

Análisis área de operaciones marítimas sede Bogotá

Dsv Global Transport And Logistics

Francy N. Gamboa Rodríguez

Trabajo de grado para optar al título de

Profesional de Negocios Internacionales

Presentado A: Miguel Alba

Proyecto de Grado o Prácticas Profesionales

Universidad Santo Tomás

Facultad De Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2020

Resumen

Panalpina / DSV tiene más de 16 años en el mercado nacional. Los principales servicios que ofrece en Colombia son el transporte de carga aérea, marítima y transporte multimodal. Su experiencia en el área de logística se ha venido fortaleciendo con los años y con su amplia gama de proveedores a nivel mundial, lo cual le permite el movimiento de mercancía por todo el mundo. Claramente Colombia no puede ser menos importante, sabiendo que gracias a su ubicación geográfica el territorio colombiano, específicamente el puerto de Cartagena funciona como centro logístico para distribuir las mercancías hacia Centro América.

El plan de mejora va direccionado hacia el área operativa específicamente el área de importaciones marítimas, en el cual se está haciendo el respectivo soporte. Algunas falencias que se lograron evidenciar durante el tiempo de permanencia en la compañía fueron la comunicación poco efectiva que se tiene con los orígenes de las mercancías a importar. Por lo tanto, como objetivo general del presente escrito se busca establecer estrategias de comunicación claras y a tiempo con los orígenes de las mercancías a importar mediante cuadros de control y la implementación de tiempos límites con el fin de incrementar la eficiencia de la operación. De igual manera con el propósito de darle una mayor profundidad se desarrollaron los siguientes objetivos específicos: 1) Analizar las actividades asignadas al cargo Document processing. 2) Establecer un cuadro de control semanal desde origen en donde se notifiquen las mercancías a importar. 3) Fijar tiempos entre el origen para la emisión de los documentos requeridos en destino con el fin de evitar contratiempos en la operación

De este modo el objetivo del plan de mejora es reducir tiempos en los procesos de importaciones marítimas y evitar la acumulación de trabajo, brindándole eficiencia a la operación. Se considera pertinente mencionar que la empresa DSV a nivel global es bastante grande, por lo tanto, una de las dificultades encontradas se debe a su magnitud en el mercado, puesto que la operación en muchos casos depende de los orígenes de las mercancías.

Palabras claves: importación marítima, procesos, documentos, eficiencia.

Abstract

Panalpina / DSV has been in the national market for more than 16 years. The main services offered in Colombia are the transportation of air, sea and multimodal cargo. His experience in the logistics area has been strengthened over the years and with his wide range of suppliers worldwide, which allows him to move merchandise around the world. Clearly, Colombia cannot be less important, knowing that thanks to its geographical location, the Colombian territory, specifically the port of Cartagena, functions as a logistics center to distribute goods to Central America.

The improvement plan is directed towards the operational area specifically the area of maritime imports, in which the respective support is being made. Some shortcomings that were evident during the time spent in the company were the ineffective communication with the origins of the goods to be imported.

In this way, the objective of the improvement plan is to reduce time in the processes of maritime imports and avoid the accumulation of work, giving efficiency to the operation.

Key words: maritime import, processes, documents, efficiency.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por permitirme hoy estar aquí cumpliendo mis metas y sueños. Por guiar cada paso que doy y siempre encaminarme para tomar las mejores decisiones, por permitirme poder culminar uno de los tantos sueños, por darme la oportunidad de conocer personas nuevas que durante estos 5 años de carrera han dejado de ser mis compañeros para ser mis amigos.

En segundo lugar, agradezco a mis padres por ser mi principal apoyo dándome más de lo necesario, a ellos debo todo lo que soy como persona, mujer y futura profesional. También quisiera agradecer a mi pareja, por ser junto a mi familia un gran apoyo, porque fueron varias las veces que tuve su ayuda con trabajos, de igual forma fue mi voz de calma en los momentos precisos.

Finalmente, gracias a mis maestros, porque gracias a ellos y sus enseñanzas fui cogiéndole amor poco a poco a mi carrera aun así sabiendo sus ventajas y desventajas, gracias porque durante esta trayectoria aprendí a amar cada día mi carrera.

Introducción

En el presente texto se desarrollarán diferentes estrategias enfocadas hacia un plan de mejora para la empresa DSV Global Transport and Logistics, sede Colombia. DSV es una empresa de Dinamarca fundada en 1976, recientemente logró una sinergia con la empresa Panalpina Colombia con el objetivo de consolidar esfuerzos y ser los primero en temas de servicios logísticos a nivel mundial. Cuenta con 1.400 oficinas, ubicada en más de 80 países y emplea alrededor de 60.000 personas en el mundo. (DSV, 2020, p. 1). Dicha empresa cuenta con clientes de talla mundial como Coca Cola, Bayer, Nokia, entre otras, lo que le da un estatus bastante alto en cuestión de transporte de mercancías a nivel marítimo, terrestre y aéreo.

DSV se encuentra ubicada en 5 ciudades principales de Colombia, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena y Bogotá, siendo esta última la más grande por las responsabilidades que aquí se manejan. Las mercancías importadas por DSV llegan a los dos principales puertos de Colombia (Buenaventura y Cartagena).

Dentro de la oficina de Bogotá específicamente, se coordinan principalmente las importaciones y exportaciones tanto vía marítima como vía aérea, como el transporte multimodal. Es importante mencionar que como país es más la carga que se importa que la que se exporta debido a la poca producción de productos finales en el país.

