

Propuesta de Mejora para la Compañía DSV AIR & SEA SAS en el área Comercial

Presentado por:

David Mauricio Cuy Albarracín

**Trabajo presentado para optar al título de
Profesional en Negocios Internacionales**

Dirigido por:

Luis Rodrigo Castelazo Torres

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá DC

2024

INDICE

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
LA EMPRESA	8
1.1 ASPECTOS GENERALES	8
1.2 VISIÓN	8
1.3 MISIÓN.....	9
1.4 VALORES	9
1.4.1 Nuestros Clientes Primero.....	9
1.4.2 Mejor Actuación	9
1.4.3 Colaboración Verdadera.....	9
1.5 UBICACIÓN GEOGRÁFICA:.....	10
1.5.1 Figura 1. Ubicación Geográfica.....	10
1.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	10
1.6.1 Figura 2. Estructura Organizativa	10
1.7 DEPARTAMENTO EN EL QUE DESARROLLA LA PRACTICA.....	11
1.8 ANÁLISIS DOFA	12
1.8.1 Tabla 1. Análisis DOFA (Departamento de Procurement & Sales)	12
2 PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA	13
2.1 PLANTEAMIENTO CENTRAL:.....	13
2.2 IMPORTANCIA LIMITNES YALCANCE.	13
2.2.1 Importancia:.....	13
2.2.2 Limitaciones:	14
2.2.3 Alcance:.....	15
2.3 OBJETIVOS	16
2.3.1 Objetivos Específicos:.....	16
3 CONTENIDO PLAN DE MEJORA.....	16

3.1 CONCLUSIONES	18
4 SEGUIMIENTO PRÁCTICA PROFESIONAL.....	19
4.1 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.....	19
4.2 CICLOS DE LA PRÁCTICA.....	20
5 ANEXOS.....	22
5.1 ANEXO 1 y 2.	24
6 BIBLIOGRAFÍA.....	25

Agradecimientos

Agradezco principalmente a mi Familia por su gran apoyo durante mi proceso de crecimiento y aprendizaje, son mi razón para impulsarme a mi mismo a construir y desarrollar mis habilidades para convertirme en un profesional, también agradezco todo el esfuerzo, acompañamiento, y dedicación que pusieron a mi proyecto de vida con las ganas de verme crecer y desarrollarme como persona.

Doy las gracias a mi pareja Diana Moreno, por todo el apoyo, amor y comprensión que me brindo durante lo largo de mi carrera, con su apoyo me fue posible entender varias de las materias que no se me daban muy bien, ha sido una persona indispensable para poder lograr mi objetivo de ser un profesional.

A los profesores, que me acompañaron en este camino y que día a día me enseñaron nuevas cosas y el cómo ser persona, la institución cuenta con verdaderos profesores que se preocupan por sus estudiantes y hacen todo lo posible para verlos cumplir sus sueños y metas, adicional les agradezco por orientar mi camino como estudiante y como profesional, por hacer de esta parte de mi vida más amena y por todas las enseñanzas y consejos brindados, han dejado una marca en mi que perdurará por un largo tiempo.

Finalmente, agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de culminar mis estudios a pesar de toda situación que hayan podido pasar a lo largo de estos años, guiándome en un proceso para desarrollarme de la mejor manera posible, tanto como estudiante, profesional y más importante, como ser humano.

Resumen

Por medio del presente trabajo se busca implementar en el área de Ventas/Procurement & sales una propuesta para consolidar la información de clientes, para mejorar los tiempos de respuesta que existen al momento de cotizar los diferentes servicios que ofrece DSV, siendo útil para mejorar falencias encontradas dentro de la empresa como la demora en el proceso de encontrar la información correspondiente para cada cliente, debido a que muchos clientes tienden a tener gastos y/o condiciones de manejo en sus operaciones diferentes a los demás.

Lo anterior mediante la propuesta de una base de datos en la cual se encuentre la mayoría o totalidad de la información de los clientes, de una forma fácil de distinguir y en caso de requerirse, actualizarse, por medio de la clasificación de documentos a través del uso de Power BI y la inteligencia artificial lo cual esta tomando cada vez más importancia y la cual en la misma empresa ya hay varios procesos en diferentes áreas que ya hacen uso de estas herramientas.

