



Facultad de Negocios Internacionales

Índice De Retrasos Operativo

Carolyna Dominguez Carrillo

Práctica Profesional

Docente Asesor: Yesid Alberto Ochoa Hernandez

2026

ÍNDICE

Resumen	4
Agradecimientos	5
Introducción	6

PARTE I. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Misión	10
1.2. Visión	10
1.3. Valores corporativos	10
1.4. Ubicación geográfica	11
1.5. Estructura organizacional	11
1.6. Área de práctica: Operaciones Marítimas de Importación	12

PARTE II. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

2.1. Análisis DOFA

2.1.1. Fortalezas	13
2.1.2. Debilidades	13
2.1.3. Oportunidades	14
2.1.4. Amenazas	14
2.2. Análisis DOFA cruzado	15

PARTE III. PLAN DE MEJORA

3.1. Planteamiento central	19
3.2. Importancia, limitaciones y alcances	20
3.3. Objetivo general	20
3.4. Objetivos específicos	20

PARTE IV. PROPUESTA DE MEJORA

4.1. Propuesta de mejora.....	22
4.4. Conclusiones.	25
Bibliografía	27
Anexos	30

PARTE V. SEGUIMIENTO DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

5.1. Programación de actividades	31
5.2. Cumplimiento de objetivos por ciclo	32

RESUMEN

El presente informe describe la experiencia adquirida durante el desarrollo de las prácticas profesionales en la empresa Mahe Neutral Shipping, específicamente en el área de Operaciones Marítimas de Importaciones, desempeñando el cargo de Auxiliar de Operaciones.

Durante este proceso se realizó un análisis de los procedimientos internos relacionados con el manejo de información operativa, seguimiento de cargas, ingresar FW la documentación, pre-alertas y generación de pre-facturas.

A partir del diagnóstico realizado se identificaron oportunidades de mejora asociadas a la falta de estandarización de tiempos, ausencia de indicadores de desempeño y necesidad de fortalecer la coordinación entre los equipos de trabajo.

Se evidenció que estas situaciones generaban variaciones en los tiempos de respuesta, retrasos en algunos procesos operativos, procesos y afectaciones en la comunicación con los clientes.

Como propuesta de mejora se planteó la implementación de indicadores de gestión (KPIs) el cual se llama Índice de Retrasos Operativos (IRO), con el objetivo de medir el cumplimiento de los tiempos establecidos, identificar desviaciones en los procesos críticos y generar acciones de mejora continua.

La aplicación del plan permitió mejorar la trazabilidad de la información, fortalecer la comunicación entre las áreas de Prealerts y Customer Service, reducir tiempos de ingreso de información y lograr la generación de pre-facturas con una anticipación aproximada de 2 a 3 días antes del arribo de la carga.

El seguimiento mediante el Índice de Retrasos Operativos (IRO) permitió identificar actividades con incumplimiento de tiempos, analizar sus causas y establecer oportunidades de mejora enfocadas en la eficiencia operativa.

Esta propuesta contribuyó al fortalecimiento de la gestión por procesos, la mejora continua y la calidad del servicio ofrecido al cliente dentro de la cadena logística internacional.

Palabras clave: logística, indicadores de gestión, Índice de Retrasos Operativos (IRO), mejora continua, operaciones, cadena de suministro.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la empresa Mahe Neutral Shipping por brindarme la oportunidad de realizar mis prácticas profesionales y permitirme formar parte de su equipo de trabajo en el área de Operaciones Marítimas de Importaciones. Esta experiencia representó una etapa fundamental en mi formación profesional, ya que me permitió aplicar los conocimientos adquiridos durante mi carrera y fortalecer mis habilidades dentro del área logística y de comercio internacional.

Agradezco especialmente a la empresa por la confianza depositada en mí, por brindarme un espacio de aprendizaje y por permitirme conocer de cerca los procesos relacionados con la gestión operativa, seguimiento de cargas, manejo documental, coordinación entre áreas y atención a las necesidades de los clientes. Cada una de las actividades desarrolladas contribuyó significativamente a mi crecimiento profesional y personal.

De manera especial, quiero agradecer a mi familia por su apoyo incondicional, motivación constante y acompañamiento durante todo este proceso académico. Su confianza y respaldo fueron una fuente importante de inspiración para continuar esforzándome y alcanzar mis objetivos profesionales.

También expreso mi gratitud a mi tutor académico Yesid Ochoa por su orientación, asesoría y compromiso durante el desarrollo de este informe. Sus aportes y recomendaciones fueron fundamentales para fortalecer el contenido del trabajo y mejorar la calidad del proyecto realizado.