Tabla de contenido

Resumen.....	2
Abstract	3
Agradecimientos	4
Introducción	5
Lista de tablas	7
Lista de figuras.....	7
Lista de anexos.....	7
1.1 Aspectos Generales.....	8
1.1.1 Visión, Valores.....	9
VALORES GLOBALES	9
Visión	9
1.1.2 Ubicación Geográfica	10
1.1.3 Estructura Organizacional- Importaciones Marítimas Bogotá	11
1.1.4 Operaciones - Importaciones Marítimas.....	12
1.1.4.1 Análisis DOFA.....	12
2.1 Planteamiento del plan de mejora	13
Objetivos	15
2.3 Objetivo general	15
2.3.1 Objetivos específicos.....	15
3.1 Propuesta de mejora.....	15
3.1.1 Programa de actividades realizadas en la organización	22
3.1.2 Cumplimiento de los objetivos alcanzados por semana.....	24
3.2 Conclusiones	25
3.3 Referencias bibliográficas.....	27
3.4 Anexos	28

Lista de tablas

Tabla 1. Análisis DOFA.....	12
Tabla 2. Análisis DOFA importaciones marítimas	16
Tabla 3. Ciclos de seguimiento	20

Lista de figuras

Figura 1. Mapa oficinas y/o agentes DSV en el mundo.....	10
Figura 2. Ubicación geográfica oficina Panalpina Bogotá.....	10
Figura 3. Flujograma tareas Document processing.....	19
Figura 4. Flujograma tercer objetivo específico.....	20
Figura 5. Flujograma cuarto objetivo específico	22

Lista de anexos

Anexo A. Cantidad de embarque mensuales por Customer Services.....	24
Anexo B. Cantidad de embarque mensuales por Document Processing.....	24
Anexo C. Afluencia de correos electrónicos.....	24

1.1 Aspectos Generales

Dsv Global Transport And Logistics

En 1976, en la pequeña ciudad de Skuldelev en Dinamarca, diez transportistas operados por sus propietarios unieron fuerzas y fundaron DSV: De Sammensluttede Vognmænd (The Consolidated Hauliers). Desde entonces, DSV ha evolucionado para convertirse en un proveedor líder mundial de transporte y logística.

Hoy, DSV proporciona y gestiona soluciones de cadena de suministro para miles de empresas todos los días, desde pequeñas empresas familiares hasta grandes corporaciones globales.

Sus empleados alrededor del mundo trabajan apasionadamente para brindar excelentes experiencias al cliente y servicios de alta calidad, y ayudan a garantizar un suministro constante de bienes a las líneas de producción, puntos de venta, tiendas y consumidores en todo el mundo. (DSV, 2020, p. 1).

DSV está organizado en tres divisiones que ofrecen la gama completa de servicios para respaldar toda la cadena de suministro de nuestros clientes:

- Air & Sea - transporte por aire y mar
- Carretera - transporte por carretera
- Soluciones - servicios de almacenaje y logística

Como agente de carga, DSV no posee ni opera equipos de transporte; El transporte real de mercancías se realiza a través de nuestra red global de socios y subcontratistas (transportistas y transportistas) (DSV, 2020, p. 1).

1.1.1 Visión, Valores

VALORES GLOBALES

La cultura y el servicio están definidos por valores globales.

Clientes primero

- Brindar excelentes experiencias al cliente y servicios de alta calidad.
- Ser proactivos en el trato con los clientes y trabajo duro para retener a los clientes
- Facilidad para los clientes al hacer negocios con la empresa.

Mejor actuación

- La transparencia e impulso por los resultados.
- Trabajo en conjunto como ONE DSV en toda la red global
- Impulsados por el emprendimiento y el empoderamiento local

Verdadera colaboración

- Posesión e iniciativa
- Colaboración y comunicación de manera respetuosa.
- Práctica del diálogo abierto

Visión

Como visión está se encuentra respaldada por cuatro áreas de enfoque estratégico que establecen la ambición para DSV.

“Queremos ser un proveedor global líder, que satisfaga las necesidades de los clientes de servicios de transporte y logística, con el objetivo de un amplio crecimiento y ser uno de los más rentables en nuestra industria” (DSV, 2020, p. 1).

1.1.2 Ubicación Geográfica

Figura 1. Ubicación oficinas y/o agentes DSV en el mundo



Figura 1. Oficinas y/o agentes DSV en el mundo. <https://images.app.goo.gl/N7L1Jhdpxi5DMvEY8>

Figura 2. Ubicación geográfica oficina Panalpina Bogotá

Oficina Bogotá: Dg. 24c # 96b-65

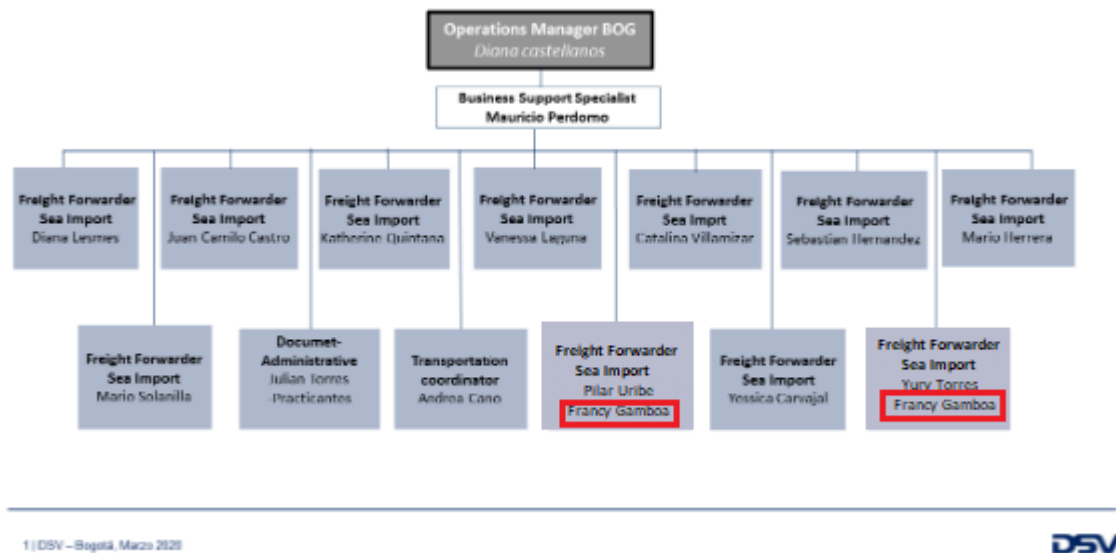


Al insertar este mapa, aceptas las [condiciones de servicio](#).

