

Plan de mejora para la compañía DSV AIR & SEA

Plan de mejora para la compañía DSV AIR & SEA

Martin Alejandro Alonso Molina

Trabajo de grado

Para optar al título de Profesional en Negocios Internacionales

Dirigido por:

Luis Rodrigo Castelazo Torres

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá

2021

Agradecimientos

Infinitas gracias doy a mis padres, Orlando Martin Alonso Vera y Sandra Patricia Molina García por su invaluable esfuerzo, dedicación, cariño y acompañamiento a lo largo de este proceso, porque gracias a ellos es que me encuentro realizando hoy este trabajo que servirá para al fin tener en mis manos el ansiado título de “Profesional en Negocios Internacionales”.

También, manifestar mi enorme sentimiento de gratitud hacia profesores como Jorge García Rico, Jorge Silva, María Mercedes Bernal, Rodrigo Castelazo, Andrés Ramírez, entre otros, que además de su excelente desempeño como docentes, son unas personas increíbles que han sabido compartir momentos agradables conmigo y mis compañeros, además de apoyarme siempre cada vez que se los solicité. Profesores como estos, hacen de la universidad y del aula de clase un lugar increíble.

Gracias a la Universidad Santo Tomás por su gestión, porque más allá de lo académico, propició siempre espacios para el esparcimiento y comodidad de sus estudiantes, y que, además, a lo que a mi respecta, se preocupó siempre por traer a nuestras Aulas a profesores totalmente capaces y cuyo desempeño era excelso.

Resumen

Mediante el presente trabajo, se busca implementar diferentes estrategias que resulten útiles para la cuenta de ALTIPAL del departamento de energía y proyectos perteneciente a la compañía DSV Air And Sea SAS, ya que durante el periodo de prácticas se identificaron diferentes inconvenientes o falencias tales como falta de estandarización de los procesos, ausencia de material escrito para el uso de diferentes plataformas y desorden en la coordinación de los traslados terrestres del cliente.

Los diferentes procesos argumentados en este trabajo se plantean bajo el objetivo de incrementar la eficiencia de los diferentes procesos con el fin de brindar una calidad en el servicio al cliente y beneficiar a la compañía con una nueva oportunidad de negocio. Se propuso diferentes objetivos y material que podrían adaptarse a diferentes cargos de la compañía, pero este se enfocó específicamente en la cuenta de ALTIPAL.

Gracias a esto, se generó material útil para aquel sucesor en el puesto, lo cual mejora la eficiencia y facilita la transmisión del conocimiento, también, se abre la puerta a que DSV, gracias a un mayor control en la coordinación de traslados terrestres, mejore los beneficios económicos en esta cuenta.

Tabla de contenido

Agradecimientos.....	2
Resumen	3
Tabla de contenido.....	4
Introducción.....	9
LA EMPRESA	10
Aspectos generales	10
Misión	10
Visión	10
Valores	10
Ubicación geográfica	11
Estructura organizativa	11
Departamento de la práctica.....	12
Análisis DOFA.....	12
PLANTEAMIENTO PLAN DE MEJORA	14
Importancia, limitaciones y alcances	14
Importancia	14
Limitaciones.....	15
Alcances	15
Objetivos.....	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos.....	15
CONTENIDO PLAN DE MEJORA	16

Plan de mejora para la compañía DSV AIR & SEA	5
Conclusiones	17
SEGUIMIENTO PRÁCTICA PROFESIONAL.....	18
Programación de actividades realizadas.....	18
Cumplimiento de objetivos trazados por mes.....	19
Anexos.....	25
Referencias.....	26

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis DOFA.....	12
Tabla 2. Programación actividades realizadas.....	18
Tabla 3. Cumplimiento objetivos trazados por mes.....	19

Lista de Figuras

Figura 1. Ubicación Geográfica..... 11

Figura 2. Estructura Organizacional.....11

Lista de Anexos

Anexo 1. Procedimiento solicitudes terrestres – TMS.....	25
Anexo 2. Solicitudes de Transporte.....	25

Introducción

Gracias al periodo de práctica y a las diferentes actividades llevadas a cabo, se logró identificar diferentes falencias a lo largo de la operación, falencias que muchas veces conllevaban a perder calidad en el servicio, en este caso en la cuenta de ALTIPAL del departamento de energía y proyectos.

Se identificó que, gracias a la no oportuna y correcta coordinación de los traslados terrestres, se podían incurrir en diferentes extra costos e incluso pérdida de beneficios económicos para la compañía. Adicionalmente, se identificó escases de material guía para llevar a cabo diferentes procesos.

