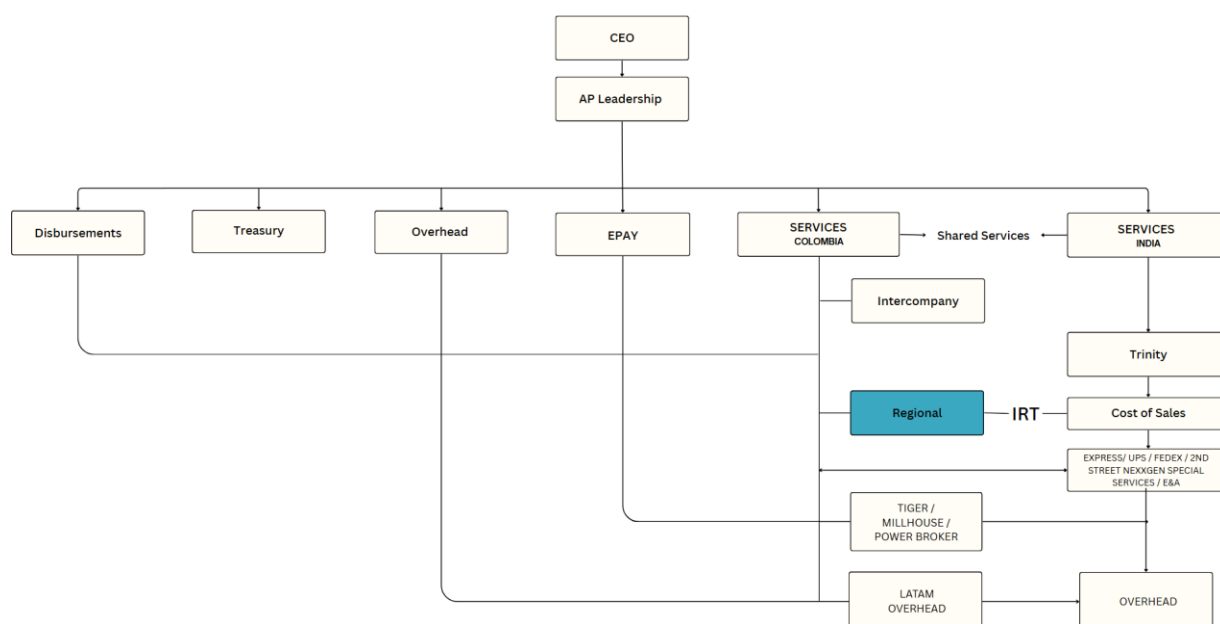
La práctica profesional se desarrolló en las instalaciones de Lean Solutions Group, ubicadas en el Parque Empresarial Buró 25, cerca del Aeropuerto Internacional El Dorado en Bogotá, Colombia. Desde allí, Lean Solutions Group presta servicios especializados de tercerización de procesos financieros para el sector logístico, gestionando áreas como Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar con equipos de talento colombiano.

1.4. Estructura Organizativa

Forward Air opera bajo un modelo de tercerización mediante el apoyo de Lean Solutions Group, empresa encargada de proporcionar soporte especializado en procesos administrativos y financieros desde Bogotá. La estructura del área de Cuentas por Pagar está liderada por la Dirección de AP (AP Leadership), bajo la cual se articulan unidades como Desembolsos (Disbursements), Tesorería (Treasury), Gastos Generales (Overhead), Pagos Electrónicos (EPAY) y los Centros de Servicios Compartidos de Colombia e India.

Dentro del Centro de Servicios de Colombia operan tres equipos: Intercompañía (Intercompany), que gestiona transacciones entre unidades de negocio; el equipo Regional, que atiende proveedores por zona o grupo; y el Issue Resolution Team (IRT), responsable de investigar y resolver problemas con facturas y pagos. La práctica se desarrolló dentro del equipo Regional – IRT, desde el cargo de Regional Contact, que constituye el nivel de mayor responsabilidad dentro del equipo en Colombia.

Figura 1. Estructura organizativa del área de Accounts Payable – Forward Air. El recuadro azul indica la ubicación de la práctica profesional dentro del equipo Regional – IRT. Elaboración propia con base en información interna de Forward Air (2026).



1.5.Unidad o Departamento en el que se Desarrolla la Práctica

Las prácticas profesionales se desarrollaron en el área de Cuentas por Pagar de Forward Air, dentro del Issue Resolution Team (IRT), equipo especializado en la investigación y resolución de problemas relacionados con facturas y pagos a proveedores. El IRT opera con un equipo de 9 personas en Colombia y gestiona diariamente múltiples tipos de procesos, cada uno con volúmenes y niveles de criticidad definidos.