Gracias a esto se identifica que dentro de las razones por las que la empresa no lograba concretar diferentes negocios o embarques para el manejo de la carga no se debía solamente a factores como tarifas y la situación cambiante del mercado sino también, por la demora en el proceso de encontrar los gastos específicos de los clientes, puesto que, como se menciona con anterioridad, muchos de estos suelen tener gastos y/o condiciones especiales a aplicar, sumado a la alta cantidad de propuestas diarias que podían llegar, lo cual en ocasiones no daba el tiempo suficiente para responder todas las solicitudes que se debían cotizar.

Introducción

Durante un período de seis meses las prácticas profesionales fueron desempeñadas en distintas áreas, empecé en el área de procurement, específicamente en la parte de consolidados de importación marítima bajo la modalidad LCL, al mes, el día 9 de Febrero, me pasaron al área de pricing aéreo (para cubrir el puesto de otra persona que fue al área de proyectos) la cual era la encargada de realizar tanto a nivel nacional como para las distintas sucursales del exterior de DSV, el proceso de cotización del servicio aéreo, ya fuera solicitado por mis compañeros del área comercial/ventas u operaciones, como de las oficinas del exterior, en esta área, se cotizaban los fletes internacionales de exportación, recargos internacionales y gastos en origen, para las importaciones se cotizaban los gastos en destino y otros servicios en caso de requerirse, por supuesto, teniendo en cuenta el término de negociación que se aplicará para cada embarque.

A pesar de ser el área en la que más estuve, también formé parte de un nuevo proyecto conocido como sales and procurment, en el que las áreas comercial y procurment se unían para dar celeridad a los procesos de cotización, dado que muchas veces eran varios pasos los que se debían hacer entre nuestras áreas para proporcionar las tarifas tanto a los clientes como a las oficinas del exterior, en este proceso se me dieron clientes para suministrarles tarifas y recargos, especiales en la mayoría de los casos, para evitar reprocesos y dar respuesta a las solicitudes lo más pronto posible.

La razón por la cual escojo el área de Sales and procurment para realizar mi propuesta de mejora es debido, a que la mayoría de las funciones que había en la anterior área desaparecieron o fueron dadas a las personas correspondientes para su manejo, en mi caso a mi supervisora Ximena Bonilla, quien se volvió la persona encargada de llevar a cabo las demás funciones que tenía en el área de procurement, pricing aéreo.

A lo largo de mi estancia en mi nueva área, logré identificar una falencia muy importante en el departamento de sales and procurment, el cual es la demora en la búsqueda de información y gastos a aplicar al momento de cotizar para cada cliente, dado que la información se encontraba muy dispersa o en distintas herramientas, como lo son TEAMS, la cual en su mayoría fue eliminada, o en carpetas a través de links que dirigían a la página principal de DSV, adicional al hecho que, debido a que la mayoría de las cuentas que me fueron asignadas eran clientes que correspondían al grupo farmacéutico, con cargas con control de temperatura o de manejo peligroso, las cuales cada responsable o mejor conocido como comercial de la cuenta, decidía que gastos aplicar para estos requerimientos tan peculiares, teniendo como resultado un sinnúmero de carpetas por revisar para saber que aplicar para cada embarque.

Continuando con lo anteriormente dicho, se identifica la demora en los gastos a aplicar para cada embarque, dado que todos los comerciales compartían por aparte la información de sus clientes en una carpeta, por medio de un link enviado al correo, lo cual resulta en varios pasos a realizar para buscar solamente un documento, también hay casos de comerciales que comparten uno por uno las carpetas de cada cliente, teniendo en cuenta que podrían llegar al mismo tiempo varias solicitudes de distintos clientes, la búsqueda de cada uno de estos documentos resultaba en muchas páginas de navegador y Excel abiertas, generando una demora muy considerable en el proceso de cotización y resultando en quejas y en la no aceptación de cotizaciones por parte de los clientes por las demoras generadas de pasos extras en la búsqueda de la información requerida, más que por el valor de las tarifas.

En relación a lo anteriormente dicho, y después de identificar el problema se propone desarrollar una base de datos en la cual se encuentren consolidada toda la información requerida y actualizada para cada cliente, para permitir a los usuarios de DSV encontrar la información

requerida de manera rápida y precisa, garantizando que los datos se mantengan actualizados en tiempo real, gracias a una automatización parcial, dado que de igual forma es el área comercial la encargada de mantener al día las tarifas para poder operar, utilizando herramientas como la IA y, presentando la información de manera clara y concisa a través de paneles de control interactivos generados con Power BI.

