

Plan de mejora prácticas profesionales DSV AIR & SEA

Juan Sebastian Gomez Duarte

**Trabajo final de grado
Negocios Internacionales**

**Tutor:
Alexander Carvajal**

**Universidad Santo Tomas
Facultad de Negocios Internacionales
Bogotá, Colombia
2023**

Resumen

En este trabajo se buscó desarrollar una metodología aplicada a la reducción de extra-costos (costos adicionales que se suman al valor original de la operación) para la compañía y agente logístico de carga DSV, frente a una problemática identificada con cargas no pre alertadas; En el manejo de estas operaciones logísticas para Bogota, las cargas no pre alertadas han sido una afectación para el tráfico y departamento de importación aérea, como para la misma compañía por la generación de extra costos en bodegajes o cargas extemporáneas, cargas que quedan a entera disposición de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para confiscar o hacer destrucción de la misma. La metodología empleada, consistió en el desarrollo y aplicación de un indicador de medición por medio de la plataforma de manejo Cargo Wise, siendo esto un proceso más del manejo operativo, con la finalidad que de 350 operaciones que se manejan mensualmente en el departamento de importación, se pudo reducir en un 10% los extra costos y la elaboración de planes de acción por cada operación no alertada; de manera que se gestiona una recuperación para la compañía de hasta 5000 dólares americanos y un mejor desempeño al finalizar las operaciones. Finalmente, por medio de la propuesta y aplicación de esta en el periodo de pasantías, se presentó un menor margen de error operacional, menor número de planes de acción y un mejor monto presupuestal para el departamento.

Palabras Claves: Practicas, DSV, logística, importación, extra-costos, indicador.

Agradecimientos

La culminación de una meta en la vida de una persona puede tener distintos significados, como logros, triunfos, resultados, crecimiento entre otras más; metas que se trabajan por un tiempo determinado, con la finalidad de mantener un objetivo final o una meta clara por culminar de la mejor manera. En este caso, ante la culminación de mi carrera profesional, quiero agradecer a todas las personas que hicieron parte de este camino y de este éxito en mi vida, donde en primera instancia agradezco mis padres por todo su apoyo y animo brindado a lo largo de estos 4 años, mis compañeros, personas que hicieron, convirtieron y me apoyaron, volviendo muchos momentos en algo único y a mis profesores, como personas que más allá de las clases, sembraron y dejaron grandes enseñanzas para la vida, a cada uno, gracias por ayudarme a forjar este camino de la mejor manera, por ayudarme a crecer y hoy poder celebrar un acontecimiento más en mi vida.

Introducción

DSV Air & Sea, es una empresa de logística internacional, que cuenta con un amplio recorrido en nuestro país, para Colombia la acción de DSV radica en funcionar como agente de carga internacional. Para el área de importación aérea, se logró identificar una problemática en el manejo de operaciones logísticas, afectación que venía presentándose en el último semestre del año 2022 por el incremento de volumen de cargas para dicho año y el cual siguió constante para el año presente; Las cargas que no eran pre alertadas por los orígenes y llegaban sin previo aviso al país, notaban no solo un error operacional, si no así mismo también una afectación presupuestal, que la empresa debía asumir por los extra costos en bodegajes para el almacenamiento que se prestaba en zona franca, evitando que estas cargas quedaran en poder de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y se notificaran como cargas extemporáneas. Al momento de identificar esta problemática, se propuso un indicador aplicativo desarrollado en la plataforma de manejo Cargo Wise, con la finalidad de poder realizar un monitoreo general de todas las operaciones que tenían como destino llegar a Colombia, logrando no solo saber con anterioridad cuando una carga no era pre alertada, si no también llegar a generar una recuperación presupuestal al disponer de un tiempo de reacción efectivo, ya fuera con los clientes en manejo o con los orígenes, para asumir los gastos de estas operaciones comerciales.