Las actividades diarias se distribuyeron de manera equilibrada entre los siguientes procesos principales: revisión de estados de cuenta de proveedores (Statement Review), con un volumen de 30 a 50 estados mensuales y criticidad alta dado el riesgo de credit hold; gestión de tickets de pago urgente (Urgent Payment), con 10 a 20 casos mensuales que requieren priorización inmediata; procesamiento de facturas en SAP Concur, con una meta de cero

facturas pendientes en cola; gestión de Notificaciones de Asignación y Cartas de Liberación (NOA/LOR) de empresas de factoring, con 40 a 50 tickets mensuales; y consultas de estado de pago (Payment Status), con 10 a 20 solicitudes mensuales atendidas diariamente.

Para el desarrollo de estas funciones se utilizaron herramientas tecnológicas especializadas: CargoWise (WiseCloud) como sistema de gestión logística, Oracle NetSuite como plataforma ERP para el procesamiento financiero, SAP Concur para la administración y control de facturas, ServiceNow (SNOW) como sistema de gestión de tickets, y Microsoft Office Suite para el seguimiento y documentación de casos.

El proceso implicaba una interacción constante con equipos internos en Estados Unidos, el equipo de soporte en India y los proveedores directamente, coordinando aprobaciones, escalando casos críticos y garantizando la continuidad del ciclo de pagos dentro de los tiempos establecidos por el área.

Nota. Los volúmenes de operación corresponden al Internal Process Capability Mapping del área de Accounts Payable (Forward Air, comunicación personal, 2026).

1.6. Análisis DOFA

A continuación se presenta el análisis DOFA del área de Cuentas por Pagar de Forward Air, elaborado con base en la experiencia directa durante el período de práctica:

1.6.1. Fortalezas (F):

- Disponibilidad de cinco plataformas tecnológicas especializadas: CargoWise (WiseCloud), Oracle NetSuite, SAP Concur, ServiceNow (SNOW) y Microsoft Office Suite, que permiten gestionar de manera integral los procesos de pago y resolución de casos.
- Equipo con especialización en gestión de empresas de factoring, incluyendo reconciliación de estados de cuenta (SOA) y validación de acuerdos de pago.
- Estructura de roles claramente definida dentro del IRT, con niveles de responsabilidad escalables que facilitan la atención de casos de diferente complejidad.
- Presencia en un Centro de Servicios Compartidos con equipos en Colombia e India, lo que permite una cobertura operativa en diferentes zonas horarias.

1.6.2. Debilidades (D):

- Ausencia de procesos documentados que dificulta la transferencia de conocimiento y genera reprocesos operativos recurrentes.
- Acumulación de hasta 406 facturas con problemas activas simultáneamente en SAP Concur, evidenciando cuellos de botella en el ciclo de pagos.
- Deficiencias en la comunicación con proveedores que derivan en facturas mal aplicadas, pagos demorados y saldos vencidos de alto valor.
- Barreras de idioma y diferencia horaria entre los equipos de Colombia e India que ralentizan la resolución de casos críticos.

1.6.3. Oportunidades (O):

- Posicionamiento estratégico dentro de la nueva estructura global de Forward Air tras su integración con Omni Logistics, con operaciones en América, Europa y Asia.
- Potencial de replicar modelos de estandarización y control hacia otros equipos y procesos del área de Cuentas por Pagar a nivel global.
- Alta demanda de perfiles bilingües con experiencia en operaciones financieras internacionales dentro del sector logístico.
- Expansión del catálogo de procedimientos documentados hacia otros procesos críticos del IRT, fortaleciendo la capacidad operativa del área.

1.6.4. Amenazas (A):

- Riesgo de credit hold por parte de proveedores estratégicos ante pagos vencidos, evidenciado por casos con discrepancias superiores a \$100,000 USD.
- Alta presión operativa derivada de la gestión simultánea de tickets, facturas y comunicación con proveedores en múltiples sistemas.
- Dependencia de múltiples plataformas tecnológicas que, ante fallas o actualizaciones, pueden interrumpir la continuidad operativa.
- Alta rotación de proveedores y cambios frecuentes en acuerdos de factoring que incrementan el riesgo de pagos realizados a entidades incorrectas.

Nota. Elaboración propia con base en la experiencia de práctica en Forward Air (2026).

2. Planteamiento del plan de mejora

2.1.Planteamiento Central

El área de Cuentas por Pagar de Forward Air se encontraba durante el período de práctica en la fase final de una transición operativa internacional iniciada en 2025, mediante la cual funciones del equipo de Colombia fueron trasladándose progresivamente hacia un equipo de soporte en India. Esta fase final coincidió con una reducción del equipo operativo en Colombia, lo que incrementó el volumen de casos escalados hacia India y expuso debilidades estructurales del área: ausencia de procesos documentados, reprocesos recurrentes, acumulación de hasta 406 facturas con problemas activas simultáneamente en SAP Concur, y saldos vencidos con proveedores estratégicos que en algunos casos superaban los \$100,000 USD, como evidenció la discrepancia identificada con E&A TransPros.

Estas debilidades, combinadas con amenazas como el riesgo de credit hold, la dependencia de múltiples sistemas tecnológicos y la alta rotación en acuerdos de factoring, evidenciaron que el equipo operaba de manera reactiva y sin estandarización, poniendo en riesgo la continuidad del ciclo de pagos. Ante este panorama, se identificó la necesidad de formular e implementar un plan de mejora que respondiera de manera estructurada a estas debilidades.