Nota. Google maps (2020) Google maps. Ubicación geográfica recuperado de <iframe src="https://www.google.com/maps/embed?pb=!1m18!1m12!1m3!1d3976.509713114228!2d-74.13236988523772!3d4.681102696599804!2m3!1f0!2f0!3f0!3m2!1i1024!2i768!4f13.1!3m3!1m2!1s0x8e3f9c9b89db8a45%3A0x511e828fae907f89!2sPanalpina%20S.A.S!5e0!3m2!1ses!2sco!4v1588450754658!5m2!1ses!2sco" width="600" height="450" frameborder="0" style="border:0;" allowfullscreen="" aria-hidden="false" tabindex="0"></iframe>

1.1.3 Estructura Organizacional- Importaciones Marítimas Bogotá

Figura 3. Organigrama operaciones marítimas Bogotá



Nota: Organigrama proporcionado por Panalpina / DSV

Como practicante de importaciones marítimas se hace soporte específicamente al cargo de Document Processing, siendo el cuarto cargo dentro de la estructura organizacional, las funciones que se deben desarrollar son:

1. Crear files: Realizar el respectivo registro de la mercancía a el sistema
2. Radicar: Enviar a puerto los documentos de las mercancías importadas
3. Imprimir: Imprimir los documentos o enviarlos al puerto a impresión
4. Facturar: Realizar la respectiva factura al cliente
5. Aprobación de facturas: Aprobar las facturas emitidas por los proveedores.
6. Costeo: Realizar el costeo en el sistema.

1.1.4 Operaciones - Importaciones Marítimas.

El área de importaciones marítimas cumple la función de hacerse responsable de todas las mercancías que llegan al territorio colombiano del extranjero. Los principales tipos de servicios que se prestan para una importación hablando desde su amplitud son: a) Transporte marítimo b) Depósito aduanero c) Transporte terrestre d) otros. Aunque el tipo de servicio logístico que se presta depende de la elección y la necesidad del cliente, podría decirse que de los servicios que se ofrecen, el transporte marítimo puede considerarse como el más importante debido a que el cliente le brinda a la empresa la responsabilidad y la confianza de transportar su mercancía desde un territorio extranjero hasta su territorio final.

1.1.4.1 Análisis DOFA

Tabla 1. Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Respuesta lenta de los orígenes	1. El deseo de globalización de las
2. Sistemas operativos un poco	empresas.
ralentizados	2. El movimiento constante de
3. La fusión empresarial ha sido	mercancías
bastante lenta	3. Los tratados de libre comercio entre
4. Incompatibilidad entre los sistemas	países.
de origen y destino	4. Costos bajos en el transporte
5. Incumplimiento de las tarifas	marítimo
acordadas entre proveedores	5. Ubicación geográfica estratégica.

FORTALEZAS

1. Proveedores estratégicos a nivel mundial.
2. Movimiento de grandes cantidades de mercancía.
3. Cubrimiento del movimiento de mercancías a nivel mundial en un 70%
4. Fidelización de grandes empresas como clientes
5. Sinergia empresarial

AMENAZAS

1. Cambios climáticos que impidan la operación
2. Cierre o bloqueo de puertos
3. Dificultades en la comunicación con los orígenes debido a la diferencia horaria
4. Ralentización de la operación debido a diferentes factores (pandemias, marchas, paros, etc.)
5. La competencia

Nota: Este DOFA fue realizado gracias a la información proporcionada por Panalpina/DSV.

2.1 Planteamiento del plan de mejora

Analizando algunas debilidades de la empresa, y con el objetivo de solo centrarse en un plan de mejora para una de ellas, se decidió analizar la debilidad que hace referencia a la falta de comunicación a tiempo con los orígenes.

Para tener un poco más clara esta debilidad, es de importancia contextualizar más a fondo cómo funciona el área de importaciones marítimas desde su inicio. Podría decirse que una operación marítima puede iniciar de dos diferentes formas, ya sea desde la notificación de origen (cualquier oficina DSV en el mundo) , la cual notifica que se va a importar una mercancía, o desde destino (DSV Colombia), en donde el cliente en destino, notifica a la empresa que desea importar una mercancía. Desde este mismo momento, se empieza a hacer

la solicitud de los respectivos documentos de importación, en los cuales se muestra cual empresa exportará la mercancía, cual empresa hará la respectiva importación, las especificaciones de la mercancía, peso, volumen, descripción, entre otra información importante para el equipo de operaciones. Estos documentos son la pieza clave que se tienen para hacer la importación de manera correcta y evitando cualquier error, con estos documentos el equipo de operaciones notifica al puerto de destino que va a llegar una mercancía y así se evitan sanciones graves para la empresa.

Como se mencionó, la pieza clave para una importación son los documentos que emite origen, puesto que estos son la base para que en destino se empiecen a hacer todos los trámites necesarios a puerto. Es por ello, que teniendo en cuenta la importancia de este proceso, se evidencio una falencia en este, debido a que la herramienta principal para el manejo de estos documentos es el correo electrónico empresarial. Por este medio, se comunican los diferentes orígenes solicitando los documentos o correcciones de estos mismos, por lo cual, la afluencia de mensajes es bastante significativa, lo que en algunas ocasiones genera confusión en los mensajes recibidos, confusión con los mismos documentos y retrasos en las respuestas de estos.

De esta forma, el plan de mejora está enfocado hacia el fortalecimiento de la comunicación entre las diferentes oficinas DSV, hacer el respectivo uso de los programas o herramientas disponibles en el sistema, en donde se pueden subir los documentos finales. Siendo Alemania, Estados Unidos, China, y México, los principales orígenes de estas. Algunos limitantes que se pueden evidenciar en este plan de mejora hacen referencia que, aunque DSV es una única compañía a nivel mundial, y todos sus valores corporativos y legales funcionan de la misma manera en cualquiera de sus 1.400 oficinas y centros logísticos, es importante tener en cuenta que siendo una empresa tan grande es bastante retador poder coordinar la comunicación entre sus diferentes oficinas. Por lo tanto, el limitante más grande

que se tiene es el tamaño de la empresa, en términos de comunicación, sin embargo, se busca establecer algunos parámetros y políticas de comunicación con las oficinas que se tiene mayor cercanía y de esta forma evitar retrasos en la operación.