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, 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. (DSV España, 2021).

DSV centra sus servicios y operaciones en tres unidades de negocio: Road, Air & Sea y Solutions, con el objetivo de satisfacer las crecientes demandas de los clientes y posicionar la empresa como un actor clave en la industria del transporte y la logística internacional. (DSV Colombia, 2021)

1.2 Visión

Ayudamos a nuestro clientes a crecer, manteniendo el flujo de sus cadenas de suministro. Creamos soluciones eficientes para todas las empresas con un enfoque en la fiabilidad, el impacto ambiental y el coste independientemente de la industria y el tamaño. (DSV Colombia, 2021)

1.3 Misión

Crear flujos comerciales globales más eficientes para todas las empresas, diseñando una infraestructura física y digital para ofrecer niveles de servicio de alta calidad.

1.4 Valores

1.4.1 Nuestros Clientes Primero: Ofrecer grandes experiencias a nuestros clientes y un servicio de alta calidad, somos proactivos y trabajamos duro para cuidar a los clientes existentes logrando que les resulte fácil hacer negocios con nosotros.

1.4.2 Mejor Actuación: somos transparentes y nos motivan los resultados, trabajamos juntos en nuestra red global y nos motiva el espíritu emprendedor y el empoderamiento local.

1.4.3 Colaboración Verdadera: asumimos responsabilidades y tomamos la iniciativa, colaboramos y nos comunicamos de manera respetuosa y practicamos un dialogo abierto.

1.5 Ubicación Geográfica:

Actualmente DSV AIR & SEA SA en Colombia tiene su oficina principal en la ciudad de Bogotá ubicada en la Diagonal 25G, no. 95-85, Torre 3, Piso 3, en la localidad de Fontibón.

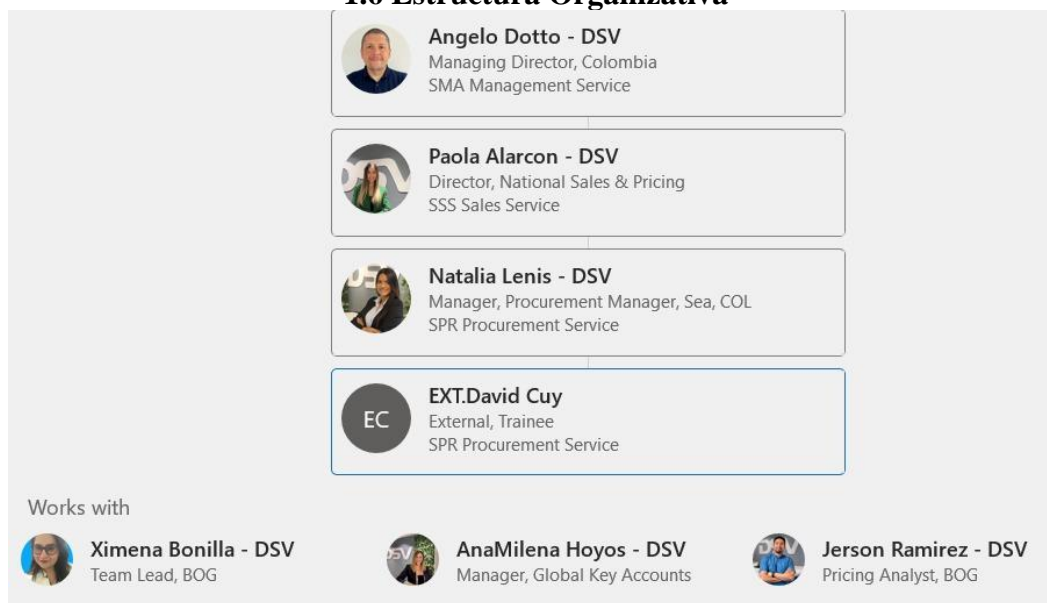
1.5.1 Figura 1. Ubicación Geográfica



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

<https://www.google.com/search?client=opera-gx&q=dsv+bogota&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

1.6 Estructura Organizativa



Fuente: Organigrama del área comercial y ubicación actual dentro de la compañía. Tomado de correo corporativo Outlook (10 junio de 2024).