En este contexto se plantea la siguiente pregunta central: ¿cómo estandarizar y controlar los procesos del área de Cuentas por Pagar de Forward Air durante la fase final de su transición operativa internacional para garantizar la continuidad del ciclo de pagos?

2.2.Importancia, Limitaciones y Alcances

La formulación e implementación del plan de mejora estuvo condicionada por el contexto operativo del área de Cuentas por Pagar de Forward Air durante la fase final de su transición internacional. A continuación se describe la relevancia estratégica del trabajo realizado, las restricciones que limitaron su desarrollo y el alcance de las acciones ejecutadas durante el período de práctica.

2.2.1. *Importancia*

La estandarización de procesos en entornos operativos distribuidos geográficamente es un factor determinante para garantizar la eficiencia y continuidad del servicio. Argote et al. (2022) señalan que la transferencia de conocimiento es crítica para navegar los desafíos contemporáneos de las organizaciones, especialmente cuando se trata de compartir prácticas entre equipos geográficamente distribuidos o facilitar el intercambio de conocimiento en entornos de trabajo virtuales. En el contexto del área de Cuentas por Pagar de Forward Air, documentar y controlar los procesos no solo respondió a una necesidad operativa inmediata, sino que se convirtió en un aporte estratégico que redujo la dependencia del conocimiento individual y fortaleció la capacidad del equipo durante la transición.

2.2.2. *Limitaciones*

El desarrollo del plan de mejora enfrentó limitaciones concretas. El ritmo acelerado de la operación diaria exigía atender simultáneamente las funciones propias del cargo y las actividades del plan, lo que redujo el tiempo disponible para la documentación. Las barreras de idioma con el equipo de India y la diferencia horaria dificultaron la coordinación en tiempo real. La ausencia de una plataforma centralizada de gestión documental limitó la velocidad de implementación. Adicionalmente, dado que la vinculación con la empresa se inició el 25 de noviembre de 2024, antes del período oficial de práctica que comenzó en febrero de 2026,

algunos procesos ya estaban en curso al momento de la inscripción formal, lo que implicó adaptar el plan a una realidad operativa ya avanzada.

2.2.3. Alcances

El plan de mejora abarcó la documentación de 2 SOPs operativos (ServiceNow y CASS), la ejecución de 5 sesiones de capacitación grabadas dirigidas a los equipos de India y México, y la resolución directa de casos críticos con proveedores estratégicos. Adicionalmente, se actualizó y depuró la base de contactos de estaciones en CargoWise.

2.3.Objetivo General

Implementar un plan de estandarización y control en el área de Cuentas por Pagar de Forward Air, para garantizar la continuidad del ciclo de pagos durante la transición hacia el equipo de soporte en India, mediante la documentación de SOPs, la capacitación estructurada y la resolución de casos críticos.

2.4.Objetivos Específicos

- Documentar los procedimientos operativos estándar (SOPs) del Issue Resolution Team (IRT), para reducir reprocesos mediante la sistematización de los flujos de trabajo del equipo.
- Ejecutar sesiones de capacitación grabadas dirigidas a los equipos de India y México, para garantizar la correcta gestión de casos durante la transición.
- Estandarizar los canales de comunicación con proveedores y estaciones, mediante la actualización y depuración de la base de contactos en CargoWise.
- Resolver los casos críticos escalados por el equipo de India, para evitar interrupciones en el ciclo de pagos con proveedores estratégicos y empresas de factoring, mediante la intervención directa como Regional Contact.

3. Contenido del plan de mejora

La presente sección constituye el núcleo del informe de prácticas profesionales, en la cual se documenta la evidencia del aporte realizado al área de Cuentas por Pagar de Forward Air durante el período de práctica. El contenido se organiza en torno a los cuatro objetivos específicos planteados, presentando para cada uno las acciones ejecutadas, los resultados obtenidos y la evidencia verificable que respalda el impacto del plan de mejora implementado.

3.1.Propuesta de Mejora

El plan de mejora se estructuró en respuesta a las debilidades y amenazas identificadas en el análisis DOFA del área de Cuentas por Pagar de Forward Air. A continuación, se presenta la evidencia del aporte realizado durante el período de práctica, organizada por objetivo específico.

Documentación de Procedimientos Operativos Estándar

Ante la ausencia de procesos documentados que facilitaran la transferencia de conocimiento al equipo de India, se desarrollaron dos procedimientos operativos estándar (SOPs): uno para el manejo de tickets en ServiceNow (SNOW) y otro para el proceso de CASS (Carrier Account Settlement System) en el área de aerolíneas. Estos documentos establecen paso a paso los flujos de trabajo del equipo, incluyendo criterios de clasificación de tickets, tiempos de respuesta esperados y rutas de escalación. Su elaboración respondió directamente a la necesidad de reducir los reprocesos generados por la falta de lineamientos comunes entre los equipos de Colombia e India (ver Anexo 6.7 y Anexo 6.8).