A mi jefe Angélica Rodríguez, agradezco profundamente su liderazgo, confianza y acompañamiento durante el desarrollo de mis funciones. Su orientación permitió enriquecer mi

aprendizaje, fortalecer mis capacidades y comprender la importancia de la responsabilidad, organización y compromiso dentro de un ambiente laboral.

De igual manera, agradezco a mis compañeros de los equipos de Prealerts y Customer Service por su colaboración, disposición y apoyo constante. El trabajo en equipo, la comunicación y el intercambio de conocimientos fueron elementos esenciales para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos planteados durante la práctica profesional.

Finalmente, agradezco a todas las personas que hicieron parte de esta etapa y que aportaron de alguna manera a mi formación profesional. Esta experiencia me permitió adquirir nuevos conocimientos, enfrentar retos, fortalecer mis competencias y reafirmar mi compromiso con el desarrollo de mi carrera en el área de los negocios internacionales y la logística.

A todos ellos, mi más sincero agradecimiento por contribuir de manera significativa a este logro.

INTRODUCCIÓN

La gestión de las operaciones logísticas constituye un factor estratégico para las empresas dedicadas al comercio exterior, ya que influye directamente en la eficiencia de los procesos, la competitividad y la capacidad de responder oportunamente a las necesidades de los clientes. El Banco Mundial señala que el desempeño logístico de un país y de las organizaciones depende, entre otros aspectos, de la eficiencia de la cadena de suministro, la conectividad y el cumplimiento de los tiempos en las operaciones, elementos fundamentales para facilitar el comercio internacional.

De igual forma, la implementación de indicadores de gestión o Key Performance Indicators (KPIs) permite medir el desempeño de los procesos logísticos, identificar desviaciones y establecer acciones de mejora continua. De acuerdo con APQC (**American Productivity & Quality Center, 2026**) los KPIs son herramientas esenciales para monitorear el rendimiento de las operaciones logísticas, evaluar el cumplimiento de los objetivos y apoyar la toma de decisiones mediante información basada en datos.

Con base en estos referentes, el presente informe expone el desarrollo de la práctica profesional realizada en MAHE Neutral Shipping, específicamente en el área de Operaciones Marítimas de Importación, donde se identificó como principal oportunidad de mejora la ausencia de indicadores de gestión para medir y controlar el cumplimiento de los tiempos operativos de procesos críticos como el ingreso al sistema Forward (FWD), el envío de prealertas, la elaboración de prefacturas y el cierre semanal de las operaciones.

Como respuesta a esta problemática, se diseñó el Indicador de Rendimiento Operativo (IRO), un sistema conformado por indicadores clave de desempeño (KPIs) orientados a evaluar el

rendimiento de los procesos operativos, facilitar el seguimiento de las actividades y fortalecer la toma de decisiones mediante información confiable y oportuna. La propuesta busca contribuir a la mejora continua, incrementar la eficiencia operativa y fortalecer la calidad del servicio prestado por la organización.

El informe se estructura en cuatro capítulos. En el primero se presenta la caracterización de la empresa, el diagnóstico organizacional, el análisis DOFA y el DOFA cruzado. En el segundo se desarrolla el planteamiento del plan de mejora, incluyendo el problema identificado, los objetivos y el diseño del Indicador de Rendimiento Operativo (IRO). El tercer capítulo describe la propuesta de mejora y el tablero de control diseñado para el seguimiento de los KPIs. Finalmente, el cuarto capítulo presenta el seguimiento de la práctica profesional, las actividades desarrolladas, los resultados obtenidos y las conclusiones derivadas del proceso, evidenciando el aporte de la propuesta al fortalecimiento de la gestión operativa de MAHE Neutral Shipping.

PARTE I. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

1. LA EMPRESA: MAHE NEUTRAL SHIPPING

Mahe Neutral Shipping es una empresa dedicada a la prestación de servicios logísticos relacionados con transporte internacional, consolidación de carga y operaciones asociadas al comercio exterior.

La organización busca ofrecer soluciones eficientes a sus clientes mediante procesos coordinados, tecnología aplicada y un equipo humano especializado.

Su operación está orientada a garantizar el correcto manejo de información, documentación y coordinación logística entre clientes, agentes internacionales y equipos internos.

1.1 Aspectos generales

Misión

Ofrecer un servicio diferencial de alta calidad y eficiencia en el transporte y consolidación de carga, apoyado en una infraestructura tecnológica y un equipo humano de alto desempeño, con el fin de mantener clientes satisfechos y negocios rentables.

Visión

Ser un referente de calidad y liderazgo en el sector logístico y de comercio exterior, reconocido por su profesionalismo, eficiencia e innovación, generando valor mediante servicios que superen las expectativas del cliente.

Valores

Los valores corporativos que orientan la operación de la empresa son:

- Compromiso.