1.7 Departamento en el que Desarrolla la Practica

Las practicas profesionales se desarrollaron principalmente en el área de Procurment, específicamente en el apartado de Pricing aéreo, y un nuevo proyecto en la integración del área comercial y procurment, en donde se recibían solicitudes de cotización tanto de las distintas sucursales a nivel nacional, de las oficinas a nivel global de DSV, como de las área de operaciones y clientes, para el manejo de carga seca y carga farmacéutica, en el área de pricing aéreo únicamente manejé esta modalidad, en el la nueva área producto de la integración, manejé las modalidades aérea y marítima, estas solicitudes eran con el fin de utilizarse para operaciones de importación y exportación de los distintos clientes de la compañía y mercancías que estos manejaban, con el fin no solo de enviar tarifas dependiendo del manejo del cliente, sino también poder negociar con las aerolíneas y navieras tarifas especiales y actualización constante de tarifarios para proporcionar un valor agregado a los clientes que lo requirieran.

1.8 Análisis DOFA

1.8.1 Tabla 1. Análisis DOFA (Departamento de Procurement & Pricing, Sales & Procurment)



Cuy David (2024), "Análisis DOFA Departamento de Procurement & Pricing, Sales & Procurment", (Elaboración propia).

2 Planteamiento del plan de mejora

2.1 Planteamiento Central:

En consideración al análisis DOFA presentado con anterioridad se puede identificar que una de las principales debilidades dentro de la compañía es la falta de un centro o base de datos de consolidación en el cual se encuentre la información de una forma fácil de identificar y utilizar, produciéndose así demoras al momento de realizar las cotizaciones, generando que, aunque las tarifas sean buenas, los clientes deciden no aceptarlas por el tiempo de espera prolongado que tuvieron para recibir las tarifas.

Adicional la constante rotación de personal en esta área hace que se tengan que explicar nuevamente todas las fuentes de información de tarifas y gastos especiales para cada cliente, generando que no se logró llegar a un 100% de productividad.

Por este motivo, con esta propuesta de mejora se busca ayudar a la empresa, principalmente al área de sales & procurement con una base de datos en la cual se pueda encontrar la información necesaria para realizar las cotizaciones lo más pronto posibles y poder cumplir satisfactoriamente con las expectativas y necesidades de los clientes, independientemente el tipo de carga a manejar (carga seca o Carga farmacéutica).

2.2 Importancia Limitaciones y Alcance.

2.2.1 Importancia:

- Por medio de esta base de datos se brinda una facilidad para los integrantes tanto actuales como futuros del área que pertenecen al área comercial la posibilidad de encontrar más rápido y eficazmente los gastos y recargos a aplicar para los clientes quienes tengan manejos especiales, por lo que se requieren gastos especiales.
- Se genera una optimización en el proceso de cotización debido a que al requerir información de diversos clientes al mismo tiempo, la cual no es muy clara encontrar o tiene pasos de más, crea una demora sustancial en la cadena logística de cara al cliente.

2.2.2 Limitaciones:

- Una de las limitantes más importantes puede ser la falta de interés en la actualización constante por parte del equipo en cuanto a tarifas y recargos especiales, puesto que ellos son los principales responsables de mantenerlos actualizados.
- Se cuenta con un tiempo no superior a tres meses desde iniciado el proyecto sales and procurement para el completo desarrollo e implementación de la base de datos, teniendo en cuenta el tiempo adicional que requeriría explicar a todos los implicados donde y como subir los archivos para que todo el mundo los pueda visualizar.
- Finalmente, una limitación imprescindible es la complejidad del mercado a nivel mundial, lo que hace que tanto nuestros orígenes como nosotros, debamos mantener actualizados nuestros gastos constantemente, lo que puede generar demoras hasta tener toda la información correcta para poder realizar las cotizaciones.

2.2.3 Alcance:

- Planeado para el departamento de sales and procurement para el manejo adecuado y eficaz de las cotizaciones de los clientes.

- Interfaz fácil de entender para el correcto manejo de los responsables de cotizar e incluso para otros departamentos.
- Aunque sea una base de datos planeada para el uso del área comercial, puede llegar a ser usado de igual forma por el departamento de operaciones ya que en segundas ocasiones estos mismos requieren de las tarifas actualizadas para poder manejar los embarques de sus respectivos clientes.