Con el fin de garantizar la sostenibilidad de los procedimientos documentados más allá del período de práctica, se estableció que la actualización y mantenimiento de los SOPs quedará bajo responsabilidad del equipo del Issue Resolution Team (IRT). Se recomienda una revisión periódica de los documentos con frecuencia trimestral, o cada vez que se presenten cambios

significativos en los sistemas, procesos o estructura del equipo, asegurando que los procedimientos reflejen en todo momento la realidad operativa del área.

Sesiones de Capacitación para los Equipos de India y México

Se diseñaron y ejecutaron 5 sesiones de capacitación grabadas, 3 dirigidas al equipo de India y 2 al equipo de México, cubriendo los procesos más críticos del IRT:

Tabla 1. Sesiones de capacitación ejecutadas durante el periodo de práctica

Nº	Sesión	Equipo	Fecha	Link
1	Statement Review / Issue	México	22 abr 2026	https://youtu.be/EhmuSl_uZ60
2	Statement Review Shadowing	México	24 abr 2026	https://youtu.be/r2xJ_Sq2MQE
3	E&A Statement Review	India	20 mar 2026	https://youtu.be/VLqQwmrY4zM
4	NetSuite & Payment Run	India	26 mar 2026	https://youtu.be/qC4VUvJ23Yw
5	Station Contacts and Issues	India	27 mar 2026	https://youtu.be/-YebOaYno40

Nota. Elaboración propia con base en registros de capacitación del área de Accounts Payable de Forward Air (2026).

Estas sesiones permitieron transferir conocimiento operativo de manera estructurada, reduciendo la dependencia de la comunicación en tiempo real entre equipos con diferencias horarias y barreras de idioma. Las grabaciones quedaron disponibles como material de referencia permanente para los equipos.

Actualización de la Base de Contactos en CargoWise

Se identificó que la base de contactos de estaciones en CargoWise estaba desactualizada, lo que generaba comunicaciones dirigidas a personas o correos incorrectos, derivando en retrasos en la resolución de casos. Se realizó una depuración y actualización del archivo de Station Contacts, consolidando la información de 5 hojas originales en 3 hojas activas con contactos verificados. Esta actualización redujo el riesgo de errores en la comunicación con estaciones y facilitó la gestión de casos por parte del equipo de India (ver Anexo 6.6).

Resolución de Casos Críticos con Proveedores Estratégicos

Durante el período de práctica se intervino directamente en la resolución y gestión de casos críticos escalados que requerían experiencia operativa avanzada. Los casos más representativos son los siguientes:

E&A TransPros, Inc.: En octubre de 2025 el proveedor reportó una discrepancia de \$104,653.84 entre sus registros y los de Forward Air, con facturas sin aplicar correctamente desde 2023 (ver Anexo 6.2). Mediante la revisión detallada de los estados de cuenta, identificación de pagos duplicados y créditos no aplicados, y comunicación estructurada con el proveedor, la discrepancia se redujo a \$10,428.26 en marzo de 2026, equivalente a una mejora del 90% (ver Anexo 6.3).

East Coast Warehouse & Distribution Corp.: Se identificó un aging report con \$51,329.74 en facturas en rango de 31 a 45 días vencidas (ver Anexo 6.4). Tras la revisión y gestión de cada factura con las áreas correspondientes, se procesó un pago consolidado de \$61,058.49 el 4 de

abril de 2026, cubriendo 23 facturas pendientes y saneando completamente la cuenta (ver Anexo 6.5).

RF Transport: Proveedor con facturas vencidas acumuladas desde 2022 por un monto superior a \$370,000 USD distribuidas en múltiples periodos fiscales. El caso fue identificado, documentado y escalado al equipo de liderazgo de AP durante el periodo de práctica. A la fecha de presentación de este informe, el caso se encuentra en proceso activo de gestión y reconciliación en coordinación con el equipo de India y el liderazgo del área.

Nota. Los datos de casos críticos corresponden a registros internos del área de Accounts Payable de Forward Air (2024-2026).

Tabla 2. Resumen de Resultados del Plan de Mejora

Indicador	Antes	Después	Mejora
Discrepancia E&A TransPros	\$104,653.84 (oct 2025)	\$10,428.26 (mar 2026)	90%
Facturas pendientes EastCoast	\$51,329.74 (ene-feb 2026)	\$0 (abr 2026)	100%
Facturas acumuladas RF Transport	\$370,000+ (2022-2026)	En gestión activa	En proceso

Nota. Elaboración propia con base en registros internos del área de Accounts Payable de Forward Air (2024-2026).

4. Conclusiones:

El presente plan de mejora permitió identificar, intervenir y mejorar procesos críticos en el área de Cuentas por Pagar de Forward Air durante la fase final de una transición operativa internacional de alta complejidad. Los resultados obtenidos demuestran que la estandarización y el control de procesos tienen un impacto directo y medible sobre la eficiencia financiera y operativa de una organización logística global.