- Disciplina.
- Empatía.
- Servicio al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Confiabilidad.

Fuente : <https://mahe.com.co/sobre-nosotros/>

1.2 Ubicación geográfica

La empresa Mahe Neutral Shipping tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá, Colombia, ubicada en la Av. Calle 26 N° 85D-55, Aerocentro Comercial Dorado Plaza, Módulo 1, Oficina 220

Adicionalmente, cuenta con presencia en otras ciudades estratégicas del país como Medellín, Cartagena, Buenaventura y Barranquilla, lo que le permite tener una amplia cobertura nacional y facilitar sus operaciones logísticas a nivel internacional.

Fuente : <https://mahe.com.co/>

1.3 Estructura organizativa

Mahe Neutral Shipping cuenta con una estructura organizacional orientada al cumplimiento eficiente de las operaciones logísticas y de comercio exterior.

El área de Operaciones se encuentra bajo la dirección operativa y está conformada por equipos especializados que trabajan de manera integrada para garantizar el correcto desarrollo de las operaciones internacionales.

El cargo desempeñado durante la práctica profesional fue Auxiliar de Operaciones Marítimas de Importaciones, ubicado dentro del nivel operativo de la organización (**Anexo A**)

Desde este cargo se brindó apoyo en actividades relacionadas con la gestión documental, control de información, seguimiento de procesos logísticos y coordinación entre áreas.

1.4 Área donde se desarrolló la práctica profesional

La práctica profesional se desarrolló en el área de Operaciones Marítimas de **Importaciones**.

Esta área tiene como objetivo garantizar el flujo correcto de información entre agentes internacionales, clientes y equipos internos, permitiendo que las operaciones logísticas se desarrollen dentro de los tiempos establecidos.

Las principales funciones realizadas fueron:

- Solicitud y revisión de NBL.
- Ingreso de información al sistema.
- Actualización de cuadros de control operativo.
- Ingreso de información FWD / CW.
- Gestión de pre-alertas a clientes.
- Revisión de facturas de agentes.
- Envío de facturas a contabilidad.
- Apoyo en procesos de pre-cierre contable.
- Seguimiento de documentación operativa.

PARTE II. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Análisis DOFA

Fortalezas

- Personal con amplia experiencia y conocimiento en operaciones marítimas de importación.
- Uso de plataformas logísticas especializadas para el seguimiento y control de las operaciones.
- Buena coordinación y comunicación entre los colaboradores del área de operaciones.
- Compromiso del personal con la calidad del servicio y el cumplimiento de los requerimientos del cliente.
- Experiencia en la gestión documental y coordinación con los diferentes actores de la cadena logística.
- Capacidad de respuesta para atender las necesidades operativas de los clientes.

Debilidades

- Ausencia de indicadores de gestión para evaluar el desempeño y el cumplimiento de los tiempos operativos.
- Dependencia de controles manuales mediante archivos de Excel, limitando la trazabilidad y el monitoreo de las operaciones.
- Falta de procedimientos estandarizados para el seguimiento y control de los procesos de importación.

- Registro manual de información en el sistema Forward, aumentando el tiempo de procesamiento y la probabilidad de errores.
- Alta rotación de personal, afectando la continuidad de los procesos y la conservación del conocimiento organizacional.
- Cambios frecuentes en la asignación del personal operativo, dificultando la estandarización de las actividades.

Amenazas

- Cambios en la normatividad aduanera y en las regulaciones del comercio exterior que exigen ajustes constantes en los procesos.
- Congestión en puertos, retrasos de las navieras y problemas en la cadena logística internacional.
- Incremento de la competencia entre agencias de carga y operadores logísticos.
- Variaciones en las condiciones económicas internacionales que afectan el volumen de importaciones.

Oportunidades

- Crecimiento del comercio internacional y del transporte marítimo, generando mayor demanda de servicios logísticos.
- Avances tecnológicos desarrollados por proveedores de software y IA para la automatización y digitalización de procesos logísticos.
- Mayor oferta de programas de capacitación y certificación en logística y comercio exterior por parte de universidades, gremios y entidades especializadas.

- Desarrollo de nuevas herramientas digitales para mejorar la trazabilidad de la carga y el intercambio de información entre los actores de la cadena logística.