Con la experiencia adquirida, la recolección de información y diálogo con el cliente, a través del tiempo, se fue analizando que herramientas resultaban correctas aplicar con el fin de mejorar la calidad en el servicio y aumentar los beneficios económicos para la compañía.

1. LA EMPRESA

1.1. Aspectos Generales

DSV Air & Sea es una empresa de logística y transporte fundada en Dinamarca por 10 transportistas en 1976. Desde entonces, DSV ha tenido un enorme crecimiento a base de una estrategia de expansión que principalmente abarca la adquisición de otras empresas dentro de su mercado, esto le ha significado tener presencia en más de 80 países, 1400 oficinas y más de 55.000 empleados.

Entre sus clientes destacan Tesla, Ferrari, Pfizer, Halliburton, Coca Cola, Adidas y Vestas. Con este último, a mediados del 2020 ganaron una licitación donde DSV se encargará de coordinar toda la logística de lo que será el primer parque eólico de Colombia.

1.1.1. Misión, Visión y Valores

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, s.f.)

Visión

“Queremos ser un proveedor líder a nivel mundial, que satisfaga las necesidades de los clientes en cuanto a servicios de transporte y logística, con el objetivo de lograr un crecimiento extenso y estar entre los más rentables de nuestra industria.” (DSV España, s.f.)

Valores

“Donde quiera que nos encuentre, nos guiarán las mismas creencias: Clientes primero, Mejor desempeño y verdadera colaboración.” (DSV España, s.f.)

Plan de mejora para la compañía DSV AIR & SEA

1.1.2. Ubicación Geográfica

Calle 26 No 106-81 CSU Piso 3, 110911, Bogotá, Colombia. (Sede principal de Bogotá y lugar de práctica)

Figura 1. *Ubicación Geográfica*

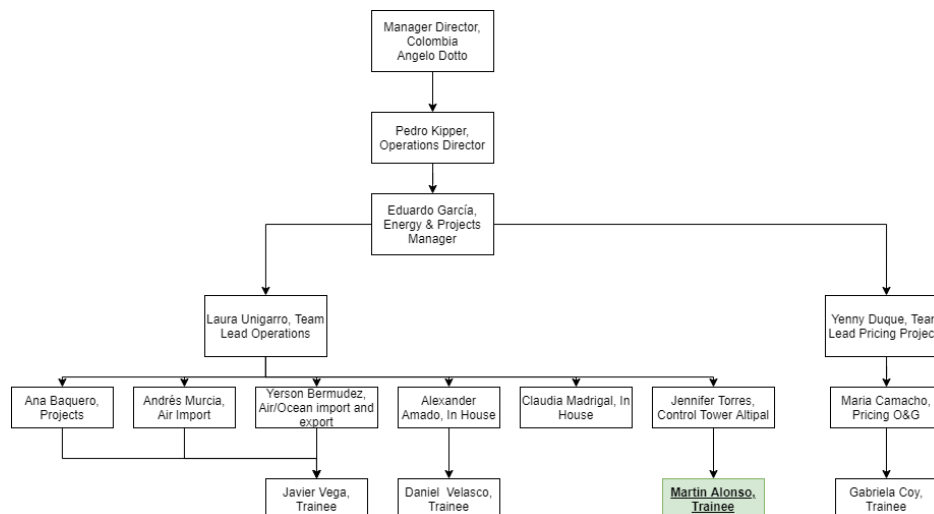


Nota: Adaptado de [Ubicación geográfica de DSV Air & Sea], de Google, s.f., Google Maps.

<https://www.google.com/maps/place/Business+center+25+Bureau/@4.6827811,-74.1244552,18z/data=!4m2!1m6!3m5!1s0x8e3f9b612472b1b3:0x3d1d7da00806c1f0!2sDSV+Air+%26+Sea!8m2!3d4.684786!4d-74.119182!3m4!1s0x8e3f9c9dfc7f932f:0x6504796a4defc385!8m2!3d4.6824971!4d-74.1245406>

1.1.3. Estructura Organizacional

Figura 2. *Estructura Organizacional.*



Nota: Elaboración Propia a partir de la información suministrada por la empresa. 2021.