Objetivos

2.3 Objetivo general

Diseñar un modelo de control que permita identificar los orígenes de las mercancías a importar vs los tiempos límites que se generan en la logística de la operación

2.3.1 Objetivos específicos

- a. Realizar un análisis DOFA de la operación que se origina en la importación de mercancías y los tiempos asignados para su realización
- b. Realizar una reasignación de tareas al cargo Document Processing
- c. Establecer un cuadro de control semanal desde origen en donde se notifiquen las mercancías a importar
- d. Fijar tiempos entre el origen para la emisión de los documentos requeridos en destino con el fin de evitar contratiempos en la operación.

3.1 Propuesta de mejora

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Poco control sobre los documentos de los embarques	1. Tiempos de transito largos
2. No se hace constante uso de las plataformas para obtener los documentos	2. Disposición de contactos con orígenes
3. Distribución del trabajo inequitativo	3.
FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Habilidad del personal para la solución de inconvenientes	1. Respuesta lenta de algunos orígenes
2. Priorizar mercancías de transito corto	2. Diferencia horaria
3. Rápida respuesta gracias al trabajo en equipo	3. Documentos con errores en tránsitos cortos

Nota: DOFA elaboración propia.

En el siguiente cuadro, en primer lugar, se busca evidenciar mediante la matriz DOFA las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se tienen durante la operación en el área de importaciones marítimas. Principalmente se quiere mejorar las debilidades mencionadas y minimizar las amenazas que se pueda presentar, es por ello que los objetivos mencionados van encaminados al mejoramiento de estos.

Teniendo en cuenta el país en el cual se vive, para nadie es un secreto que Colombia es un país con una balanza comercial deficitaria, es decir, importa mucha más mercancía de la que exporta. Para solo el mes de enero del 2020 se registró una balanza deficitaria de US \$690,3 millones, según el DANE. Teniendo este contexto como base, es importante destacar que la

afluencia de embarques para su importación es bastante las 24 horas del día los 7 días de la semana.

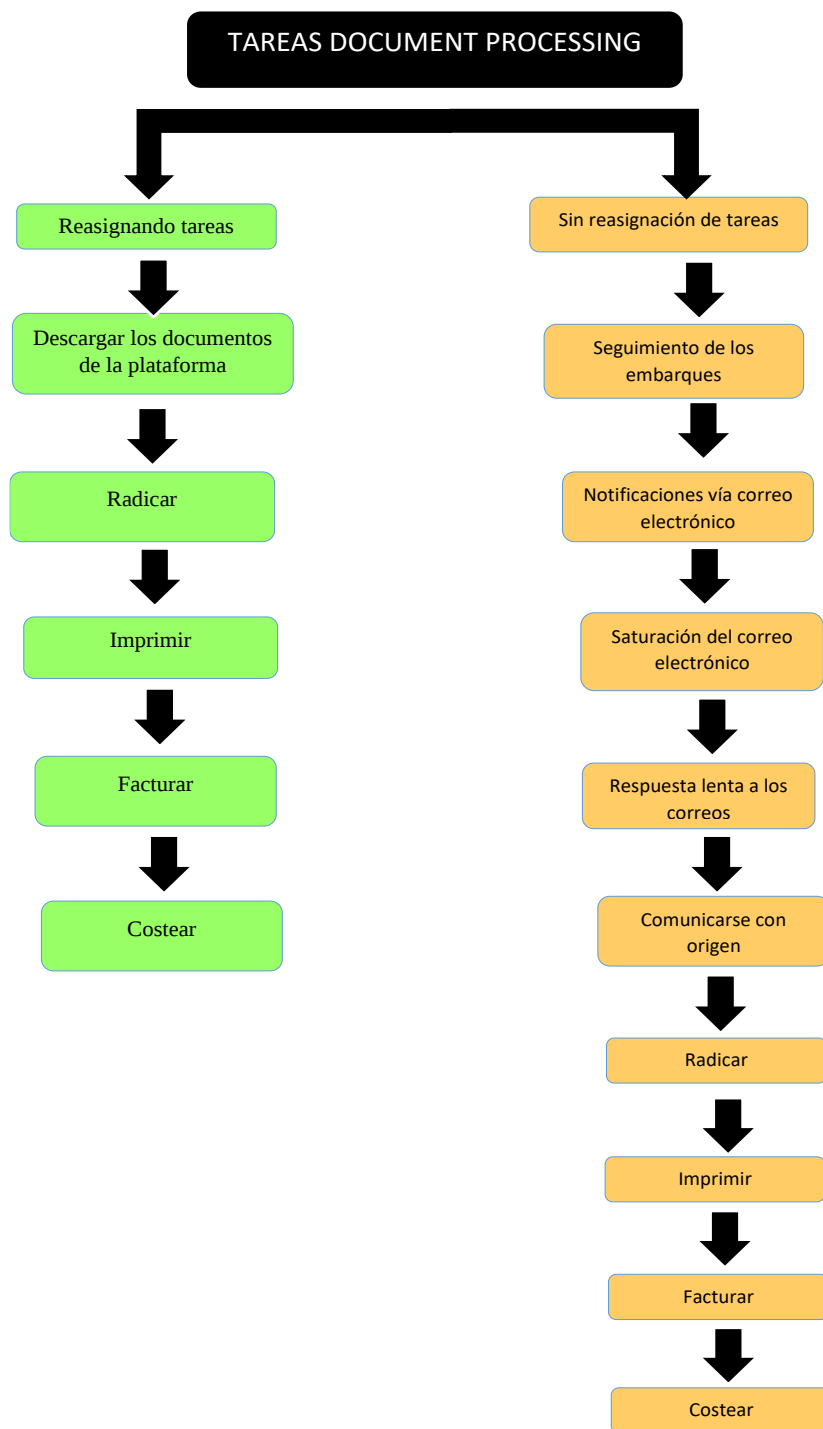
Ahora bien, centrándose en el problema antes mencionado, tomando como contexto la balanza comercial colombiana y teniendo en cuenta la importancia de DSV Colombia, los embarques vía marítima que se reciben a diario en los puertos principales del país (Cartagena y Buenaventura) son imposibles de contabilizar. Como se mencionó, todos los embarques que se planean importar son notificados vía correo electrónico al Customer y Document, por lo tanto, el tránsito de mensajes durante el día es supremamente masivo, y es allí donde se encuentra la falencia. (Ver anexo A)

El cargo de Customer Services tiene la responsabilidad de establecer una comunicación directa tanto con la oficina de origen, como con el cliente en destino. Este realiza el respectivo seguimiento de la carga a importar, revisando que las características de la mercancía estén correctamente escritas en la guía de importación (BL) y en el documento marítimo de importación (MBL), y otros requerimientos importar para realizar la operación. Con los documentos completos, el cargo Document processing cumple la función de revisar que efectivamente las características de la mercancía sean las correctas, la fecha de los documentos corresponda y realizar la respectiva notificación a puerto, de la llegada de una nueva mercancía.

