

Plan de mejora práctica profesional

Plan de mejora práctica profesional DSV Air & Sea área de Procurement FCL

Presentado por:

María Camila Aguilar Barrios

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Negocios Internacionales

Opción de grado II

Prof: Yesid Alberto Ochoa Hernández

2024

Resumen

Este plan de mejora tiene como objetivo principal optimizar la deficiencia evidenciada durante los seis meses de prácticas, en el área de pricing, en relación con el análisis de las rutas de exportación que se licitan cada trimestre para clientes con volúmenes significativos.

Actualmente el proceso de cotización de contratos trimestrales se realiza por correo

Plan de mejora práctica profesional

electrónico o mediante la plataforma de procomex, donde se completan los datos de puerto de cargue y descargue, tipo de contenedor, peso, volumen y tarifa obtenida. Sin embargo, al momento de evaluar y brindar informes con relación a las tarifas negociadas por ruta con las navieras para cumplir con los niveles ofertados al cliente, no había un proceso que permitiera el análisis claro de la rentabilidad y competitividad de estos embarques, puesto que la prioridad estaba en abarcar la mayor cantidad de rutas y a su vez generar ganancias en todos los itinerarios.

Para solventar esta problemática, se ha diseñado una matriz en Excel que permite visualizar de manera integral todas las rutas comerciales gestionadas por DSV para los clientes que solicitan contratos trimestrales. Este enfoque busca proporcionar una visión detallada del margen bruto real y el volumen asociado a cada ruta, permitiendo así una toma de decisiones más informada y estratégica en la gestión de embarques.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a mis padres por el apoyo incansable día tras día, por darme la oportunidad de estudiar, de apoyarme y soportarme en todos los altibajos que este proyecto ha tenido. Agradezco a Dios por darme tantas bendiciones y oportunidades que me acercan un poco más hacia mis sueños. Infinitas gracias a mi abuelito, que siempre creyó en mí, que siempre estuvo en primera fila apoyando cada uno de mis pasos y siempre estuvo orgullo de la mujer que soy, el amor y sus consejos formaron una persona integral para esta sociedad.

Plan de mejora práctica profesional

Agradecimiento a todos los maestros que dieron siempre lo mejor de sí para forjarme como una profesional íntegra. A todos los compañeros que trajeron esta experiencia, por aportar su granito de arena en cada escalón de este proceso, por enseñarme el valor del trabajo en equipo, la lealtad y la importancia de los pequeños detalles.

Finalmente, a la Universidad Santo Tomás por brindar sus aulas como un espacio de conocimiento y desarrollo personal, que aporta a nuestra sociedad personas con poder de transformación. Gracias por ser mi segundo hogar.

Introducción

En los últimos años, las empresas han apropiado el significado de cadenas de valor, entendida como la herramienta de análisis que les permita identificar a las compañías como mejorar su rentabilidad con base a sus procesos relacionados con sus actividades primarias y secundarias (Michael Porter, 1985 P85). Dentro de las actividades primarias son aquellas que agregan valor al servicio o producto que se oferta, entre las cuales se pueden identificar el servicio y la logística interna para completar con éxito las operaciones de comercio exterior. Sobre estos dos pilares fundamentales de la competitividad se enfocará este plan de mejora.

En relación con el servicio de cotización de tarifas marítimas para el área de pricing FCL se logró implementar la herramienta de PROCOMEX, la cual es un aplicativo donde el área

Plan de mejora práctica profesional

comercial solicita las tarifas con las especificaciones que se requieren, tales como target de precio, tipo de contener o solicitud de días libres en destino. Gracias a esta herramienta es posible medir los tiempos de respuesta y los destinos más frecuentes, sin embargo, no cuenta con ninguna integración que permita analizar el conjunto de ofertas obtenidas para cada solicitud y esto afecta la toma de decisiones, elaboración de nuevas ofertas comerciales, análisis de costos y extra-costos reales y como consiguiente, la aceptación del negocio.

La cadena de valor de la empresa se encontraba en un estado de estancamiento evidente, lo cual impactaba directamente en la percepción de los clientes respecto a la competitividad de los precios. Este estancamiento no solo afectaba la capacidad para organizar estrategias efectivas y ofrecer precios atractivos, sino que también acentúa una percepción poco positiva con relación a la transparencia en cuanto a los costos adicionales. La falta de organización de datos relacionados con estos costos extra generaba una sensación de desconfianza y malestar en los clientes finales y a las áreas de ventas, causando así un riesgo alto en la fidelización y la exclusión automática de consideración para próximas operaciones.