1.1.4. Unidad o departamento donde desarrolla la práctica

Las prácticas profesionales se desarrollaron en el departamento de energía y proyectos, el cual, es el departamento encargado de los proyectos y clientes más especiales dado su complicidad o especificidad. Entre estos proyectos sobresalen operaciones de carga extra dimensionada o extra pesada, mercancías pertenecientes al sector minero energético, mercancías peligrosas y el cliente ALTIPAL S.A.S, el cual es una importante importadora colombiana que lleva a cabo principalmente importaciones marítimas desde diferentes orígenes, cuyos productos principales eran lubricantes, alimentos y papelería, cliente con el cual se brindó el principal apoyo, también, como labor secundaria se brindó apoyo a los procesos de facturación del cliente BAKER HUGHES.

Plan de mejora para la compañía DSV AIR & SEA

1.1.4.1. Análisis DOFA. (Departamento de energía y proyectos)

Tabla 1. Análisis DOFA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• La compañía cuenta con una amplia trayectoria y experiencia en el mercado, • Las instalaciones cuentan con una alta tecnología y espacios acogedores, por lo cual, resulta bastante agradable y eficiente ir a la oficina. • El ambiente laboral es grandioso. La mayoría de personas son jóvenes y dispuestas a ayudar. • Las plataformas tecnológicas empleadas, tales como Cargo Wise 1, funcionan bien, son eficientes y son bastante intuitivas. • La comunicación es muy directa y fácil de alcanzar con los superiores o altos cargos. • Las personas que apoyan en los procesos de radicación, facturación y revisión son bastante eficientes.	• Posterior a la pandemia, DSV tiene el potencial para continuar su expansión y crecimiento. • La retroalimentación constante de los clientes permite afianzar y mejorar los procesos. • Generar una guía para que la coordinación de los traslados sea más eficiente. • Posibilidad de generar alianzas estratégicas para así mejorar las condiciones de los clientes.

Plan de mejora para la compañía DSV AIR & SEA

DEBILIDADES	AMENAZAS
• Las plantillas, correos o formas en las cuales se debe brindar la información al cliente son excesivamente rígidas. • El departamento de energía y proyectos está muy alejado del resto de divisiones y no cuenta con suficiente recurso humano. • El citrix y el Microsoft teams constantemente fallan. • La cuenta de Altipal no tiene el suficiente personal para todo lo que esta cuenta representa. En ocasiones el personal debe incurrir en horas extras no pagadas para cumplir las requisiciones y procesos de este cliente. • El proceso de la coordinación de los traslados terrestres suele ser descuidado a pesar de su alta importancia.	• Los agentes o colaboradores de DSV en origen, por momentos, resultan reacios a colaborar, puesto que, en ocasiones, se demoran demasiado en compartir la información o en realizar correcciones solicitadas. Esto puede deteriorar la relación con los clientes y generar trabas y gastos adicionales en la operación. • Los puertos resultan muy inestables en cuanto a negociaciones, por ende, las tarifas también varían generando extra costos. • DSV suele rotar bastante al personal en cuanto a puestos, esto genera confusiones y trabas en algunos procesos. • La no coordinación de traslados terrestres conlleva a gastos adicionales por almacenaje. Reubicación, entre otros, generando molestias al cliente.

Fuente: Elaboración Propia

2. PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA

2.1. Planteamiento central

Teniendo en cuenta el análisis DOFA presentado anteriormente, se muestra que una de las principales problemáticas es la falta de coordinación de los traslados terrestres a pesar de la importancia que tiene este proceso en la operación, lo cual ha resultado en malos entendidos y problemas con el cliente, restándole eficiencia al debido proceso.

Dicho esto, para solventar esta problemática, mediante este plan de mejora se pretende crear un instructivo referente al software utilizado para el posicionamiento de traslados terrestres y, también, un registro en Excel de las operaciones ofertadas, esto

Plan de mejora para la compañía DSV AIR & SEA

permite optimizar y ajustar el proceso internamente con el cliente, para así tener una mayor calidad en el servicio, buscando estandarizar el proceso en cuanto a tiempos y lineamientos.

2.2. Importancia, limitaciones y Alcances

Importancia

Los documentos generados permitirán un fácil acceso a la información allí consignada, también, se tendrá un registro eficiente de los traslados ofertados al cliente, permitiendo que la persona que actualmente se encuentre en el puesto entienda el funcionamiento de la plataforma tecnológica utilizada para esta parte de la operación y tenga una herramienta de seguimiento donde verifique eficientemente los diferentes traslados y el operador logístico asignado, teniendo así un impacto positivo en la capacitación del nuevo personal y en la estandarización del proceso.