En primer lugar, la documentación de procedimientos operativos estándar demostró ser una herramienta indispensable para garantizar la continuidad del servicio durante transiciones internacionales. La elaboración de los SOPs de ServiceNow y CASS permitió sistematizar flujos de trabajo que anteriormente dependían del conocimiento individual de los miembros del equipo, reduciendo la vulnerabilidad del área ante cambios de personal y facilitando la incorporación de nuevos integrantes en el equipo de India.

En segundo lugar, las 5 sesiones de capacitación ejecutadas entre marzo y abril de 2026 para los equipos de India y México demostraron que la transferencia de conocimiento estructurada mediante grabaciones accesibles y reproducibles es más efectiva que la comunicación informal en tiempo real, especialmente en contextos con barreras de idioma y diferencias horarias. Estas sesiones cubrieron los procesos más críticos del IRT, incluyendo Statement Review, NetSuite & Payment Run y Station Contacts, y quedaron disponibles como material de referencia permanente para ambos equipos.

En tercer lugar, la resolución y gestión de casos críticos con proveedores estratégicos constituyó el aporte más significativo y verificable del plan de mejora. La gestión proactiva y estructurada permitió reducir la discrepancia con E&A TransPros en un 90%, pasando de \$104,653.84 a \$10,428.26, y sanear completamente la cuenta de East Coast Warehouse mediante el procesamiento de un pago consolidado de \$61,058.49 que cubrió 23 facturas

pendientes. Adicionalmente, se identificó y escaló el caso de RF Transport, proveedor con facturas acumuladas superiores a \$370,000 USD desde 2022, cuya gestión activa continúa al cierre del período de práctica. En este mismo marco, la actualización y depuración de la base de contactos en CargoWise demostró que acciones operativas básicas como mantener un directorio actualizado tienen un impacto directo sobre la eficiencia en la resolución de casos. Estos resultados demuestran que una intervención oportuna y metódica puede prevenir situaciones de credit hold y proteger las relaciones comerciales de la organización con sus proveedores estratégicos.

Finalmente, esta experiencia permitió confirmar que los conocimientos adquiridos en el programa de Negocios Internacionales son directamente aplicables en entornos corporativos globales. Ool (2019) señala que cuando los equipos siguen un conjunto de pasos bien definidos, se reducen los errores y retrasos, se elimina el esfuerzo duplicado y se optimizan los recursos, lo que se traduce en mayor satisfacción tanto del equipo como de los proveedores. La capacidad de operar simultáneamente en múltiples sistemas tecnológicos, coordinar equipos en diferentes países y gestionar relaciones con proveedores estratégicos en inglés constituye un perfil profesional altamente valorado en el sector logístico internacional, y representa el principal aporte formativo derivado de esta experiencia de práctica.

5. Bibliografía:

Argote, L., Guo, J., Park, S., & Hahl, O. (2022). The mechanisms and components of knowledge transfer: The virtual special issue on knowledge transfer within organizations. *Organization Science*, 33(1), 1–17.

FreightWaves. (2024). *Forward Air focuses on integration, revenue opportunities after Omni merger*. <https://www.freightwaves.com/news/forward-air-focuses-on-integration-revenue-opportunities-after-omni-merger>

Schroeder, R. G., & Meyer Goldstein, S. (2021). *Operations management in the supply chain: Decisions and cases* (8th ed.). McGraw-Hill.

Ool, K. (2019). *Improving accounts payable processes* [Master's thesis, Arcada University of Applied Sciences].