Para mantenerse relevantes en un mercado cada vez más exigente, era imperativo abordar esta situación de estancamiento en la cadena de valor. Solo al optimizar los procesos internos y garantizar una transparencia total en cuanto a los costos, se podría mejorar la toma de decisiones, la comunicación asertiva entre áreas, fortalecer las relaciones actuales con el portafolio de clientes y optimizar el tiempo que conlleva responder las solicitudes.

Plan de mejora práctica profesional

LA ENTIDAD

Aspectos Generales

La empresa DSV, De Sammensluttede Vognmænd A / S ("Los transportistas unidos") fue fundada, en 1976 en Dinamarca, por nueve transportistas, quienes se dedicaban a la prestación del servicio de envíos y entregas. Para entrar en el mercado internacional, ejecutaron la estrategia de adquisición de otras empresas de la industria, que fueran competidores directos, llevándose a cabo la compra de Borup Autotransport A/S,

Plan de mejora práctica profesional

Hammerbro A/S, Bech Trans, Samson Transport Co A/S y Svex Group AB. Con este nuevo portafolio, producto de las adquisiciones, logró impulsar su proceso de internacionalización, durante el periodo entre 1989 a 1999, logrando ingresar, rápidamente, en el mercado global junto a otros veteranos de la industria y cambiando así el enfoque, diversificando la oferta de servicios. (DSV, 2023)

Para el año 2000, adquieren DFDS Dan Transport Group, lo cual condujo a la ampliación del servicio de transporte terrestre en Europa y fortalecimiento de su sistema de logística integral. Gracias a la compra de DFDS logran posicionarse en el mercado de Estados Unidos y Asia con sus propuestas de transporte aéreo y marítimo. Entre el 2005 a 2016, DSV continua en el mercado logístico, con su estrategia de crecimiento mediante la adquisición de otros agentes de carga, adquiriendo a J.H. Bachmann, Frans Maas; y finalmente, para el mercado suramericano ingresa con la compra de ABX Logistics y UTi Worldwide INC.

Con base a su ruta de desarrollo y para dar cumplimiento de su objetivo ?Achieve more together?, DSV se une a Panalpina Weltransport, lo cual la lleva a posicionarse como el cuarto operador logístico de carga más grande del mundo. Mediante esta fusión, DSV logra llegar al mercado colombiano. Desde este punto de partida, su enfoque se dirige al servicio y segmentación de sus clientes, diversificación de las operaciones y adaptación a la demanda local.

Misión

Excelencia operativa, A través de nuestro enfoque persistente en la transparencia, la productividad y la escalabilidad, Creamos flujos comerciales globales más eficientes para todas las empresas. Diseñamos nuestra infraestructura física y digital, para ofrecer niveles de servicio de alta calidad y flujos de trabajo eficientes. La excelencia operativa va de la

Plan de mejora práctica profesional

mano de la sostenibilidad. Una cadena de suministro bien planificada también es una cadena de suministro más ecológica (DSV, 2023).

Visión

Crecimiento sostenible. Ayudamos a nuestros clientes a crecer manteniendo el flujo de sus cadenas de suministro. Creamos soluciones eficientes para todas las empresas con un enfoque en la confiabilidad, el impacto ambiental y el costo, independientemente de la industria y el tamaño. Ofrecemos igualdad de oportunidades de crecimiento para todas las personas de nuestro equipo. Las personas impulsan el éxito de nuestra empresa, por lo que, cuanto más proporcionamos lugares de trabajo saludables y seguros, así como oportunidades de crecimiento, mayores serán nuestras posibilidades de lograr nuestros ambiciosos objetivos de crecimiento. Ayudamos a las sociedades a crecer. Realizamos nuestro negocio con integridad, respetando las diferentes culturas y la dignidad y los derechos de las personas en todos los países. Aumentamos el valor para los accionistas. Queremos seguir siendo un proveedor global líder, satisfaciendo las necesidades de servicios de transporte y logística de los clientes (DSV, 2023).

Valores

? Eficiencia operativa.

? Genera espacios de comunicación para sus empleados logrando así una mejor motivación laboral.

? Excelente disposición con el cliente.