2.3 Objetivos

Proponer el desarrollo de una base de datos que permita dar una fácil visibilidad de los gastos y tarifas a aplicar para los clientes que se manejan en la compañía y que se aplican durante el proceso de cotizar en el área de sales & procurement, brindando la oportunidad de agilizar las cotizaciones y dando un mejor servicio a los clientes.

2.3.1 Objetivos Específicos:

- Proponer el desarrollo de una base de datos, en la que se consolide la información de los diferentes tipos de clientes que maneja la empresa, ya sean de Carga Seca o Carga Farmacéutica.
- El medio usado para la implementación, es la página principal de DSV conocida como DSV Central la cual todos los empleados pueden ingresar, por la que por medio de un cuadro se solicita al usuario datos básicos acerca del cliente para poder clasificar la documentación de manera automática teniendo en cuenta una estructura de categorías y subcategorías que reflejan la organización de la empresa.
- Reducir tiempos de búsqueda de documentos y tarifas, que resultan en tiempo perdido lo cual lleva a no poder concretar negocios con clientes por quejas en demoras.

3 Contenido plan de mejora

En vista del contexto en el que se realizaron las prácticas, los cambios de área y la participación en el nuevo proyecto de los departamentos procurement y ventas, sumado al hecho el que las funciones en su mayoría del tiempo realizadas pasaron a estar en manos de los líderes de área o directamente a otros departamentos, lo más crucial que se identificó fue la demora en el proceso de cotización de cara al cliente, dado que muchas veces la dispersión de la información o

los pasos extra para encontrarla generaban constantes demoras en el proceso foco de está nueva integración hecha por la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, se identifico una oportunidad de mejora dentro del área de Sales & Procurement, pues en repetidas ocasiones, después de cotizar un servicio a los clientes, se recibía un feedback negativo, no tanto por las tarifas, sino más bien por las demoras, esto generado por la falta de un centro de consolidación de información de los clientes, sumado al hecho de los constantes cambios de personal que se producen en esta área, dado como resultado la incapacidad de estar siempre al 100%, más bien es sabido, no es fácil capacitar a alguien cuando trata con clientes tan diferentes, más cuando muchos de estos tienen gastos especiales, pero no un mismo lugar donde encontrarlos.

La propuesta de mejora para la empresa de DSV consiste en la creación de una base de datos ligada a la página principal de DSV, conocida como DSV Central, yendo de la mano con la inteligencia artificial y Power BI, herramientas ya usadas dentro de la misma empresa para varios procesos en otras áreas, se busca automatizar hasta cierto punto la búsqueda consolidada de todos los clientes que requieran que se les aplique gastos especiales, ya sea por el volumen de carga que dan a la empresa o por un posible gran negocio a futuro. Lo ideal sería que los integrantes del área comercial alimentarán esta base de datos con constante y nueva información, como lo son la actualización constante de tarifas a aplicar y licitaciones de clientes para mantener un flujo constante de cotizaciones sin inconvenientes.

La implementación de la base de datos permitiría no solo a los practicantes actuales y futuros, sino a los cotizantes del área y operativos de las cuentas, el ser más productivos y reducir los tiempos, al momento de realizar las cotizaciones, y por parte de los operativos, el recibir las tarifas a aplicar para los embarques a manejar.

3.1 Conclusiones

La práctica realizada en DSV me permitió alcanzar un nuevo nivel de conocimientos en distintas áreas, siendo una empresa que se interesa mucho por el aprendizaje de sus integrantes y su crecimiento personal, brindando la oportunidad de trasladarse a otras áreas para incrementar aún más los conocimientos de las personas, considero que fue una práctica profesional muy enriquecedora.