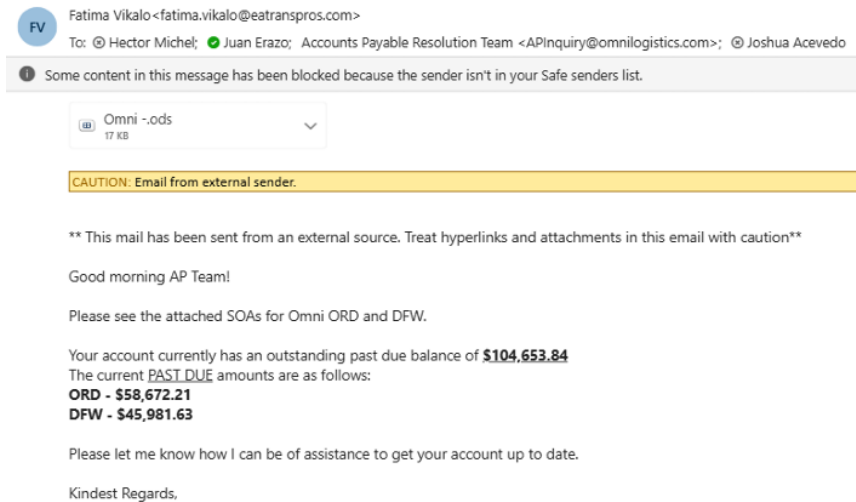
6. Anexos

6.1. Análisis DOFA Cruzado — Área de Cuentas por Pagar, Forward Air (2026).

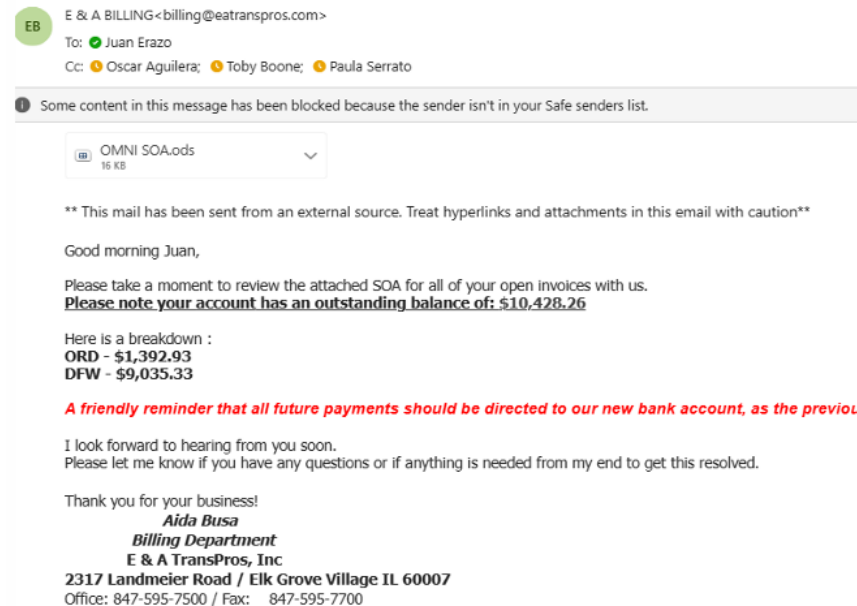
- FO — Estrategias ofensivas ■ FA — Estrategias defensivas ■ DO — Estrategias de reorientación
- DA — Estrategias de supervivencia

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	FO — Ofensivas • Aprovechar el dominio tecnológico de las cinco plataformas especializadas para posicionarse como referente dentro de la nueva estructura global de Forward Air (F1, O1). • Utilizar los SOPs documentados y las sesiones de capacitación como base para replicar el modelo de estandarización hacia otros equipos y procesos del área (F4, O2, O4). • Capitalizar la especialización en factoring para expandir el portafolio de servicios del Centro de Servicios Compartidos (F2, O3).	FA — Defensivas • Utilizar la especialización en gestión de factoring y reconciliación de SOA para anticipar y prevenir situaciones de credit hold antes de que escalen (F2, A1). • Aprovechar el dominio tecnológico para gestionar eficientemente la presión operativa y reducir el riesgo de interrupciones por fallas en los sistemas (F1, A2, A3). • Usar la estructura de roles definida del IRT para distribuir la carga operativa y mitigar el impacto de la alta rotación de proveedores (F3, A4).
Debilidades (D)	DO — Reorientación • Superar la ausencia de procesos documentados aprovechando la oportunidad de expansión del catálogo de SOPs hacia otros procesos críticos del IRT (D1, O4). • Reducir los reprocesos operativos mediante la replicación del modelo de capacitación estructurada hacia otros equipos, aprovechando el posicionamiento global de Forward Air (D2, O2). • Implementar herramientas de comunicación estandarizadas para superar las barreras de idioma y diferencia horaria con el equipo de India (D4, O2).	DA — Supervivencia • Documentar procedimientos específicos para el manejo de acuerdos de factoring, reduciendo el riesgo de pagos incorrectos ante la alta rotación de proveedores (D1, A4). • Implementar canales de comunicación estandarizados para reducir barreras de idioma y agilizar la resolución de casos bajo presión operativa (D4, A2). • Establecer protocolos de escalación claros para casos críticos, reduciendo la dependencia del conocimiento individual ante la acumulación de casos sin resolver (D2, A1).

6.2. Correo electrónico de E&A TransPros reportando discrepancia de \$104,653.84 (octubre 2025).



6.3. Correo electrónico de E&A TransPros confirmando balance reducido a \$10,428.26 (marzo 2026).



6.4.Aging report de East Coast Warehouse & Distribution Corp. mostrando \$51,329.74 en facturas vencidas (enero-febrero 2026).