? Enfoque de sostenibilidad con el medio ambiente

(Values | DSV, 2019)

Plan de mejora práctica profesional

Ubicación Geográfica

Figura 1. Ubicación Geográfica DSV Air & Sea Bogotá

Nota: Adaptado de Google, (s.f.) [Sede principal Bogotá, Edificio Buro 25 DSV Air & Sea. Dg. 25g #95a - 85]. Todos los derechos reservados 2022 por Google

En este punto, es importante destacar cómo DSV logró posicionarse en el mercado logístico de la capital, eligiendo una ubicación estratégica que ofrece fácil acceso a sus diversas bodegas de almacenamiento y una cercanía óptima con el aeropuerto El Dorado, crucial para el tráfico aéreo que maneja DSV. Además, esta zona es también un punto clave donde operan sus competidores directos, convirtiéndola en una opción fundamental para sus operaciones logísticas. La sede principal de DSV está ubicada en la ciudad de Bogotá en el centro administrativo Buro 25 el cual tiene unas instalaciones cómodas y agradables y una buena ubicación geográfica en el ámbito logístico. En esta sede realicé mis funciones como practicante. La modalidad de trabajo es totalmente presencial; sin embargo, ofrecen flexibilidad para trabajar de forma remota en caso de circunstancias como movilizaciones o marchas.

Estructura Organizacional

Figura 2. Estructura Organizacional General DSV Air & Sea

Nota: Adaptado del Organigrama funcional Teams DSV Air & Sea

El equipo de Pricing FCL - LCL está liderado por Pedro Kipper, el cual de forma posterior se divide en FCL marítimo quien está liderado por María Porras, donde se encuentran dos procurement specialist y por último el cargo de trainee.

Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica. Pricing es el área donde se realizan funciones como actualización de proveedores, cierre de contratos con navieras

Plan de mejora práctica profesional

reporte semanal de contenedores requeridos por operaciones a nivel nacional, actualización del tarifario nacional para exportación y del tarifario para importación desde Asia y gestión de solicitudes para embarques esporádicos de clientes con poco volumen.

Análisis DOFA

Figura 3: DOFA plan de mejora

Nota: Elaboración propia

PLANTEAMIENTO PLAN DE MEJORA

Planteamiento central del informe de prácticas profesionales

Con base en el análisis DOFA, se ha identificado la ausencia de herramientas que permitan consolidar la información relacionada con las tarifas y condiciones negociadas con las navieras para cada cliente en específico. Esto genera desinformación entre las áreas de pricing, comercial y operativa.

Dicho lo anterior, con este plan de mejora se busca generar un Dashboard referente a los precios más competitivos entre las líneas navieras y condiciones obtenidas de forma personalizada para cada cliente, que permita de forma visual y eficiente el análisis y consolidación de la información, como herramienta de soporte para la toma de decisiones y la unificación de la información entre áreas.

Importancia, limitaciones y Alcances

Importancia:

El uso de patrones estadísticos para alojar, analizar y simplificar información es crucial para el equipo de Pricing FCL, permitiendo una toma de decisiones estratégica y efectiva. Estos

Plan de mejora práctica profesional

patrones facilitan la identificación de tendencias y la predicción de comportamientos futuros, lo que optimiza tanto las negociaciones como la fijación de precios. Al analizar grandes volúmenes de datos y adaptarse rápidamente a las dinámicas cambiantes de cada cliente, el equipo puede responder proactivamente a las necesidades y asegurar una gestión de datos coherente y precisa; y esencial para la retención y satisfacción del cliente.

Además, el empleo de herramientas avanzadas de Excel potencia aún más estas capacidades analíticas. La familiaridad y flexibilidad de Excel facilita la colaboración dentro del equipo, permitiendo que todos los miembros accedan, manipulen y revisen los datos de manera eficiente. La capacidad de Excel para integrar diversas funciones y fórmulas especializadas transforma los datos brutos en insights valiosos y accionables, mejorando significativamente los procesos internos y la calidad del análisis. Esto asegura que las decisiones tomadas sean bien informadas y sustentadas en datos confiables y bien estructurados.

Limitaciones:

? Con el límite de tiempo de seis meses de la práctica, dificulta la sensibilización con todos los miembros de las diferentes áreas acerca del manejo del documento.

? A causa del alto volumen que se maneja en relación con la solicitud de cotizaciones, no es posible alimentar el dashboard con la información, dado que la prioridad es dar respuesta en el menor tiempo posible.

? Falta de información completa con relación a las necesidades del cliente, la cual debe ser proporcionada por el área comercial desde el momento en que se realiza la solicitud de la cotización.

Alcance:

? Crear una herramienta diseñada exclusivamente para el área de pricing FCL.

? Crear un documento que permite completar la información de manera sencilla.

Plan de mejora práctica profesional

? Evitar demoras y costos adicionales de cara el cliente, buscando mejorar la experiencia de este e incentivarlo a la fidelización.

Objetivos:

Objetivo general:

Crear una herramienta de soporte que permita optimizar la información obtenida de cada licitación, con el fin de permitir una comunicación más lineal, toma de decisiones más asertivas y estandarizar el proceso.