Al ser tantos embarques suele ocurrir que los mensajes quedan en la bandeja de entrada y no hay una respuesta eficiente de estos. De igual forma, es importante destacar que este último cargo recibe el preaviso de los embarques, debe informar a puerto el arribo de una nueva mercancía, facturar al cliente y ciertos procesos internos que hacen parte de la operación. Teniendo en cuenta las tareas asignadas y la afluencia de cargas que llegan, se considera importante y oportuno distribuir las tareas de una mejor manera.

Lo que sucede en algunas ocasiones, es que el Document Processing también debe hacer seguimiento a los embarques, responder los correos de origen, solicitar los respectivos documentos y en algunas ocasiones pedir correcciones si estos los necesitan. Lo que se sugiere para la empresa es que el cargo de Customer Services tenga la tarea específica de hacer el debido seguimiento a cada embarque, mantengan una comunicación clara y constante con origen, y de la misma manera cumplan la tarea de subir los respectivos documentos a la plataforma de la empresa, para que las personas encargadas de realizar las respectivas notificaciones a puerto (Document processing) puedan dirigirse directamente a la plataforma asignada. Aunque se sabe que es un trabajo en equipo, también es importante resaltar que hay 5 Customer services y que cada uno tiene asignados ciertos clientes, mientras que para el cargo de Document processing solo se encuentran dos personas que hacen las tareas antes mencionadas para los 5 customer, por lo tanto, la carga que tiene el cargo Document processing es bastante alta, claramente es ahí donde el practicante llega como apoyo a este cargo. (Ver anexo B y C)

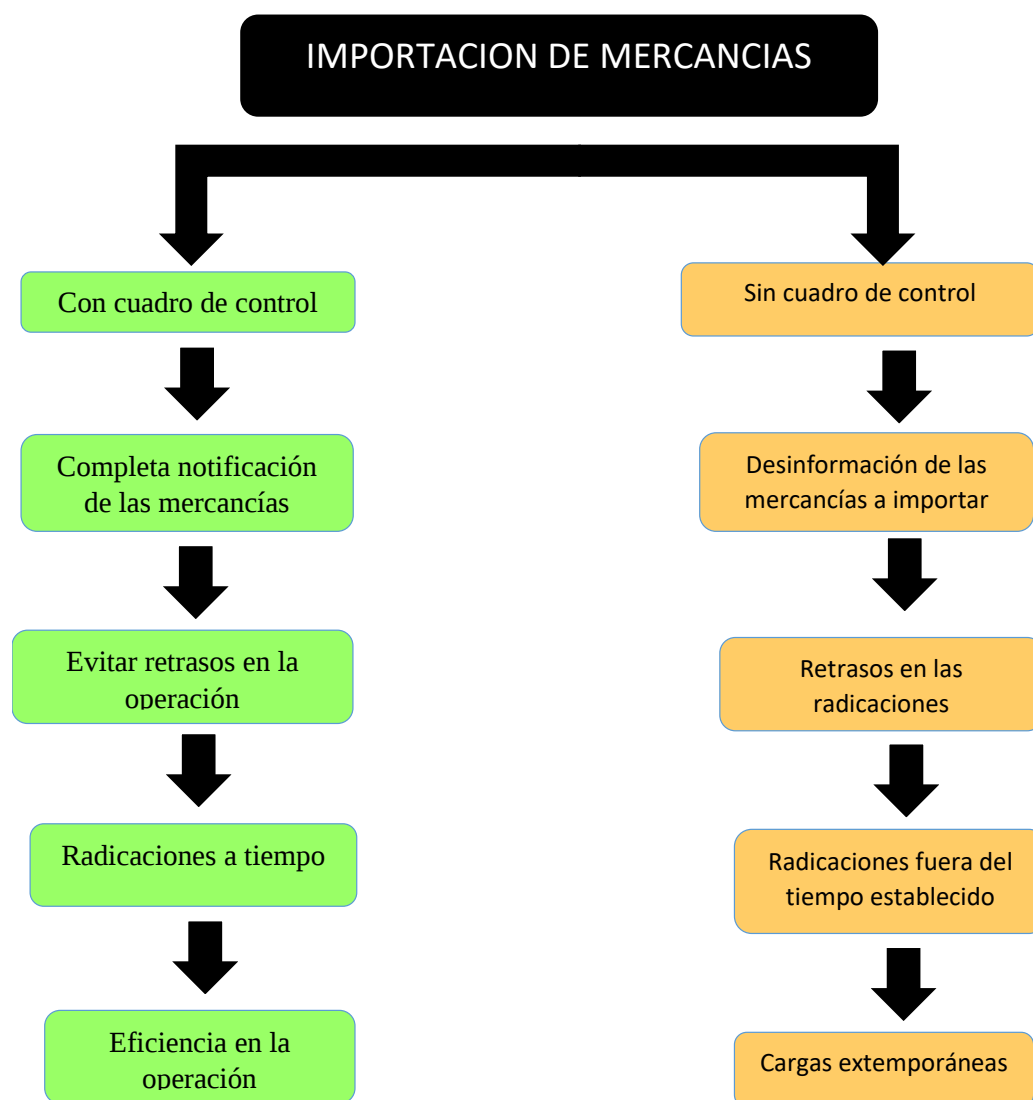
En algunas ocasiones no se cuentan con los documentos requeridos para hacer las respectivas notificaciones a puerto, lo cual genera retrasos en la operación y acumulación de tareas. Como se mencionó en el segundo objetivo, es ideal realizar una reasignación de tareas para evitar contratiempos en los embarques debido a la gran cantidad de cargas que maneja la empresa. También es importante destacar que de las 5 oficinas DSV que se encuentran en el país Bogotá es la oficina más grande, tanto por la cantidad de clientes que se manejan, como por las tareas que allí se realizan para el resto del país.