La propuesta de mejora propuesta significa una mejora significativa en los procesos internos del área de Procurement & Sales de DSV, alineándose con las actuales tendencias como lo son la automatización de procesos y digitalización. Se estima que la herramienta desarrollada logré reducir el tiempo invertido en el proceso de búsqueda de cotización en un 30%, mejorando la productividad, adicional se logró evidenciar que una de las principales razones en las demoras al cotizar se encontraba en lo dispersa que se encontraba la información, estando en varios lados desperdigada y a la vez no completa en un mismo lugar, para terminar, al aplicar capacitaciones para el correcto uso y mantenimiento de la herramienta, la misma aportará avances y mayor adaptabilidad para los futuros practicantes y demás integrantes que entren a esta área y el departamento de operaciones, estableciendo un precedente para futuros arreglos o correcciones en otros tipos de procesos dentro de DSV, contribuyendo al aumento de competitividad y crecimiento de la misma.

Lo anteriormente dicho se respalda con el hecho de que las carpetas para cada cliente en TEAMS fueron eliminadas, perdiendo parte de la consolidación de información que se tenía, que por más demorado que fuera buscar, de igual forma era una herramienta útil.

4 Seguimiento práctica profesional

4.1 Programación de actividades:

Durante el transcurso de la práctica profesional en el semestre 2024-1 en la empresa DSV AIR & SEA, desempeñé mi rol en distintas áreas, empecé en el área de procurement, específicamente en la parte de consolidados de importación marítima bajo la modalidad LCL, en la cual mis tareas eran realizar precosteos para saber cuanto dinero ingresaría a la empresa con las operaciones marítimas, actualización semanal de itinerarios marítimos y revisión documental de guías master para presentar ante puerto horas antes de que arribará la carga al puerto de Cartagena.

Al mes, el día 9 de Febrero, me pasaron al área de pricing aéreo, la cual era la encargada de realizar tanto a nivel nacional como para las distintas sucursales del exterior de DSV, el proceso de cotización del servicio requerido, ya fuera solicitado por mis compañeros del área comercial/ventas u operaciones, como de las oficinas del exterior, en este caso, el aéreo, en el que la cotización se aplican los fletes internacionales de exportación, recargos internacionales y gastos ya sean en origen o en destino, también dependiendo del término de negociación que se aplicará para cada embarque.

Adicional entre mis otras funciones se encontraban, el seguimiento de tarifas para el área de perecederos aéreo, tarifas de consolidados aéreos de otros países y, actualización constante de tarifas por parte de las aerolíneas para el correcto proceso de cotización para el área comercial y procurement.

También forme parte de un nuevo proyecto conocido como sales and procurment, en el que las áreas comercial y procurment se unían para dar celeridad a los procesos de cotización,

me fueron asignados clientes, más que nada del sector farmacéutico, tales como Laboratorios La Sante, Pharmetique, BASF, entre muchas otras, en las que pasé solamente a cotizar todas las modalidades en impo y expo, tanto aéreas como marítimas, proporcionando las mismas a los clientes, lo cual era nuevo para mi, ya que anteriormente no tenía contacto alguno con estos, se me dieron capacitaciones para como comunicarme con los clientes y mantener una conversación profesional a través de correo.

Finalmente, el día 19 de Julio, empecé a ser capacitado para cumplir mi nuevo rol en el área de importación aérea (FIA), en carga seca, se me instrucciónó como ser operativo, y la realización de reportes y actualización de K'PIS para este departamento.

4.1 Ciclos de la práctica:

Ciclo 1: Introducción a DSV, capacitación de procesos y plataformas necesarias para llevar a cabo mis funciones en el área de Procurement Importación LCL.

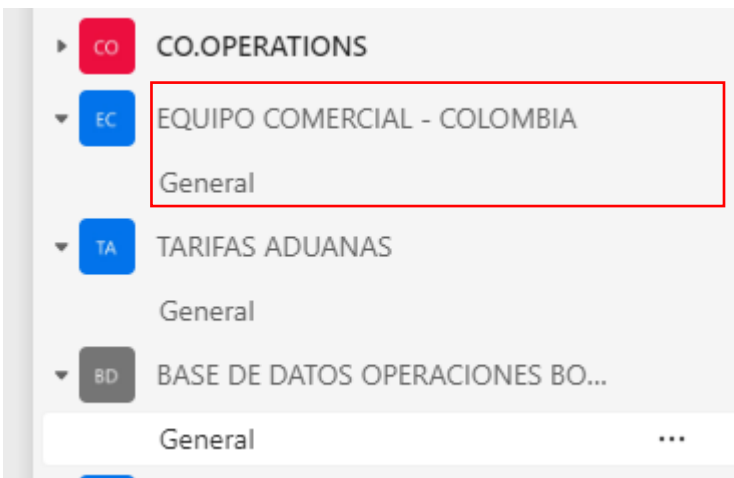
Ciclo 2: Capacitaciones en el área de procurement pricing aéreo, aerolíneas, tipos de aviones y cargas a manejar capacitaciones sobre como cotizar, seguimiento de tarifas e exportación para el área de perecederos aéreo, tarifas de consolidados aéreos de otros países y, actualización mensual de tarifas por parte de las aerolíneas para el correcto proceso de cotización para el área comercial y procurement.