Objetivos específicos:

? Crear un dashboard en Excel, que centralice toda la información obtenida de las licitaciones en una base de datos accesible.

? Implementar un conjunto de métricas y reportes automatizados que analicen la información de las licitaciones y faciliten una toma de decisiones más rápida y basada en datos concretos.

? Medir el impacto de la matriz mensualmente para llevar un mejor control de las rutas.

CONTENIDO PLAN DE MEJORA

La práctica profesional se llevó a cabo en el área de pricing, específicamente en FCL. Durante este periodo se logró evidenciar algunas falencias como la alta rotación de personal, fallas operativas de cara al cliente, generación de costos por fuera de los contratos pactados y falta de estandarización de procesos. Con base a lo anterior, se identificaron oportunidades de mejora que permitieran una gestión óptima de la operación desde el

Plan de mejora práctica profesional

momento en el que el cliente está en proceso de negociación.

Dentro de la visión de la empresa, está mejorar la eficiencia en sus procesos y la ampliación de su cobertura como proveedor internacional logístico, por lo cual el interés de creación de ventajas competitivas que permitan el acercamiento de las empresas al éxito, es necesario que las actividades realizadas contribuyan al logro de los objetivos, los cuales requieren la colaboración de recursos tanto internos (materiales, recurso humano), como externos (proveedores, clientes), así como actividades que posibiliten el desarrollo de la empresa.

García Vidales, M. A. (Coord.) (2020).

Con base a lo anterior, se identificó que, para el proceso de cotización de licitaciones o negociaciones trimestrales, el proceso no contaba con un formato que permitiera informar todas las condiciones que contenía cada ruta marítima negociada con las navieras. Esta desinformación entre áreas causaba que no fuera posible cerrar el contrato o errores operativos que generaban costos extras depósito o gastos portuarios que no eran considerados en la oferta inicial presentada al cliente.

Este es el punto de partida para la elaboración del dashboard. En la primera parte del documento se encuentra el formato donde se completa la información de la ruta, el proveedor y los costos a considerar para la licitación. Para reducir la necesidad de ingresar manualmente cada puerto y el nombre de cada proveedor, se creó un listado desplegable que incluye todas las navieras, así como una base de datos con 59 puertos.

El criterio para la selección del listado de puertos de exportación se basó en factores como el volumen y la frecuencia de operaciones, obtenidos de negociaciones previas con clientes que licitan de manera periódica, los costos totales asociados al uso de estos puertos, y los tiempos de tránsito y la eficiencia operativa de cada puerto, como se ve en la figura 4.

Figura 4. Base de datos del dashboard, casilla despegable de puertos

Plan de mejora práctica profesional

Nota: Elaboración propia

La casilla de proveedores también cuenta con una lista de navieras o carriers autorizado a trabajar con DSV.

Figura 5. Base de datos del dashboard, casilla despegable de proveedores.

Nota: Elaboración propia

Las siglas de las siguientes casillas hacen referencias a los siguientes conceptos:

BAF (Bunker Adjustment Factor): Valor por un ajuste realizado para compensar la variación del valor del combustible.

THC (Terminal Handling Charge): Tarifa cobrada por manejo del embarque en la terminal de origen o de destino.

TT (Transit time): Periodo de tiempo que tarde en movilizarse la carga del punto A al punto B.

ALL IN: Suma total de los gastos anteriormente mencionados. Esta casilla puede ser modificada en formula con base a los recargos tenidos en cuenta al momento de la negociación.

TARGET: Precio objetivo al cual se espera llegar.

Para la figura 6, la primera celda para completar debe ser la de target con base a la información que nos brinda el área comercial en relación con la solicitud del cliente por cada ruta. Una vez se recibe la información de cotización de cada proveedor por correo, se deben completar de forma manual las casillas desde flete hasta TT. Con la celda de ?ALL IN? se suman todos los valores para tener en cuenta en el precio total de la ruta, esta puede ser modificada eliminando los costos que no se tomaran en cuenta.

Figura 6. Base de datos, casillas a completar por cotización.

Plan de mejora práctica profesional

Nota: Elaboración propia

Dado que cada proveedor maneja costos adicionales, se creó una pestaña adicional que incluye la figura 7 para así lograr mantener estos costos actualizados de forma trimestral y, además, compararlos al seleccionar una ruta, considerando así todas las variables relacionadas con el precio final.

Figura 7. Costos extras por proveedor.

Nota: Elaboración propia

Con toda la información requerida para completar los parámetros de la licitación, estas tablas alimentan la página principal del dashboard que se puede ver en la figura 8 y figura 9. Aquí es posible analizar la información para todos los equipos involucrados en negociación.