Aging	Document Date	Company	Terms	Document Number	Customer Number	Original Invoice	Remaining Balance
2) 31 - 45 Days	1/29/2026	SAFEW	NET 30	1720071	OMNILO	\$375.00	\$375.00
2) 31 - 45 Days	1/30/2026	ECWGA	NET 30	I20015496S	OMNILO	\$16,186.00	\$16,186.00
2) 31 - 45 Days	1/30/2026	SAFEW	NET 30	1720244	OMNILO	\$375.00	\$375.00
2) 31 - 45 Days	1/30/2026	SAFEW	NET 30	1720246	OMNILO	\$340.00	\$340.00
2) 31 - 45 Days	1/30/2026	SAFEW	NET 30	1720247	OMNILO	\$340.00	\$340.00
2) 31 - 45 Days	1/30/2026	SAFEW	NET 30	1720248	OMNILO	\$340.00	\$340.00
2) 31 - 45 Days	1/30/2026	SAFEW	NET 30	1720510	OMNILO	\$305.00	\$305.00
2) 31 - 45 Days	1/30/2026	SAFEW	NET 30	1720511	OMNILO	\$340.00	\$340.00
2) 31 - 45 Days	1/30/2026	SAFEW	NET 30	1720512	OMNILO	\$305.00	\$305.00
2) 31 - 45 Days	1/30/2026	SAFEW	NET 30	1720513	OMNILO	\$340.00	\$340.00
2) 31 - 45 Days	1/30/2026	SAFEW	NET 30	1720514	OMNILO	\$375.00	\$375.00
2) 31 - 45 Days	1/31/2026	ECWGA	NET 30	A20015604S	OMNILO	\$929.55	\$929.55
2) 31 - 45 Days	2/3/2026	ECWGA	NET 30	I20015789S	OMNILO	\$3,449.00	\$3,449.00
2) 31 - 45 Days	2/6/2026	ECWGA	NET 30	I20015886S	OMNILO	\$5,527.25	\$5,527.25
2) 31 - 45 Days	2/12/2026	SAFEW	NET 30	1723868	OMNILO	\$340.00	\$340.00
2) 31 - 45 Days	2/12/2026	SAFEW	NET 30	1723869	OMNILO	\$340.00	\$340.00
2) 31 - 45 Days	2/12/2026	SAFEW	NET 30	1723870	OMNILO	\$375.00	\$375.00
2) 31 - 45 Days	2/12/2026	SAFEW	NET 30	1723871	OMNILO	\$340.00	\$340.00
2) 31 - 45 Days	2/12/2026	SAFEW	NET 30	1723872	OMNILO	\$340.00	\$340.00
2) 31 - 45 Days	2/12/2026	SAFEW	NET 30	1723873	OMNILO	\$305.00	\$305.00
2) 31 - 45 Days	2/12/2026	SAFEW	NET 30	1724007	OMNILO	\$340.00	\$340.00
2) 31 - 45 Days	2/15/2026	ECWGA	NET 30	A20016159S	OMNILO	\$2,921.14	\$2,921.14
2) 31 - 45 Days	2/16/2026	ECWGA	NET 30	I20016178S	OMNILO	\$1,760.75	\$1,760.75
Grand Total						\$51,329.74	\$51,329.74

6.5.Bill Payment #00006274/152 — pago consolidado de \$61,058.49 a East Coast Warehouse & Distribution Corp. (abril 2026).

Omni Logistics, LLC 3100 Olympus Blvd., Suite 420 Dallas TX 75109 United States		Bill Payment #00006274/152 04/02/2026	
Pay To EAST COAST WAREHOUSE & DISTRIBUTION CORP P.O. BOX 21008 New York NY 10087 United States		AMOUNT \$61,058.49	
Date	Type	Applied To	Amount
01/29/2026	Bill #I20015433S		\$171.60
02/12/2026	Bill #1723873		\$305.00
02/12/2026	Bill #1723872		\$340.00
02/12/2026	Bill #1723869		\$340.00
02/12/2026	Bill #1723871		\$340.00
02/12/2026	Bill #1724007		\$340.00
02/12/2026	Bill #1723868		\$340.00
02/12/2026	Bill #1723870		\$375.00
03/01/2026	Bill #1720244		\$375.00
02/25/2026	Bill #1719249		\$475.00
01/31/2026	Bill #A20015604S		\$929.55
01/15/2026	Bill #I20015079S		\$1,304.50
02/17/2026	Bill #I20016202S		\$1,445.75
02/16/2026	Bill #I20016178S		\$1,760.75
02/19/2026	Bill #I20016288S		\$1,795.75
02/18/2026	Bill #I20016265S		\$2,215.75
02/15/2026	Bill #A20016159S		\$2,921.14
02/03/2026	Bill #I20015789S		\$3,449.00
01/29/2026	Bill #I20015464S		\$3,450.95
02/06/2026	Bill #I20015886S		\$5,527.25
01/28/2026	Bill #I20015432S		\$8,184.00
02/28/2026	Bill #A20016600S		\$8,486.50
01/30/2026	Bill #I20015496S		\$16,186.00
Amount			\$61,058.49

6.6.Station Contacts — archivo original vs. archivo actualizado, CargoWise (2026).