Ciclo 3: Recepción de clientes para nuevo proyecto de integración por parte de las áreas de ventas/comercial y procurement para reducir tiempos de cotizaciones de cara a los clientes, capacitaciones sobre como conversar profesionalmente con clientes por medio de correo electrónico.

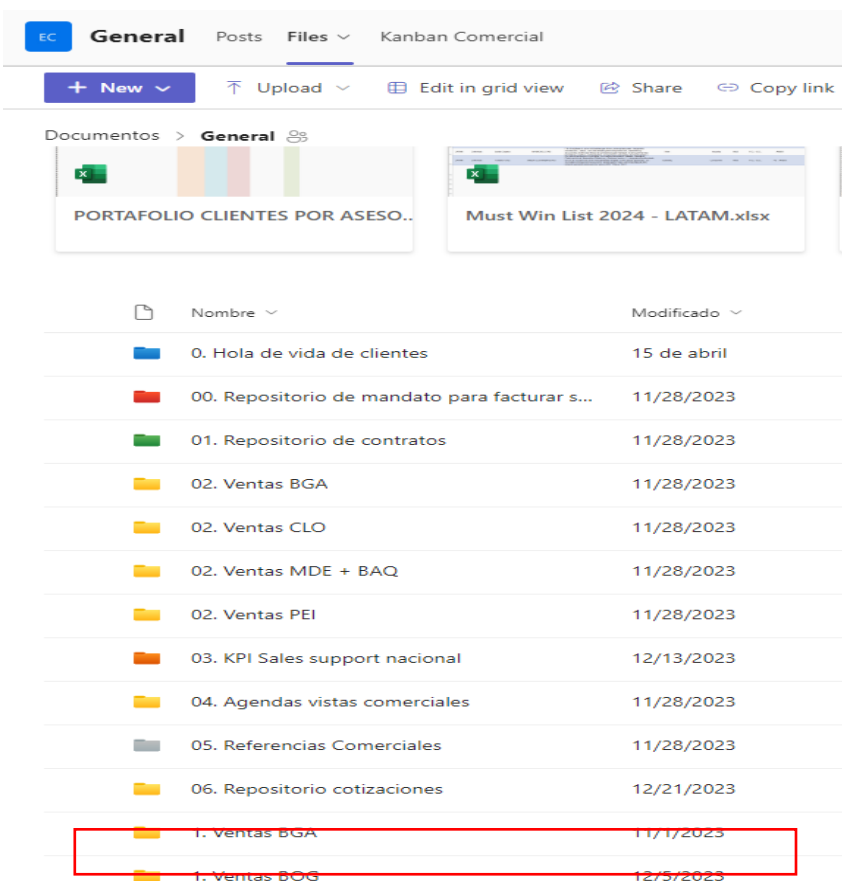
Ciclo 4: Entrega de cuentas y brindar capacitación a nuevo integrante de área sobre como cotizar a mis clientes y que tipo de operaciones se solían manejar, entrenamiento para entrar al departamento de importación de carga seca aérea (FIA), generación de reportes diarios y seguimientos de KPI'S.