1.6 DOFA CRUZADO

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
• DOFA CRUZADO	• Crecimiento del comercio internacional y de la demanda de servicios logísticos. • Desarrollo de nuevas tecnologías para la automatización de procesos logísticos. • Oferta de programas de capacitación en logística y comercio exterior. • Modernización y digitalización de los procesos aduaneros.	• Cambios en la normatividad aduanera y de comercio exterior. • Congestión portuaria y retrasos de las navieras. • Incremento de la competencia en el sector logístico. • Mayor exigencia de los clientes en tiempos de respuesta y calidad del servicio

Fortaleza (F) · Personal con amplia experiencia en operaciones marítimas de importación. · Conocimiento de la normatividad aduanera y de comercio exterior. · Uso de plataformas logísticas para el seguimiento de las operaciones. · Buena comunicación y coordinación entre el equipo de trabajo. · Compromiso del personal con la calidad del servicio al cliente.	FO: · Aprovechar la experiencia del personal para implementar herramientas tecnológicas que optimicen el control de las operaciones logísticas. · Utilizar el conocimiento en comercio exterior para adaptarse a los procesos de modernización y digitalización del sector. · Fortalecer las competencias del equipo mediante programas de capacitación especializados en logística internacional. · Integrar las plataformas logísticas existentes con nuevas tecnologías para mejorar la trazabilidad y el seguimiento de las operaciones.	FA: · Utilizar la experiencia del personal para responder de manera eficiente a los cambios en la normatividad aduanera. · Aprovechar el uso de plataformas logísticas para mantener un seguimiento oportuno frente a retrasos ocasionados por navieras y puertos. · Fortalecer la coordinación entre las áreas operativas para ofrecer un servicio competitivo frente al incremento de la competencia. · Aprovechar el compromiso del personal para mantener altos niveles de calidad y satisfacción ante las mayores exigencias de los clientes.
--	--	--

Debilidades (D)	DO: · Implementar	DA: · Implementar
· Ausencia de indicadores de gestión para medir los tiempos operativos. · Seguimiento manual de algunas actividades mediante archivos de Excel. · Falta de estandarización en los procesos operativos. · Digitación manual de la información en el sistema Forward. · Alta rotación del personal. · Retrasos en la ejecución de algunas operaciones.	- indicadores de gestión aprovechando las metodologías y herramientas disponibles para optimizar los tiempos operativos. · Reducir la dependencia de archivos de Excel mediante la incorporación de soluciones tecnológicas para el seguimiento de las operaciones. · Estandarizar los procedimientos operativos aprovechando la transformación digital del sector logístico. · Capacitar al personal en el uso de nuevas herramientas tecnológicas para disminuir errores y aumentar la eficiencia operativa.	- indicadores de gestión para detectar oportunamente retrasos y minimizar el impacto de factores externos sobre las operaciones. · Estandarizar los procesos operativos para reducir los efectos de la alta rotación del personal frente a los cambios del entorno. · Automatizar actividades manuales para disminuir errores y mejorar la capacidad de respuesta ante el incremento de la demanda logística. · Fortalecer el control de los tiempos operativos mediante procedimientos estandarizados que permitan afrontar retrasos ocasionados por actores

		externos de la cadena logística.
--	--	-------------------------------------

PARTE III

PLAN DE MEJORA

Planteamiento central

Durante el desarrollo de la práctica profesional en el área de Operaciones Marítimas de Importación de MAHE Neutral Shipping se identificó como problemática principal la ausencia de un sistema de medición del desempeño que permitiera controlar y evaluar el cumplimiento de los tiempos operativos en cada una de las etapas del proceso. Aunque la empresa cuenta con personal altamente capacitado y utiliza plataformas para la gestión de las operaciones, no dispone de un mecanismo estandarizado que facilite el monitoreo del rendimiento operativo mediante indicadores de gestión.

Esta situación dificulta la identificación oportuna de retrasos, incrementa la posibilidad de reprocesos, limita la toma de decisiones basada en información objetiva y puede afectar la eficiencia operativa, el cumplimiento de los tiempos establecidos y la satisfacción del cliente.

Como respuesta a esta necesidad, se propone el diseño e implementación del Indicador de Rendimiento Operativo (IRO), un sistema conformado por indicadores clave de desempeño (KPIs) orientados a medir, controlar y evaluar el cumplimiento de los tiempos operativos en las diferentes etapas del proceso de importación marítima. La implementación del IRO permitirá monitorear el desempeño del área, detectar desviaciones de manera oportuna, establecer acciones de mejora continua y fortalecer el control de las operaciones.

Importancia

La implementación del Indicador de Rendimiento Operativo (IRO) constituye una herramienta estratégica para fortalecer la gestión del área de Operaciones Marítimas de Importación. Mediante los indicadores clave de desempeño (KPIs) será posible medir objetivamente el cumplimiento de los tiempos operativos, identificar cuellos de botella, reducir retrasos y apoyar la toma de decisiones basada en información confiable y oportuna.

Asimismo, el IRO contribuirá a mejorar la eficiencia operativa, optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles, fortalecer la coordinación entre las áreas involucradas y elevar la calidad del servicio prestado a los clientes, promoviendo una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua.