El problema identificado y resuelto, fue buscar una solución que ayudara a la compañía en conjunto con el departamento de importación aérea, para lograr un reconocimiento previo de cargas no pre alertadas que tuvieran como destino final llegar a Colombia, evitando que se presentaran no solo extra costos, por servicios de almacenamiento, nacionalización y documentación, si no se evitara tener cargas extemporáneas en manejo por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), ya que en el momento de iniciar las pasantías, la notificación de estas cargas se realizaba cuando ya no se disponía de algún margen de acción para evitar esta afectación presupuestal, que se tenía por departamento para cubrir errores operacionales; Teniendo muy presente este contexto, es

que se actúa en la propuesta y aplicación de un indicador de medición, obteniendo una mejor visión y conocimiento de estas operaciones, logrando actuar evitando el impacto de estas a la hora de llegar al país; por ello el objetivo era generar una clara disminución de errores operacionales que afectaran el presupuesto departamental y a su vez en segunda instancia, lograr un menor número de planes de acción frente a este tipo de operaciones, eludiendo las afectaciones a la compañía y obteniendo una recuperación presupuestal.

Este trabajo se compone en 4 etapas, las cuales son: La primera parte, se contemplará la descripción general de la empresa para comprender su contexto como organización. La segunda, se presentará un análisis de factores internos y externos por medio de una matriz DOFA para entender los puntos altos y puntos a mejorar de la compañía. La tercera parte, se enfocará en la propuesta de mejora para la compañía, analizando objetivos y resultados. En la cuarta, las fases en las cuales se desarrolló la práctica profesional.

INDICE

Resumen	2
Agradecimientos	3
Introducción	4
1.1 Aspectos Generales.....	7
1.1.2 Ubicación Geográfica.....	8
1.1.3 Estructura Organizativa.....	9
2. Planteamiento plan de mejora	11
2.1 Planteamiento central.....	11
2.2 Importancia, limitaciones y alcances.	11
2.3 Objetivo General.....	12
2.3.1 Objetivos Específicos	12
3. Plan de Mejora	12
3.1 Propuesta de Mejora.	12
3.2 Conclusiones	13
3.3 Referencias.....	13

1. DSV AIR & SEA

1.1 Aspectos Generales.

Es una empresa de origen Danés y fundada por un grupo de transportistas en el año 1976, actualmente la empresa se comprende por un total de 10 de compañías transportadoras independientes, que se unen bajo un mismo nombre denominado “Sammensluttede Vognmaend”, el cual traducido al español denota “Los transportistas unidos”; De manera que las primeras operaciones de esta compañía se basaron por medio de alianzas estratégicas manejando operaciones de transporte terrestre bajo contratos de acarreo y entrega.

En la actualidad la empresa DSV Air & Sea, dispone de presencia operacional en mas de 80 países con presencia en todos los continentes del mundo, fundamentándose en: Operaciones de embarques, cumplimiento autónomo y procesos simples pero efectivos.

1.1.1 Misión, Visión y Valores.

Misión

“Excelencia operacional. El comercio mundial impulsa la prosperidad mundial, pero el comercio fluido no es un hecho. A través del enfoque persistente en la transparencia, productividad y la escalabilidad, se logran crear flujos comerciales globales más eficientes para todas las empresas. El diseño de la infraestructura, física y digital busca ofrecer mejores niveles de servicio de alta calidad y flujos de trabajo eficientes. La excelencia operativa, ira de la mano de la sostenibilidad. Una cadena de suministro bien planificada también es una cadena de suministro más ecológica y exitosa”. (DSV, s.f.)

Visión

“Crecimiento sostenible que permite el crecimiento a los clientes, manteniendo el flujo de sus cadenas de suministro de manera óptima. La creación de soluciones eficientes, ira encaminada para todas las empresas con un enfoque en la confiabilidad, el impacto ambiental y el costo, independientemente de la industria y el tamaño. Ofreciendo igualdad de oportunidades de crecimiento para todas las personas de nuestro equipo. Las personas impulsan el éxito de la compañía, por lo que, cuanto más se proporcione

lugares de trabajo saludables y seguros, así como oportunidades de crecimiento, mayores serán las posibilidades de lograr los ambiciosos y constantes objetivos de crecimiento. Ayudando a las sociedades a crecer. Realizando el proceso y negocio con integridad, respetando las diferentes culturas y la dignidad y los derechos de las personas en todos los países. La empresa quiere seguir siendo un proveedor global líder, satisfaciendo las necesidades de servicios de transporte y logística de los clientes, cuyo objetivo es un crecimiento extensivo, aspirando a estar entre los más rentables de nuestra industria”. (DSV, s.f.)