5 Anexos

5.1 Anexo 1. Proceso para encontrar tarifas



Cuy David (2024), "Capturas de pantalla TEAMS, área comercial." (Elaboración propia)



Cuy David (2024), "Capturas de pantalla TEAMS, área comercial." (Elaboración propia)

EC **General** Posts Files Kanban Comercial

+ New Upload Share Copy link Sync Add

Documentos > General > **1. Ventas BOG**

Nombre	Modificado
Acercamiento cuentas Pool	11/3/2023
Actas Reunión	11/3/2023
CALL FORWARD	11/3/2023
COTIZACIONES 2020	12/5/2023
COTIZACIONES 2021	12/5/2023
COTIZACIONES 2022	12/5/2023
Cotizaciones 2022 - Cargadas 26 - 09	12/5/2023
COTIZACIONES 2022 Q1.Q2.Q3	12/5/2023
COTIZACIONES 2023	12/5/2023
COTIZACIONES 2024	2 de enero

Cuy David (2024), "Capturas de pantalla TEAMS, área comercial." (Elaboración propia)

EC **General** Posts Files Kanban Comercial

+ New Upload Share Copy link Sync Add s

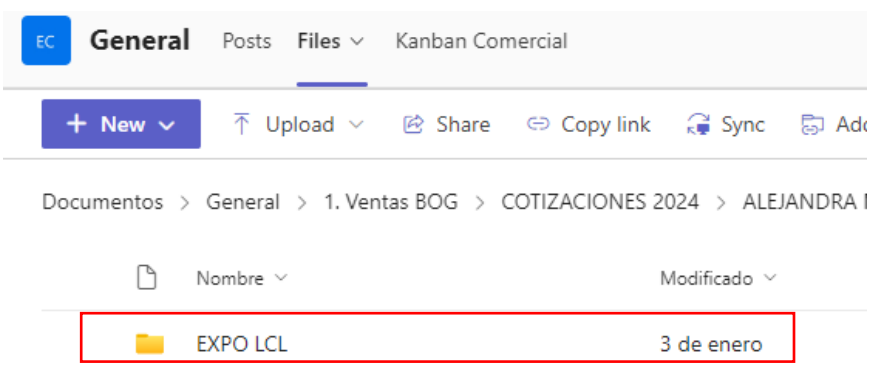
Documentos > General > 1. Ventas BOG > **COTIZACIONES 2024**

Nombre	Modificado
ALEJANDRA MESA	2 de enero
ANA MILENA HOYOS	27 de junio
DIANA SUPELANO	2 de enero

Cuy David (2024), "Capturas de pantalla TEAMS, área comercial." (Elaboración propia)

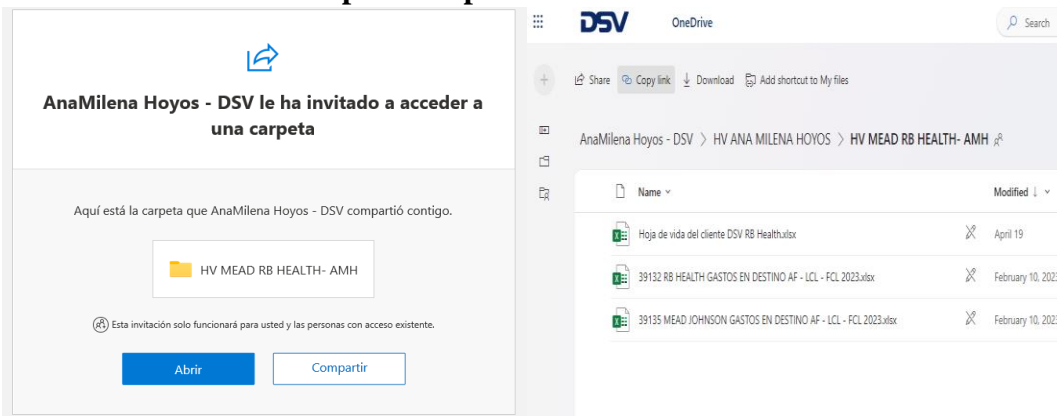


Cuy David (2024), "Capturas de pantalla TEAMS, área comercial." (Elaboración propia)



Cuy David (2024), "Capturas de pantalla grupo TEAMS, área comercial." (Elaboración propia)

5.2 Anexo 2. Tarifas compartidas por link de correo



Cuy David (2024), "Capturas de pantalla grupo correo Outlook, carpeta compartida cliente farmacéutico." (Elaboración propia)

Bibliografía

Nuestros valores y cultura / DSV. (s. f.). <https://www.dsv.com/es-es/sobre-dsv/valores>

Propósito y estrategia / DSV. (s. f.). <https://www.dsv.com/es-es/sobre-dsv/proposito-y-estrategia>

Purpose and strategy / DSV. (s. f.). <https://www.dsv.com/en/about-dsv/purpose-and-strategy>