Nota: Flujograma tareas Document Processing

Continuando con el tercer objetivo, la importancia de tener un control en cada embarque es casi prioritario. Claramente existen cuadros de control que notifican a las personas encargadas la llegada de una nueva mercancía al país, pero también es verdad que no existe una consolidación de todos los embarques que llegan ya sea con una frecuencia mensual o

semanal dependiendo del origen de estas mismas. Por lo tanto, el plan de mejora para esta situación es establecer un plan de control a nivel de orígenes, en donde la oficina de la cual se va a exportar la mercancía emita un reporte de las mercancías que se exportaran, y de esta manera la persona encargada en destino solo tendrá que revisar el reporte y empezar a hacer el debido seguimiento. De igual forma, estas prealertas de mercancías se realizan vía correo electrónico, lo que genera una saturación de mensajes, que como ya mencionó, es un problema de efectividad en la operación. El cuadro de control sería una gran ayuda para tener más “poder” de las mercancías y de esta manera solicitar los documentos a tiempo y realizar los procesos correspondientes en puerto.

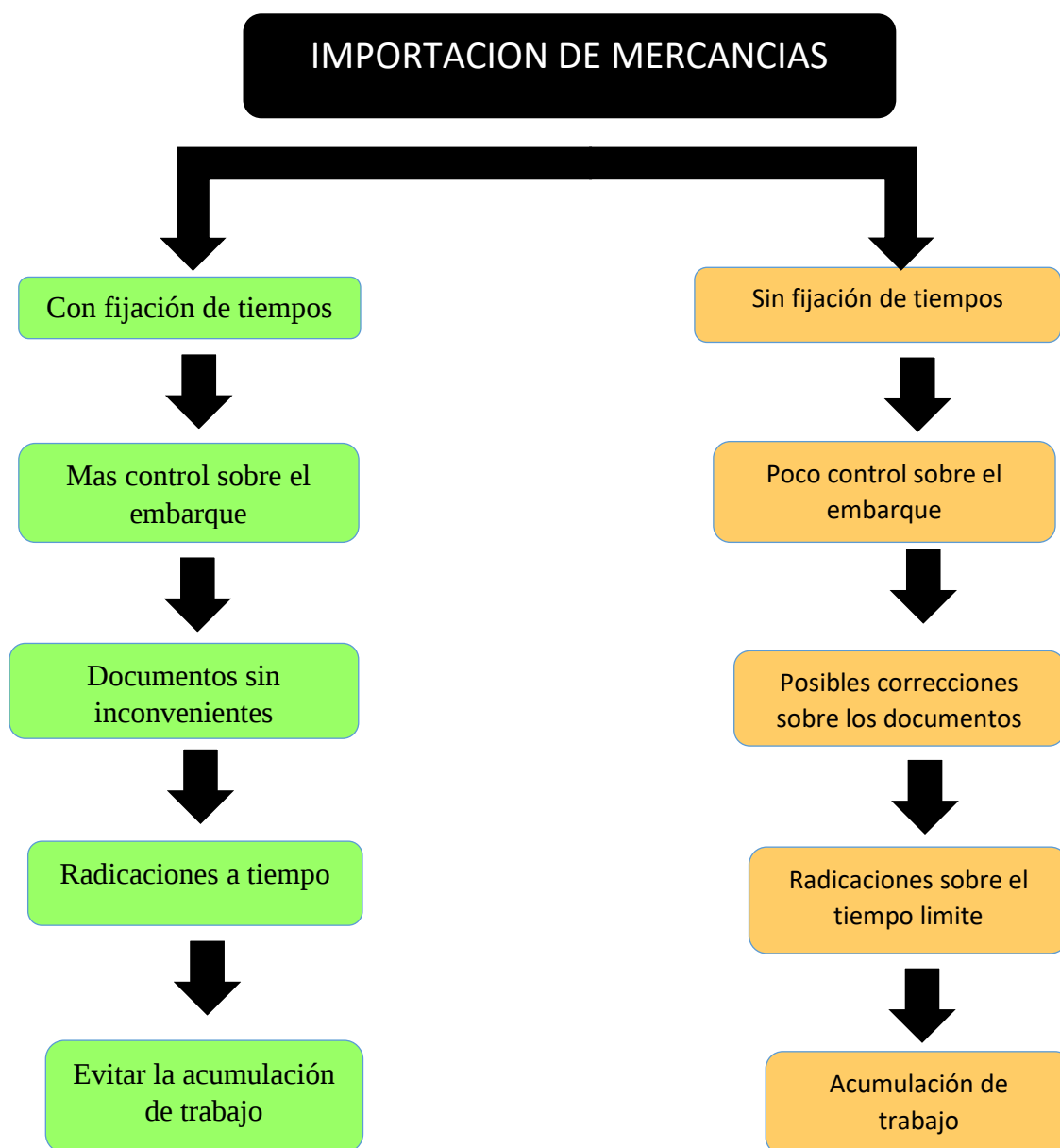


Nota: Flujograma tercer objetivo específico

Finalmente, como último objetivo, es más que primordial para la operación de importaciones marítimas, establecer límites de tiempo. Es fundamental mencionar que las notificaciones a puerto se deben realizar con suficiente antelación a la llegada de la mercancía, hay ciertos orígenes como China, donde la mercancía pueden tomar hasta un mes en llegar a territorio colombiano, por lo tanto existe el tiempo suficiente para revisar los documentos y pedir si es necesario correcciones a origen, pero hay otros orígenes como Brasil, en donde el tiempo de tránsito puede ser de hasta una semana, esto quiere decir que el tiempo de respuesta y de acción debe ser bastante rápido.