Por otro lado, con el cliente se estipuló efectuar la oferta de traslados terrestres cada semana los días martes, por ende, el registro ayudará a cumplir con el tiempo estipulado con el cliente, llevando así una visibilidad clara y eficiente del proceso.

Limitaciones

- Falta de material base o anterior para complementar o hacer más específica la información consignada.
- Se contaba únicamente con 6 meses para la realización del instructivo.
- Escasas capacitaciones por parte de la compañía en el software en mención.

Alcances

- Diseñado específicamente para el departamento de proyectos y para el manejo del cliente ALTIPAL.
- Aumentar la eficiencia del proceso de coordinación de traslados terrestres.
- Evitar errores y extra costos en el proceso por falta de comunicación o consignación de operaciones.
- Manual sencillo y específico para las operaciones del cliente ALTIPAL.

2.3. Objetivos

Objetivo General

Crear un instructivo y un registro que permita un mejor manejo del proceso de coordinación de traslados terrestres en el territorio nacional, con el fin de dar un mejor servicio al cliente y estandarizar esta parte del proceso.

Objetivos Específicos

- Crear un instructivo de la plataforma TMS, la cual es la plataforma tecnológica mediante el cual se ofertan y coordinan las operaciones terrestres, que facilite el proceso de solicitud a las transportadoras para el transporte de una mercancía.
- Crear un reporte de las ofertas de traslados terrestres para tener una mejor visibilidad del proceso y evitar omisiones de las operaciones del cliente, también, el reporte incluye una tabla de las tarifas utilizadas con el cliente según los trayectos realizados.

3. CONTENIDO PLAN DE MEJORA

La práctica profesional se llevó a cabo desde el 4 de enero hasta el 2 de Julio del 2021, donde se pudo observar diferentes falencias en la compañía como falta de personal, fallos en la operación de los clientes, extra costos, procesos poco estandarizados, reprocesos, entre otros. Dicho esto, se identificaron diferentes oportunidades de mejora para implementar acciones con el fin de beneficiar la correcta operación de los clientes y por ende a la compañía.

Inicialmente se identificó que el proceso de la coordinación de los traslados terrestres se encontraba algo descuidado, en ocasiones era obviado o no se realizaba la instrucción con suficiente antelación causando así extra costos por almacenamiento y en ocasiones extra costos por concepto de demoras de contenedor.

Plan de mejora para la compañía DSV AIR & SEA

A partir de allí se construyó el reporte “Solicitudes de Transporte”, en este, se consignaban todas las importaciones del cliente teniendo en cuenta el sitio de descargue, número de importación, número de documento de transporte, peso de la mercancía, cantidad de packages o pallets y la tarifa del traslado, también, por la naturaleza de la operación, se consignaban en una hoja diferente aquellas importaciones de lubricantes que tenían como sitio de descargue el CEDI de Altipal en Cartagena ya que aquellas siempre eran movilizadas por DSV, por otro lado, aquellas que cargan lubricantes que movilizaba la empresa COLTANQUES, adicional se consignaban las cargas de papelería y alimentos movilizadas por DSV y finalmente se incluyó las tarifas más utilizadas de acuerdo con los trayectos requeridos por el cliente.

Por otro lado, dado que DSV no cuenta con una flota de camiones o tractomulas propio, tercerizaba el servicio principalmente con SLI Transportes, MCT y CONALCA, pero, para realizar la solicitud y que las empresas mencionadas anteriormente pudiesen comenzar la consecución de vehículo, era necesario realizar la solicitud a través de un software llamado TMS. Dado que la plataforma no era del todo sencilla y que había un volumen considerable de solicitudes terrestres para realizar en un mes, se procedió a crear el Manual de solicitudes terrestres en el TMS, en este, se explica paso a paso el proceso de creación de solicitudes en el software previamente mencionado.

Finalmente, para tener más control sobre la coordinación de los traslados terrestres, de acuerdo con el cliente en las reuniones que se debían ofertar los días martes la totalidad de las cargas que llegaran durante esa semana, y dado que ALTIPAL cuenta con una alianza estratégica con la empresa COLTANQUES, se estipuló que si pasados dos días no había respuesta a la solicitud de traslados por parte del encargado de ALTIPAL en este aspecto, sería DSV quien tome la totalidad de los traslados de las importaciones a lo largo de la semana, ya que en ocasiones la instrucción por parte del encargado de ALTIPAL tardaba tanto que las mercancías contaban con levante y no se podía coordinar el traslado terrestre, causando así costos extra por almacenaje en puerto.