Limitaciones

El desarrollo de la presente propuesta presenta las siguientes limitaciones:

El tiempo asignado para la práctica profesional no permite evaluar el comportamiento del IRO en un horizonte de largo plazo.

El acceso a información estratégica y confidencial de la empresa se encuentra restringido por políticas internas.

La propuesta se limita al área de Operaciones Marítimas de Importación, por lo que sus resultados no son extrapolables a otros procesos de la organización.

La implementación definitiva del IRO dependerá de la aprobación de la dirección y de la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y financieros.

Alcances

El plan de mejora comprende el diagnóstico de los procesos operativos, la identificación de las actividades críticas, el diseño del Indicador de Rendimiento Operativo (IRO) y la formulación de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan medir, controlar y evaluar el cumplimiento de los tiempos operativos, establecer metas de desempeño y realizar un seguimiento permanente de las operaciones.

La propuesta no contempla el desarrollo de nuevos sistemas de información ni la automatización integral de los procesos. Su alcance se limita al diseño de un modelo de medición y seguimiento que sirva como herramienta para fortalecer la toma de decisiones y promover la mejora continua en el área de Operaciones Marítimas de Importación.

Objetivo general

Implementar el Indicador de Rendimiento Operativo (IRO) para el área de Operaciones Marítimas de Importación de MAHE Neutral Shipping durante el desarrollo de la práctica profesional, con el propósito de medir y controlar el cumplimiento de los tiempos operativos mediante indicadores clave de desempeño (KPIs), incrementando el nivel de cumplimiento de los tiempos establecidos hasta un 95 %, con el fin de fortalecer la eficiencia operativa y apoyar la toma de decisiones en un periodo de tres meses.

Objetivos específicos

Diagnosticar los procesos operativos actuales del área de Operaciones Marítimas de Importación para identificar las actividades críticas que afectan el cumplimiento de los tiempos establecidos.

Analizar las causas que generan retrasos operativos y las debilidades asociadas a la ausencia de indicadores de gestión y a los mecanismos de seguimiento utilizados por la empresa.

Diseñar el Indicador de Rendimiento Operativo (IRO) mediante un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan medir, controlar y evaluar el cumplimiento de los tiempos operativos en cada etapa del proceso de importación marítima.

Evaluar la viabilidad del IRO mediante el seguimiento de los KPIs propuestos, verificando su contribución al mejoramiento del desempeño operativo y al fortalecimiento de la toma de decisiones en el área de Operaciones Marítimas de Importación.

PARTE IV

PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de mejora consiste en el diseño e implementación del Indicador de Rendimiento Operativo (IRO), un sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs) orientado a medir, controlar y evaluar el cumplimiento de los tiempos operativos en el área de Operaciones Marítimas de Importación de MAHE Neutral Shipping.

El IRO fue diseñado como una herramienta de gestión para fortalecer el seguimiento de los procesos críticos del área, permitiendo identificar retrasos, controlar el cumplimiento de los tiempos establecidos y generar información confiable para la toma de decisiones. Su implementación busca contribuir a la mejora continua, incrementar la eficiencia operativa y optimizar el desempeño de las actividades relacionadas con el ingreso de información al sistema Forward (FWD), el envío de prealertas, la elaboración de prefacturas y el cierre semanal de las operaciones.

Como apoyo a la implementación del IRO, se diseñó una matriz de tiempos estándar en Microsoft Excel, en la cual se establecen los tiempos de referencia para cada uno de los procesos evaluados. La matriz clasifica las actividades de acuerdo con criterios operativos, como el volumen

de registros o el tipo de proceso, definiendo el tiempo máximo permitido para su ejecución. Esta herramienta permite estandarizar la medición del desempeño operativo y sirve como base para calcular los indicadores de gestión (Anexo B).

A partir de esta matriz, los colaboradores pueden comparar el tiempo real empleado en cada actividad con el tiempo estándar establecido, facilitando la identificación de desviaciones, retrasos y posibles oportunidades de mejora. La información recopilada alimenta el Indicador de Rendimiento Operativo (IRO) y permite evaluar el nivel de cumplimiento de los procesos mediante indicadores expresados en porcentaje.

El registro de la información se realizará diariamente y, al finalizar cada semana, se efectuará un cierre operativo en el que se consolidarán los resultados de los procesos de Ingreso FWD, Envío de Prealertas, Elaboración de Prefacturas y Cierre Semanal. Durante este proceso se compararon los tiempos reales de ejecución con los tiempos estándar definidos en la matriz, con el fin de verificar el cumplimiento de las metas establecidas, identificar posibles desviaciones y determinar las acciones de mejora necesarias para optimizar el desempeño operativo.