Es por ello, que hay embarques que no necesitan tanta prioridad como otros. De esta manera, se considera que fijar tiempos para que origen envíe los documentos correctos de cada mercancía sin muchas veces tener que pedirlos puede ser una buena opción con el fin de evitar cargas extemporáneas (cargas que no fueron notificadas a puerto de su llegada) lo que genera penalidades legales para la empresa. De igual forma, el tener un tiempo límite evita que una sobrecarga de trabajo ya que hay temporadas en las cuales se importan más mercancías que otras, por lo tanto, al tener una fecha límite hace que las cargas se puedan radicar a tiempo.

:



Nota: Flujograma cuarto objetivo específico.

3.1.1 Programa de actividades realizadas en la organización

El día 07 de enero de 2020 se inicia la práctica empresarial en la empresa Panalpina-DSV concretamente como apoyo para el área de operaciones. En las tres primeras semanas se hicieron capacitaciones a los 6 practicantes entrantes en las dos grandes áreas que allí se manejan, aéreo y marítimo, con el fin que cada practicante conociera más a fondo los procesos que se desarrollan en cada aérea y de esta manera cada uno escogiera con la cual se

sintiera más a gusto. En la cuarta semana se hicieron las asignaciones de lugares de trabajo y se especificó el área a la cual se realizaría el respectivo apoyo, siendo el área de importaciones marítimas la asignada por parte del jefe inmediato y con la que se sentía más afinidad. En la semana número cinco y seis, ya que con un lugar de trabajo adecuado se empezó el apoyo al cargo Document Processing, en el cual se desempeñan dos personas y estas a su vez hacen equipo con otras cinco personas que desempeñan el cargo Customer Services, en las semanas antes mencionadas se brindó apoyo con el ingreso al sistema de las mercancías al igual que enviando correos electrónicos a puerto notificando una nueva mercancía a importar. Durante este tiempo se realizó un seguimiento constante por parte de las personas a quienes se les estaba realizando el debido soporte. En la semana siete y ocho, se evidencio que ya no era necesario realizar una revisión previa lo que género que se tuviera más autonomía en las tareas asignadas. De igual manera durante este tiempo se consideró que era necesario y oportuno apoyar el proceso de impresión de los documentos HBL debido a que este proceso solo lo realizaba una persona, por lo tanto, se dio inicio a pequeñas capacitaciones en la tarea de impresión de HBLS dado que no es una impresora convencional y solicita ciertos comandos especiales. Durante estas semanas se realizaron capacitaciones para apoyar el proceso de facturación a clientes.

En las semanas diez y once, se vio la necesidad que apoyar el proceso de aprobación de facturas de proveedores, por lo que se empezaron las respectivas capacitaciones en dicho proceso, en el transcurso de estas semanas se siguieron realizando las mismas tareas de las semanas anteriores. En las semanas doce y trece, dadas las circunstancias del Covid 19, se implementó el trabajo en casa realizando los mismos procesos; creación de files, radicaciones a puerto, facturación a clientes, impresión de HBLS y aprobación de facturas de proveedores. Para la semana catorce, se tomó la decisión de que una de las personas del cargo Document processing saliera a vacaciones, por lo que las tareas de dicho cargo fueron asignadas en su

totalidad. Durante esta semana se cumplieron las funciones de creación de files, radicaciones a puerto, comunicación con los respectivos orígenes, comunicación más directa con el cargo Customer Services y facturación a clientes. Para las semanas quince y dieciséis, ya habiendo entregado el cargo antes asignado, se siguieron realizando las mismas tareas, durante estas últimas semanas se evidencio una leve carga de trabajo dado que dos practicantes que daban soporte a la aprobación de facturas e impresión de documentos terminaron sus prácticas, por lo tanto, estas tareas fueron distribuidas para los practicantes en curso.

Tabla 2. Ciclos de seguimiento

3.1.2 Cumplimiento de los objetivos alcanzados por semana

FECHA	ACTIVIDAD	LOGRO	DIFICULTADES
SEMANA 02	Capacitación área de importaciones marítimas cargo (document processing y customer services)	Compresión del funcionamiento del área de importaciones y exportaciones marítimas, comprendiendo las responsabilidades de los diferentes cargos y procesos	Entendimiento del sistema operativo de la empresa, debido a sus comandos y rutas específicas para cada actividad a realizar
	Capacitación área de exportaciones marítimas cargo (document processing y customer services)		
SEMANA 04	capacitación área importaciones aéreas cargo (document processing)		
	Asignación apoyo área importaciones marítimas		
SEMANA 06	Creación de files, radicaciones a puerto.	Radicar los documentos a puerto sin necesidad de una previa supervisión.	Manejo de la impresora para los documentos HBLS, debido a las rutas y comandos internos necesarios para la ejecución de la actividad.
	capacitación operaciones marítimas facturación clientes		
SEMANA 08	Apoyo impresión HBLS, Radicaciones, impresión HBLS.		
SEMANA 10	Creación files, radicaciones a puerto, facturación clientes	Aprobación de facturas de los	Debido al cierre contable, las facturas

	Capacitación aprobación facturas proveedores.	proveedores comprendiendo las tarifas establecidas.	por aprobar se acumulan al final del mes, lo que genera presión por parte del área de finanzas
SEMANA 12	Radicaciones, facturación, aprobación facturas proveedores.		
	Radicaciones, aprobación facturas proveedores cierre contable		
SEMANA 14	Reemplazo cargo document processing por vacaciones		
	Creación files, radicaciónes a puerto, facturación clientes, impresión HBLs	Comunicación con los orígenes de las mercancías, cubriendo el cargo de document processing sin ninguna novedad.	La afluencia de correos electrónicos en la bandeja de entrada dificulta la respuesta de los correos con prioridad
SEMANA 16	Creación files, radicaciónes a puerto, facturación clientes, impresión HBLs		
	Radicaciones, aprobación facturas proveedores cierre contable		

Nota: Ciclos de seguimiento

3.2 Conclusiones

A manera de conclusión, y tratando de resumir los 3 objetivos antes planteados, el plan de mejora va específicamente al mejoramiento y a la efectividad de la operación con el fin de reducir tiempos, realizar las actividades de manera más efectiva y proactiva; este plan de mejora busca tener mayor productividad dentro de la operación. Algunas dificultades que podemos encontrar en la implementación de este posible plan de mejora puede ser el tamaño de la empresa, DSV cuenta con 1.400 oficinas, en los 5 continentes. Aunque todos funcionan como una única empresa y bajo una misma marca, es evidente que cuando una empresa es tan grande también se generan algunos vacíos de información o de unificación de la operación, puesto que depende de algunas variables como la cultura, el país, las estaciones, entre otras. De igual forma, actualmente la empresa se encuentra en una consolidación empresarial con Panalpina Colombia, lo que quiere decir que los cambios que han venido sucediendo y sucederán son bastantes.