3.1. Conclusiones

Gracias a la implementación del reporte SOLICITUDES DE TRANSPORTE, se tenía una visual clara de todas aquellas importaciones en proceso de coordinación terrestre, ya que a través de este dejábamos visual de futuras operaciones, era más claro identificar el proveedor y datos de la carga e incluso acceder a las tarifas de los diferentes trayectos. En ocasiones también funcionó para verificar información o compartirla nuevamente con los diferentes proveedores. También, lo pactado con el cliente le brinda a DSV la oportunidad de manejar más traslados terrestres beneficiando así, llegado el caso, la utilidad financiera de la operación.

Por otro lado, la realización del Manual de ofertas terrestres – TMS deja una guía sencilla y clara para que la siguiente persona que ocupe el puesto de practicante para la cuenta ALTIPAL, aprenda de manera rápida el uso y generalidades para una solicitud de transporte terrestre del cliente mencionado. Así, contribuye al proceso de aprendizaje y permite al Control Tower Altipal a delegar esta función con mayor confianza y rapidez.

De esta forma, se aporta directa e indirectamente al correcto funcionamiento de la operación y a la satisfacción del cliente.

4. SEGUIMIENTO PRÁCTICA PROFESIONAL

4.1. Programación actividades realizadas

Tabla 2. Programación actividades realizadas.

ENERO	• Introducción general a la compañía. • Inducción general a los manejos internos del departamento. • Conocimiento general de los diferentes clientes y proyectos. • Conocimiento del cliente asignado.
FEBRERO – MARZO	• Perfeccionamiento del manejo de la herramienta tecnológica principal – CARGO WISE 1. • Profundización en el manejo general de los embarques, las operaciones del cliente y facturación. • Seguimiento diario de los estatus de las mercancías y contenedores del cliente.
ABRIL – MAYO	• Manejo general de la operación. • Apropiación del proceso de coordinación de los traslados terrestres. • Inducción en solicitud de cotizaciones para traslados marítimos y terrestres.
JUNIO	• Seguimiento general de la operación. • Realización de informes para el cliente. • Entrega del puesto.

Fuente: Elaboración Propia

Plan de mejora para la compañía DSV AIR & SEA

4.2. Cumplimiento objetivos trazados por mes

Tabla 3. Cumplimiento objetivos trazados por mes.

MES	PERIODO	ACTIVIDADES	LOGROS	DIFICULTADES
Enero	Enero 4 - Enero 7	Introducción general a DSV AIR & SEA.	Conocimiento acerca de la compañía, su importancia y los principales clientes y proyectos presentes en ese momento.	
	Enero 9 - Enero 14	Capacitación del puesto de practicante para la cuenta “Altibal S.A.S”	Reconocimiento de la operación general del cliente.	El equipo de IT de la compañía tuvo dificultades en el proceso de creación de mis usuarios, lo cual, retrasó mi proceso de aprendizaje.
	Enero 15 - Enero 20	Inicio en la comunicación con el cliente con realización de prealertas, realización del reporte de contenedores diario y radicaciones.	Inicio de la participación de actividades relevantes para el cliente y el correctofuncionamiento de la operación.	Solía tener confusiones en las prealertas realizadas, debido a que aún no asimilaba y reconocía bien los orígenes de las mercancías.
	Enero 21 - Enero 29	Entrega de mi usuario para el sistema Cargo Wise 1 y profundización en los procesos de facturación de Baker Hughes	Interpretación del proceso a nivel general y reconocimiento de las principales funciones del sistema	Dado que la herramienta tecnológica tiene bastantes funciones, resultaba por momentos confusa.
Febrero	Febrero 01 - Febrero 05	Apoyo constante en prealertas, radicación e impresión de documentos de las cargas.	Identificación del momento oportuno para llevar a cabo cada proceso	La principal naviera presentaba problemas con su página, por ende, arrojaba itinerarios confusos y poco exactos.