Asimismo, se diseñó un tablero de control (Dashboard IRO) en Microsoft Excel, el cual consolida la información generada por los indicadores y permite visualizar de manera rápida el estado de cada proceso mediante un sistema de semaforización (verde, amarillo y rojo). Este tablero muestra el porcentaje de cumplimiento de los procesos de Ingreso FWD, Envío de Prealertas, Elaboración de Prefacturas y Cierre Semanal, facilitando el monitoreo permanente de las operaciones y la identificación de actividades que requieren acciones correctivas (Anexos C, D y E).

La implementación del IRO se desarrollará en cuatro etapas. En la primera se realizará el diagnóstico de los procesos y la identificación de las actividades críticas. En la segunda se definirán

los tiempos estándar y los KPIs correspondientes a cada proceso. En la tercera se socializa la herramienta con el personal responsable (Equipo customer) y se capacita sobre el registro e interpretación de los indicadores. Finalmente, en la cuarta etapa se realizará el seguimiento periódico de los resultados, evaluando el cumplimiento de las metas y proponiendo acciones de mejora cuando se identifiquen desviaciones.

Con la implementación del Indicador de Rendimiento Operativo (IRO) y de la matriz de tiempos estándar, se espera fortalecer el control de las operaciones marítimas de importación, reducir los retrasos operativos, disminuir los reprocesos, optimizar el uso de los recursos y mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes. Además, la propuesta permitirá establecer una cultura de medición y seguimiento continuo, apoyando la toma de decisiones y contribuyendo al cumplimiento de la meta institucional de alcanzar un 95 % de cumplimiento de los tiempos operativos.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la práctica profesional en MAHE Neutral Shipping permitió identificar que el área de Operaciones Marítimas de Importación presentaba oportunidades de mejora relacionadas con la ausencia de indicadores de gestión para medir y controlar el cumplimiento de los tiempos operativos. Esta situación dificulta el seguimiento de las actividades, la identificación de retrasos y la toma de decisiones basada en información objetiva, evidenciando la necesidad de implementar herramientas que fortalecerán el control de los procesos.

A partir del diagnóstico realizado y del análisis DOFA, fue posible diseñar e implementar el Indicador de Rendimiento Operativo (IRO), conformado por un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPIs) para los procesos de Ingreso FWD, Envío de Prealertas, Elaboración de Prefacturas y Cierre Semanal. Esta herramienta permitió establecer parámetros de medición para evaluar el cumplimiento de los tiempos operativos y generar información confiable para apoyar la toma de decisiones y el mejoramiento continuo del área.

La implementación de la matriz de tiempos estándar y del tablero de control en Microsoft Excel fortaleció el seguimiento semanal de las operaciones, facilitando el control de los tiempos de ejecución, la identificación de desviaciones y la evaluación del desempeño de los procesos. Como resultado de su aplicación, se percibió una mejora en los tiempos de respuesta y en la atención brindada a los clientes, debido a un mayor control de las actividades operativas y al seguimiento constante de los indicadores establecidos.

Finalmente, la práctica profesional permitió aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación en Negocios Internacionales en un entorno empresarial real, fortaleciendo competencias relacionadas con la gestión logística, las operaciones marítimas de importación, el análisis de procesos y el diseño de indicadores de gestión. Asimismo, la propuesta desarrollada

representa una herramienta viable para contribuir al mejoramiento continuo de MAHE Neutral Shipping, incrementando la eficiencia operativa, fortaleciendo el control de los procesos y promoviendo una cultura organizacional basada en la medición del desempeño, la toma de decisiones fundamentada en datos y la mejora continua.

ANEXOS

Anexo A. Organigrama del área de Operaciones Marítimas de Importaciones

Descripción:

En este anexo se presenta la estructura específica del área donde se desarrolló la práctica profesional.

Se evidencia la relación entre el Director de Operaciones Marítimas, los equipos de Pre Alerts, Customer Service, FCL y el cargo desempeñado como Auxiliar de Operaciones.

Esta estructura permite identificar la ubicación del practicante dentro del proceso operativo y la interacción con los equipos involucrados en la cadena logística.

Fuente: (Carolyna Dominguez, 2026)



(Carolyna Dominguez, 2026)

Anexo B

Descripción: TABLERO DE CONTROL

Este anexo presenta la medición realizada sobre los tiempos establecidos para las actividades operativas evaluadas durante el desarrollo de la práctica profesional.

La información permitió identificar oportunidades de mejora y establecer indicadores de desempeño para el seguimiento de los procesos.

Fuente: Elaboración propia con información del área de Operaciones Mahe Neutral Shipping (2026).