Este proceso de unificación empresarial también busca en cierto modo mejorar ciertos procesos que tal vez se están analizando en el plan de mejora antes mencionado. Algunas oportunidades que se encontraron en el trabajo previamente desarrollado es la constante evaluación o control de los procesos, es decir, la empresa a nivel Bogotá siempre está buscando mejorar cada falencia que tiene la empresa o en este caso el área de operaciones lo que quiere decir que están abiertamente a escuchar nuevas ideas formas de mejora.

3.3 Referencias bibliográficas

About DSV (2020) Recuperado de <https://www.dsv.com/About-DSV>

Balanza comercial (Marzo 2020) recuperado de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>

Global values (2020) Recuperado de <https://www.dsv.com/About-DSV/Values>

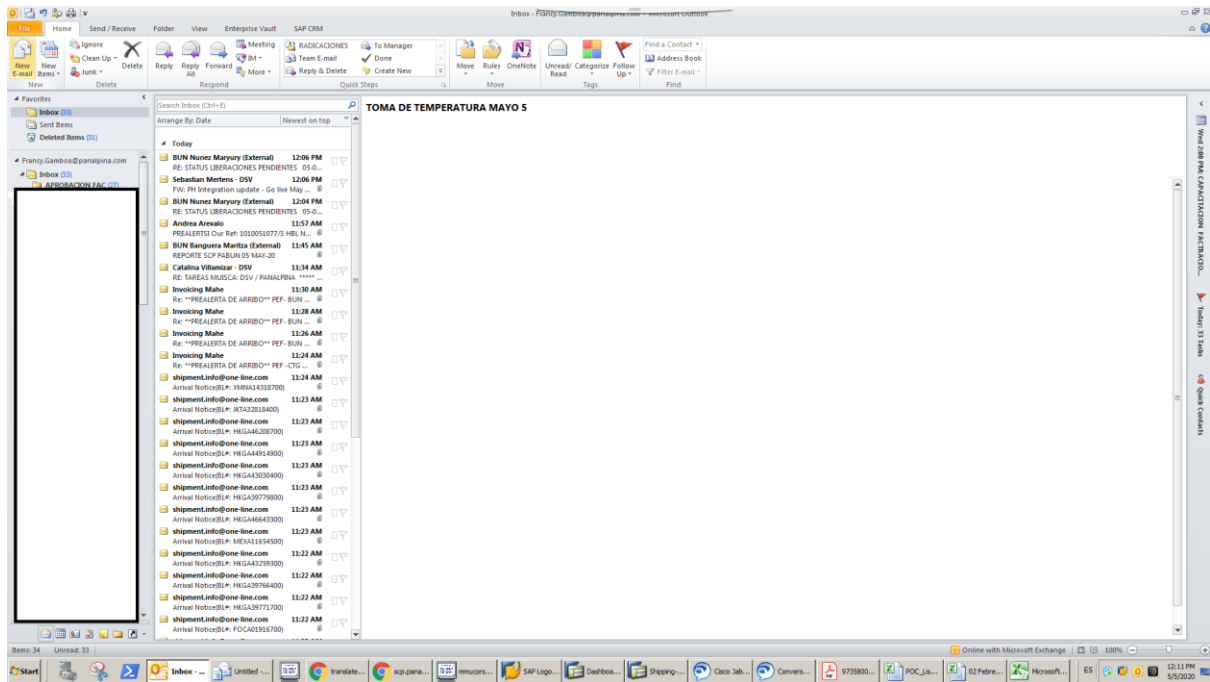
Vision and strategy (2020) Recuperado de <https://www.dsv.com/About-DSV/Vision-and-strategy>

Mapa DSV en el mundo (2020)<https://images.app.goo.gl/N7L1Jhdpxi5DMvEY8>

Google maps (2020) Google maps. Ubicación geográfica recuperado de <iframe src="https://www.google.com/maps/embed?pb=!1m18!1m12!1m3!1d3976.509713114228!2d74.13236988523772!3d4.681102696599804!2m3!1f0!2f0!3f0!3m2!1i1024!2i768!4f13.1!3m3!1m2!1s0x8e3f9c9b89db8a45%3A0x511e828fae907f89!2sPanalpina%20S.A.S!5e0!3m2!1ses!2sco!4v1588450754658!5m2!1ses!2sco" width="600" height="450" frameborder="0" style="border:0;" allowfullscreen="" aria-hidden="false" tabindex="0"></iframe>

3.4 Anexos

Anexo A.



Anexo B.

B1				
f_x (All)				
A		D E F		
1	Customer Cluster			
2	Product			
3				
4	Row Labels	Feb-20	Feb-20	Feb-20
5	Ocean Import	Current month Shipments	Current month	Current month
6	KATHERINE QUINTANA	714	410	981
7	JUAN CAMILO CASTRO	191	126	327
8	DIANA LESMES	150	14	75
9	OTHER	74	88	77
10	CAMILA HERNANDEZ	70	68	66
11	ROCIO RIOS	69	15	36
12	MARIO HERRERA	63	14	91
13	MARIO SOLANILLA	56	52	194
		41	33	115

Anexo C.

C18				
f_x (All)				
A		D E F		
1	Customer Cluster			
2	Product			
3				
4	Row Labels	Feb-20	Feb-20	Feb-20
5	Ocean Import	Current month Shipments	Current month	Current month
6	YURI TORRES	714	410	981
7	PILAR URIBE	299	131	495
8	NO	231	149	221
9	FREDY ULLOA	70	68	66
10	TATIANA RINCON	63	14	91
11	Grand Total	51	48	109
		714	410	981