Plan de mejora para la compañía DSV AIR & SEA

MES	PERIODO	ACTIVIDADES	LOGROS	DIFICULTADES
	Febrero 08 - Febrero 26	Inicio en el proceso de facturación del proceso aduanero y fletes terrestres. Manejo general de la operación y gestión documental	Excelente desempeño en el proceso de facturación al cliente.	
Marzo	Marzo 01 - Marzo 19	Apropiación del proceso de coordinación de los traslados terrestres y apoyo en la generación de certificación de fletes.	Mejor coordinación y precisión en la coordinación de los traslados terrestres	Algunas veces no coincidía la instrucción inicial o el indicativo de la carga con los reportes del cliente, esto se prestaba para confusiones con respecto al sitio de entrega de la mercancía.
	Marzo 22 - Marzo 31	Inducción en solicitud de cotizaciones a las empresas transportadoras	Dado a las cotizaciones efectuadas de lograron tener tarifas actualizadas y con una mejor utilidad.	
Abril	Abril 01 - Abril 30	Manejo independiente de la operación. Principales funciones: Redicciones, facturación de aduanas, seguimiento de las mercancías, expedición de certificación de fletes, impresión de documentos y coordinación de traslados terrestres.	Manejo eficiente de la operación	

Plan de mejora para la compañía DSV AIR & SEA

MES	PERIODO	ACTIVIDADES	LOGROS	DIFICULTADES
Mayo	Mayo 03 - Mayo 31	Manejo independiente de la operación. Principales funciones: Redicaciones, facturación de aduanas, seguimiento de las mercancías, expedición de certificación de fletes, impresión de documentos y coordinación de traslados terrestres.	Manejo eficiente de la operación	
Junio	Junio 1 - Junio 30	Manejo independiente de la operación. Principales funciones: Redicaciones, facturación de aduanas, seguimiento de las mercancías, expedición de certificación de fletes, impresión de documentos y coordinación de traslados terrestres.	Manejo eficiente de la operación	
Julio	Julio 1 - Julio 2	Apoyo al nuevo de practicante en los diferentes procesos de aprendizaje y entrega del puesto.	El contenido compartido con el practicante fue bien recibido y fácil de entender.	

Fuente: Elaboración Propia

ANEXOS

Anexo 1. Portada del Procedimiento solicitudes terrestres – TMS



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Formato de Solicitudes de Transporte.

	HBL	IMPORTACIÓN	PESO	TIPO DE CONTENEDOR	CONTENEDOR	PALLETS	TARIFA	VALOR DE LA MERCANCÍA	TERMINAL DE ARRIBO	ETA
FUNZA	BUE0011104	SHEXPO-3020-FUN	14925 KGS	40	TCLU 1749120	18	COP 7.300.000	35.747,60 USD	CONTECAR	2-Jul
Si esta carga cumple con el estimado de arribo del día 02/07/21 contarán con días libres hasta el 16/07/21.										
	HBL	IMPORTACIÓN	PESO	TIPO DE CONTENEDOR	CONTENEDOR	PALLETS	TARIFA	VALOR DE LA MERCANCÍA	TERMINAL DE ARRIBO	ETA
FUNZA	RIO0004849	SHEXPO-3015-FUN	24435 KGS	40	HASU4584866	31	COP 7.300.000 + COP 200.000	51.402,80 USD	CONTECAR	2-Jul
*Debido a que la carga tiene un valor superior a los 150.000.000 COP debe ir con sello de seguridad.										
Si esta carga cumple con el estimado de arribo del día 02/07/21 contarán con días libres hasta el 16/07/21.										
	HBL	IMPORTACIÓN	PESO	TIPO DE CONTENEDOR	CONTENEDOR	PALLETS	TARIFA	VALOR DE LA MERCANCÍA	TERMINAL DE ARRIBO	ETA
FUNZA	RIO0004848	SHEXPO-3026-FUN	19729 KGS	40	TRLU7568746	40	COP 7.300.000	49.737,60 USD	CONTECAR	2-Jul
Si esta carga cumple con el estimado de arribo del día 02/07/21 contarán con días libres hasta el 16/07/21.										

Fuente Elaboración Propia

Plan de mejora para la compañía DSV AIR & SEA

Referencias

DSV España. (s.f.). *Why DSV?* DSV España. <https://www.es.dsv.com/About-DSV/vision-estrategia>

Google. (s.f.). [Ubicación geográfica de la empresa DSV AIR & SEA]. Google Maps.
<https://www.google.com/maps/place/Business+center+25+Bureau/@4.6827811,-74.1244552,18z/data=!4m12!1m6!3m5!1s0x8e3f9b612472b1b3:0x3d1d7da00806c1f0!2sDSV+Air+%26+Sea!8m2!3d4.684786!4d-74.119182!3m4!1s0x8e3f9c9dfc7f932f:0x6504796a4defc385!8m2!3d4.6824971!4d-74.1245406>

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>