Proceso / Actividad	Segmentación / Criterio	Tiempo Estándar
Consolidados de Órdenes de Ventas (OV)	De 1 a 5 OV	10 minutos
	De 5 a 10 OV	15 minutos
	De 10 a 30 OV	25 minutos
	De 30 a 50 OV	35 minutos
Ingreso de Datos / Operaciones	De 1 a 5 ítems	10 minutos
	De 5 a 10 ítems	15 minutos
	De 10 a 30 ítems	25 minutos
	De 30 a 50 ítems	35 minutos
Emisión de Pre-facturas	Agentes de Carga	Máximo 3 minutos
	Clientes Directos	Máximo 5 minutos
	Acuerdos Comerciales especiales	De 10 a 15 minutos

Fuente: Elaboración propia con información del área

Anexo C. Seguimiento de indicadores de gestión (Índice de Retrasos Operativos)

Descripción:

En este anexo se presenta la herramienta utilizada para el seguimiento de los indicadores de gestión implementados dentro del plan de mejora.

Los KPIs permitieron evaluar el cumplimiento de tiempos, identificar retrasos y medir el desempeño operativo.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Proceso / Actividad	Segmentación / Criterio	Tiempo Estándar/Minutos	Tiempo Demora	Estado KPI	Minutos Demoras
Consolidados de Órdenes de Ventas (OV)	De 1 a 5 OV	10	10	● Metas Cumplidas	0
	De 5 a 10 OV	15	15	● Metas Cumplidas	0
	De 10 a 30 OV	25	25	● Metas Cumplidas	0
	De 30 a 50 OV	35	35	● Metas Cumplidas	0
Ingreso de Datos / Operaciones	De 1 a 5 ítems	10	10	● Metas Cumplidas	0
	De 5 a 10 ítems	15	15	● Metas Cumplidas	0
	De 10 a 30 ítems	25	25	● Metas Cumplidas	0
	De 30 a 50 ítems	35	35	● Metas Cumplidas	0
Emisión de Pre-facturas	Agentes de Carga	3	3	● Metas Cumplidas	0
	Cientes Directos	5	5	● Metas Cumplidas	0
	Acuerdos Comerciales especiales	15	15	● Metas Cumplidas	0
TOTAL					0
RETRASO					0 ● Metas Cumplidas

Fuente: Elaboración propia con información del área

Anexo D. Seguimiento de indicadores de gestión (Índice de Retrasos Operativos) – Identificación de desviaciones

Descripción:

El presente anexo muestra el seguimiento realizado a los indicadores de gestión implementados en los procesos operativos del área de Operaciones Marítimas de Importaciones.

La medición permitió identificar actividades que cumplían con los tiempos establecidos y aquellas que presentaban desviaciones, generando acciones de mejora orientadas a reducir retrasos, reprocesos y fortalecer la eficiencia operativa.

Fuente: Elaboración propia con información del área de Operaciones Mahe Neutral Shipping (2026)

Proceso / Actividad	Segmentación / Criterio	Tiempo Estándar	Tiempo Demora	Estado KPI	
Consolidados de Órdenes de Ventas (OV)	De 1 a 5 OV	10	15	● Alerta	-5
	De 5 a 10 OV	15	20	● Alerta	-5
	De 10 a 30 OV	25	30	● Alerta	-5
	De 30 a 50 OV	35	40	● Alerta	-5
Ingreso de Datos / Operaciones	De 1 a 5 ítems	10	15	● Alerta	-5
	De 5 a 10 ítems	15	20	● Alerta	-5
	De 10 a 30 ítems	25	30	● Alerta	-5
	De 30 a 50 ítems	35	40	● Alerta	-5
Emisión de Pre-facturas	Agentes de Carga	3	10	● Alerta	-7
	Cientes Directos	5	15	● Alerta	-10
	Acuerdos Comerciales especiales	15	35	● Alerta	-20
TOTAL					-77
RETRASO					1 Hora 17 minutos ● Alerta

Fuente: Elaboración propia con información del área

Anexo E. Seguimiento de indicadores de gestión (Índice de Retrasos Operativos) – Casos con incumplimiento de tiempos

Descripción:

El presente anexo muestra el seguimiento realizado a los indicadores de gestión del área de Operaciones Marítimas de Importaciones, identificando actividades que presentaron incumplimiento frente a los tiempos estándar establecidos.

Este análisis permitió determinar las principales causas de los retrasos y establecer oportunidades de mejora orientadas a la optimización de los procesos operativos.