Before:

Station	Primary Contact	Escalation
PDX	Nitish nmaharaj@omnilogistics.com	tlorona@omnilogistics.com
SFO	Kapo kapo.yeung@omnilogistics.com	tlorona@omnilogistics.com
LAX	Donna Vang dvang@omnilogistics.com	tlorona@omnilogistics.com
SLC	Sharon svos@omnilogistics.com	tlorona@omnilogistics.com
PHX	Melissa mdruiz@omnilogistics.com	tlorona@omnilogistics.com
ELP	Melissa mdruiz@omnilogistics.com	tlorona@omnilogistics.com
DFW	Steve sthill@omnilogistics.com	ksethna@omnilogistics.com
MFE	Steve sthill@omnilogistics.com	ksethna@omnilogistics.com
IAH	Roy rmixon@omnilogistics.com	ksethna@omnilogistics.com
AUS	Rhonda rhoden@omnilogistics.com	ksethna@omnilogistics.com
ORD	Julie jmichalski@omnilogistics.com	ksethna@omnilogistics.com
PIT	Tina Zhang tzhang@omnilogistics.com	ksethna@omnilogistics.com
MIA	Paola paola.poblete@omnilogistics.com	ksethna@omnilogistics.com
JFK	Mark mark.li@omnilogistics.com	ksethna@omnilogistics.com

After:

Branch	Primary Contact	Escalation
Station	Primary Contact	Escalation
PDX	Nitish nmaharaj@omnilogistics.com	
SFO	jamea@omnilogistics.com	KRoooper@forwardair.com
LAX	Donna Vang dvang@omnilogistics.com	omilla@omnilogistics.com
SLC	Sharon svos@omnilogistics.com	AMeyer@forwardair.com
PHX	Melissa mdruiz@omnilogistics.com	omilla@omnilogistics.com
ELP	Melissa mdruiz@omnilogistics.com	
DFW	Steve sthill@omnilogistics.com	aalcantara@omnilogistics.com
MFE	Steve sthill@omnilogistics.com	ksethna@omnilogistics.com
IAH	jvincent@omnilogistics.com	amanahan@omnilogistics.com
AUS	emora@omnilogistics.com	colby.dickens@forwardair.com
OIW	Craig_Arndt@omnilogistics.com	Craig_Arndt@omnilogistics.com
MIA	Paola paola.poblete@omnilogistics.com	ksethna@omnilogistics.com
JFK	jfkai@omnilogistics.com	Mark mark.li@omnilogistics.com

6.7.SOP — Manejo de tickets en ServiceNow (SNOW), Issue Resolution Team (2026).

Disponible en:

<https://docs.google.com/document/d/1a5eajDm3wuqK6cPXh2ZcFKOdcDJymBr5/edit?usp=sharing&ouid=101902581056191421887&rtpof=true&sd=true>

6.8.SOP — Proceso CASS (Carrier Account Settlement System), Issue Resolution Team (2026).

Disponible en:

<https://docs.google.com/document/d/1DAi8Gj8Mupzb6e3iRmAP6zIlGplOFQkP/edit?usp=sharing&ouid=101902581056191421887&rtpof=true&sd=true>

7. Seguimiento de las prácticas

7.1.Programación de actividades

Mes	Actividad	Descripción	Estado	Dificultad
Febrero 2026	Identificación de casos críticos y gestión base del IRT	Gestión diaria de la cola de tickets en ServiceNow (SNOW), atención de procesos base del IRT: payment status, invoice submission, urgent payments y statement review. Atención de escalaciones del equipo de India derivadas de la reducción del equipo operativo en Colombia. Identificación de casos críticos prioritarios, incluyendo la discrepancia con E&A TransPros y las facturas acumuladas de RF Transport.	Completado	Alta
Marzo 2026	Resolución E&A TransPros, capacitaciones India y SOP ServiceNow	Resolución del caso E&A TransPros mediante revisión de estados de cuenta, identificación de pagos duplicados y créditos no aplicados, reduciendo la discrepancia de \$104,653.84 a \$10,428.26 (mejora del 90%). Ejecución de 3 sesiones de capacitación grabadas para el equipo de India: E&A Statement Review (20 mar), NetSuite & Payment Run (26 mar) y Station Contacts and Issues (27 mar). Finalización del SOP de ServiceNow.	Completado	Alta
Abril 2026	Pago East Coast, capacitaciones México y actualización CargoWise	Procesamiento del pago consolidado de East Coast Warehouse por \$61,058.49, cubriendo 23 facturas pendientes (4 abr). Ejecución de 2 sesiones de capacitación grabadas para el equipo de México: Statement Review / Issue México (22 abr) y Statement Review Shadowing México (24 abr). Actualización y depuración de la base de contactos de estaciones en CargoWise, consolidando 5 hojas en 3. Inicio de la documentación del SOP de CASS. Identificación y escalación del caso RF Transport al equipo de liderazgo de AP.	Completado	Media
Mayo 2026	Cierre de SOPs, presentación IRT y gestión RF Transport	Finalización del SOP de CASS. Participación en la presentación del IRT ante el liderazgo de AP (3 may). Generación y distribución del reporte de Vendor Compliance para los equipos de India y Colombia. Gestión activa del caso RF Transport en coordinación con el equipo de India y el liderazgo del área.	En curso	Alta