Figura 8. Vista general Dashboard

Nota: Elaboración propia

Figura 9. Vista general Dashboard

Nota: Elaboración propia

El primer diagrama de barras que se evidencia en la figura es un comparativo entre el target de precio en comparación con los costos recibidos por parte del proveedor.

Figura 10. Diagrama de barras costo por proveedor.

Plan de mejora práctica profesional

Nota: Elaboración propia

En la gráfica de tortas, se puede analizar el proveedor con el cual estamos cubriendo el objetivo en relación con el volumen solicitado. Esta gráfica permite evaluar la cantidad de contenedores a movilizar y verificar si con este proveedor también se cumple el objetivo de precio por volumen.

Figura 11: Diagrama de torta demanda de TEUS

Nota: Elaboración propia

El diagrama de barras de la figura 12 permite filtrar por puerto de destino, mostrando los costos totales y el tiempo de tránsito asociado a cada puerto. Esta visualización facilita la comparación entre diferentes puertos, ayudando a identificar las opciones más eficientes en términos de costos y tiempo de operación.

Figura 12. Diagrama de barras tiempo de transito vs costos totales por puerto

Nota: Elaboración propia

La figura 13 incluye esta gráfica de barras, la cual muestra qué naviera maneja la mayor cantidad de costos adicionales, lo cual es crucial para la toma de decisiones al seleccionar un proveedor. Al comparar los costos adicionales asociados a cada naviera, se puede identificar cuál de ellas podría impactar más en el costo total de la operación.

Figura 13. Diagrama de barras extra costos

Nota: Elaboración propia

Por último, el siguiente diagrama de barras compara los días libres ofertados por cada proveedor con los días libres solicitados por el cliente. Esta comparación es fundamental para evaluar la flexibilidad de cada proveedor en relación con las necesidades del cliente y

Plan de mejora práctica profesional

determinar cuál se ajusta mejor a las condiciones requeridas.

Figura 14. Diagrama de barras días libres en destino

Nota: Elaboración propia

Por último, dado que dentro de las diferentes áreas involucradas hay una alta rotación de personal, es importante tener una trazabilidad de la información y del proceso. El servicio y experiencia al cliente, es uno de los pilares fundamentales de DSV, por lo cual, es importante minimizar los impactos que pueda conllevar la adaptación de nuevos miembros de cada equipo; para ello se debe cargar en la nube de Microsoft, en la carpeta compartida, la matriz que corresponde a cada cliente con toda su información completa.

Conclusión

Este Dashboard representa un paso significativo hacia la optimización de tiempos y costos en el área de pricing. En un entorno cada vez más competitivo, la actualización constante se vuelve crucial, y este enfoque no solo mejora el área actual, sino que también fomenta la innovación en todos los aspectos, convirtiendo la matriz en una oportunidad para las áreas de pricing, ventas y operaciones.

Gracias a la implementación de esta matriz, se ha logrado obtener una visión clara de todas las negociaciones que se realizan mensualmente. Esta herramienta permite consolidar la información en un solo documento, brindando claridad sobre las condiciones de cada cliente y lo ofertado en cada periodo. De esta manera, se pueden buscar negociaciones más competitivas en próximas licitaciones.

Además, la realización de esta matriz permite la estandarización del proceso de cotizaciones mediante un archivo sencillo, lo que facilita la adaptación de cualquier nueva persona que ocupe el puesto de practicante y le permite aprender su uso de manera efectiva. Los gráficos y reportes generados también sirven como herramientas de apoyo en la capacitación de

Plan de mejora práctica profesional

nuevos integrantes, asegurando que comprendan rápidamente las dinámicas del proceso y las áreas clave de análisis.

SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL

Cumplimiento objetivos trazados por mes

Figura 13. Seguimiento de actividades.

Nota: Elaboración propia

Referencias

? DK. (2019). El libro de los negocios (The Business Book). Dorling Kindersley.

? (DSV, 2023)

? DK. (2019). El libro de los negocios (The Business Book). Dorling Kindersley.

? Google maps. (2023). DSV Bogotá.

? Propósito y estrategia. (s/f). Dsv. (s/f) Recuperado el 23 de Noviembre de 2023, de <https://www.dsv.com/es-mx/sobre-dsv/proposito-y-estrategia>.

? García Vidales, M. A. (2020). Gestión de la cadena de suministros.

? Maersk. (2024). 7 factors affecting shipping costs (+ checklist). www.maersk.com.
<https://www.maersk.com/logistics-explained/transportation-and-freight/2024/02/27/seven-factors-affecting-shipping-costs>