Proceso / Actividad	Segmentación / Criterio	Tiempo Estándar	Tiempo Demora	Estado KPI	Retraso
Consolidados de Órdenes de Ventas (OV)	De 1 a 5 OV	10	20	● Crítico	-10
	De 5 a 10 OV	15	25	● Crítico	-10
	De 10 a 30 OV	25	35	● Crítico	-10
	De 30 a 50 OV	35	45	● Crítico	-10
Ingreso de Datos / Operaciones	De 1 a 5 ítems	10	20	● Crítico	-10
	De 5 a 10 ítems	15	25	● Crítico	-10
	De 10 a 30 ítems	25	35	● Crítico	-10
	De 30 a 50 ítems	35	45	● Crítico	-10
Emisión de Pre-facturas	Agentes de Carga	3	15	● Crítico	-12
	Cientes Directos	5	20	● Crítico	-15
	Acuerdos Comerciales especiales	15	45	● Crítico	-30
				TOTAL	-107
				RETRASO	1 Hora 7 minutos ● Crítico

Fuente: Elaboración propia con información del área

Referencias

- Banco Mundial. (2026). *Logistics Performance Indicators (LPI 2.0)*.

<https://lpi.worldbank.org/en/about>

Banco Mundial. (2026). *Connecting to Compete 2025: The New Logistics Performance Indicators 2.0*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099042226142014971>

- APQC (American Productivity & Quality Center). (2026). *Logistics Key Performance Indicators*. <https://www.apqc.org/resource-library/resource-collection/logistics-key-performance-indicators>
- MAHE NEUTRAL. <https://mahe.com.co/sobre-nosotros/>

PARTE V

SEGUIMIENTO DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

Programación de actividades

Las actividades desarrolladas durante la práctica profesional en MAHE Neutral Shipping fueron ejecutadas de manera progresiva, siguiendo un plan de trabajo orientado al diagnóstico de los procesos operativos, la identificación de oportunidades de mejora y el diseño del Indicador de Rendimiento Operativo (IRO) como herramienta para medir y controlar los tiempos operativos del área de Operaciones Marítimas de Importación.

En el primer ciclo se realizó el reconocimiento de la empresa, sus procesos internos y las funciones asignadas dentro del área de Operaciones Marítimas de Importación. Posteriormente, se efectuó el diagnóstico de la situación actual mediante la observación de los procedimientos, el análisis de los tiempos de ejecución y la identificación de las principales problemáticas que afectan el desempeño operativo.

Durante el segundo ciclo se elaboró el análisis DOFA, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del área, lo que permitió establecer la necesidad de implementar indicadores de gestión para mejorar el control de los tiempos operativos. A partir de este análisis se formuló la propuesta inicial del Indicador de Rendimiento Operativo (IRO).

En el tercer ciclo se diseñó el modelo de indicadores, definiendo los KPIs, las metas, las fórmulas, los responsables, la frecuencia de medición y el tablero de control para el seguimiento de los procesos críticos: ingreso FWD, envío de prealertas, elaboración de prefacturas y cierre semanal.

Finalmente, en el cuarto ciclo se realizó la evaluación de la propuesta, verificando la viabilidad de los indicadores diseñados y su aporte al fortalecimiento del control operativo. Asimismo, se consolidaron los resultados obtenidos y se presentó la propuesta de mejora como una herramienta para apoyar la toma de decisiones y promover la mejora continua dentro del área de Operaciones Marítimas de Importación.

Ciclo	Actividad	Resultado / Logro	Dificultad / Observación
1 FEBRERO	Diagnóstico del área de Operaciones Marítimas de Importación e identificación de los procesos críticos (Ingreso FWD,	Se identificaron las principales oportunidades de mejora y la ausencia de indicadores para medir los tiempos operativos.	Acceso limitado a información histórica y tiempos reales de algunos procesos.

	Prealertas, Prefacturas y Cierre Semanal).		
28 MARZO	Elaboración del análisis DOFA y diseño de la propuesta el Indicador de Rendimiento Operativo (IRO).	Se definieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y se estructuró la propuesta de mejora mediante KPIs.	Fue necesario ajustar los indicadores para alinearlos con las necesidades operativas del área.
6 ABRIL	Diseño de los KPIs y del tablero de control (Dashboard IRO) para los procesos de Ingreso FWD, Prealertas, Prefacturas y Cierre Semanal.	Se establecieron los objetivos, fórmulas, metas, responsables y frecuencias de medición de cada indicador.	La información de algunos procesos debía consolidarse manualmente debido a la falta de automatización.
5 JUNIO	Evaluación de la propuesta y validación del tablero de control con base en los resultados esperados.	Se comprobó la viabilidad del IRO como herramienta para monitorear los tiempos operativos y apoyar la toma de decisiones.	La implementación definitiva quedó sujeta a la aprobación de la empresa y a la

			disponibilidad de recursos tecnológicos y humanos.
--	--	--	--