Valores

“Nuestros clientes primero

- Ofrecer grandes experiencias a los clientes, mediante un servicio de alta calidad.
- Una compañía proactiva en relaciones con los clientes, trabajando duro para cuidar a los clientes existentes

El mejor rendimiento

- La transparencia y los resultados son una clara motivación
- El espíritu emprendedor y el empoderamiento local surge como una motivación para sus empleados.

Colaboración verdadera

- Asumir responsabilidades, tomando la iniciativa como compañía.
- Colaboración y comunicación de manera respetuosa.
- Practica de diálogo abierto en toda área u operación”. (DSV, s.f.).

1.1.2 Ubicación Geográfica.

DSV con casa matriz en Dinamarca, extiende sus operaciones como compañía a nivel global, teniendo presencia en más de 80 países que se reparten entre Europa, América, Oriente medio, África y Asia pacifico.

Figura 1.

Ubicación Geográfica.

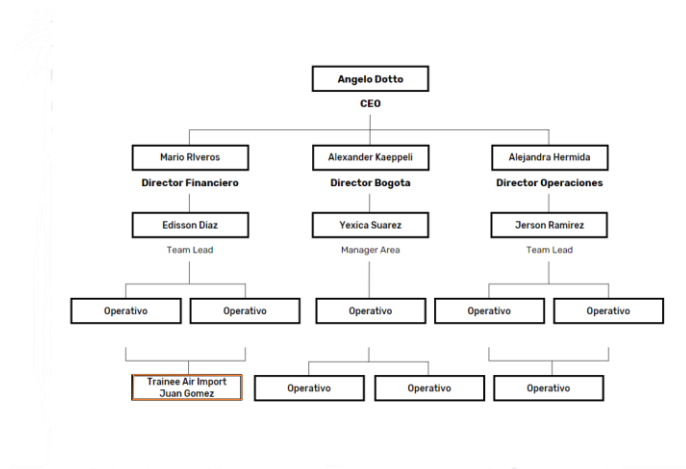


Nota. Fuente: Tomado de recursos por DSV Air & Sea 2023.

1.1.3 Estructura Organizativa (es importante señalar su ubicación dentro de la organización).

Figura 2.

Estructura Organizacional



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de organigramas suministrados por la empresa, 2023.

1.1.4 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica.

Operación Importación Aérea

En el aérea de importación aérea para carga seca, se desglosan varias actividades a fin de poder integrar funciones asignadas con el proceso de la cadena de suministros, conllevando responsabilidades

de revisión, verificación y aprobación de instrucciones para embarques asignados; Posterior a ello, primará la validación de documentación, el soporte informativo al cliente y el conocimiento del tipo de mercancía que será importada por parte del cliente al país, todo esto con una sola finalidad que será finalizar de manera exitosa el proceso de nacionalización, hasta el retiro de la carga bajo poder de los clientes.

1.1.4.1 Análisis DOFA.

Tabla 1. Análisis factores de la compañía DSV.

MATRIZ DOFA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Área Importación Aérea DSV	- Tarifas promocionales de aerolíneas. - Distintos servicios opcionales como seguros o bodegajes. - Nuevas alianzas con transportadoras o servicios terrestres, que disponen de vehículos óptimos para el traslado de cargas.	- Competencia de distintos operadores logísticos a nivel nacional. - Precios low cost de competidores directos en el mercado. - Clientes vencidos o en mora por pago de cartera.
FORTALEZAS - Embarques con alto nivel de ganancia. - Disposición de herramientas corporativas para realizar seguimientos o informes del estado de las cargas. - Alta competitividad en el mercado frente a compañías del mismo gremio.	ESTRATEGIAS FO - Por medio de la competencia tarifaria para el mercado local, se genera un mayor margen de ganancia para la compañía en medios de transporte utilizados, así como para los clientes en manejo. - Por medio de la actualización de herramientas propiamente de la empresa, se puede generar un mejor control y disposición de las cargas para las operaciones en tránsito. - Por medio de distintas alianzas comerciales con agencias operarias del sector, se logra disponer de un amplio portafolio de servicios de transporte, ajustados en precio valor para los clientes en manejo.	ESTRATEGIAS FA - Por la alta competencia en el mercado, se desarrollan estrategias en pro de ofrecer servicios completos ajustados a valores competitivos, en marco de servicios - Ante la oferta de otros agentes de carga, la empresa con autonomía propia desarrolla aplicaciones o herramientas de manejo propio para realizar un control operacional sobre cada operación y mostrar una trazabilidad de toda parte del proceso. - Ante los clientes en pago de mora, se realizan planes de contingencia desde área comercial, promoviendo la actualización de estos y ofertando servicios o promociones como incentivo y fidelización.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA

- Demoras en cotización a clientes.
- Poca recurrencia de clientes para el manejo de cargas.
- Poca fidelización en clientes medianos o pequeños con los que se realizan operaciones logísticas.
- Mejorar el seguimiento operacional frente a nuevas operaciones en tránsito, de manera que se puedan disponer de mejores tiempos en el proceso operacional.
- Ante la poca recurrencia, se puede ver la clara oportunidad de fomentar un cuadro ofertante de servicios, ampliando la solución y servicios a ofertar.
- Ante la clara debilidad de clientes con poco manejo de cargas mensuales, se busca apoyar con el portafolio de agencias, creando un mejor cuadro de respuesta y fidelización.
- Realizar cooperaciones estratégicas entre el área operacional y comercial, con la finalidad de en un mismo canal de comunicación, poder realizar de manera asertiva los procesos correspondientes, garantizando mejores tiempos de respuesta.
- Practicidad, de manera que comercialmente, se busque competir de manera eficiente con precios sugeridos mensualmente, para clientes que tengan bajo manejo de operaciones generando un crecimiento en este ámbito.
- Por medio de herramientas, servicios, tarifas y soluciones logísticas, ofertar y buscar que los clientes medianos o pequeños, dispongan de un mayor manejo en cuanto a volumen de carga, para generar mayor rentabilidad para los clientes y así mismo generar este mismo ítem para la compañía frente a los medios de transporte empleados.

Nota: Esta tabla muestra los factores internos y externos de la compañía DSV en su metodología como empresa y agente logístico internacional.

2. Planteamiento plan de mejora

2.1 Planteamiento central

Para el departamento de importación aérea identificar la causa y afectación del problema existente en el tráfico, con las cargas no pre alertadas, demostró una necesidad sobre los extra-costos que se debían asumir frente a estos procesos, finalizando en servicios adicionales por medio de Zonas francas, evitando la destrucción o la confiscación de estas por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN);

De este modo, se identificó que era una problemática con muy poco foco de atención y de la cual no se disponía de mayor orden para lograr captar una visual de estos procesos adicionales; problemática que a largo plazo presento un impacto negativo presupuestalmente y en el rendimiento y productividad del departamento, motivo por el cual, a través de los hallazgos mencionados, se definió el plan de acción para la creación, desarrollo y aplicación de un indicador de medición.

2.2 Importancia, limitaciones y alcances.

Los resultados obtenidos en el periodo de pasantías, demostraron cambios positivos frente a la problemática identificada, de manera que ante la falta de organización, comunicación y visual que se

tenía, se logra mejorar el proceso integral de cada operación no alertada, fomentando la aplicación de herramientas digitales capaces de aportar a los procesos fundamentales y presupuestales de la compañía, como al desempeño y rendimiento del departamento de importación aérea.

2.3 Objetivo General

Desarrollar e implementar un indicador mediante la plataforma de manejo Cargo Wise, con el objetivo de controlar y reducir los extra-costos, en las operaciones de manejo con destino Colombia, para evitar afectaciones por cargas no pre alertadas.

2.3.1 Objetivos Específicos

- Determinar el campo operacional, frente a las operaciones pre alertadas y no pre alertadas, para mejorar la tasa de precisión operativa en un 20%.
- Utilizar herramientas ofimáticas como Microsoft Excel, para gestionar y organizar la información suministrada, priorizando el uso de tablas dinámicas, proporcionando una mejor visual de cada operación con destino Colombia.
- Diseñar y establecer canales de comunicación claros y efectivos, a través de plataformas de chat voice y medición como lo son Microsoft Teams y OMNIA, para facilitar la coordinación de las áreas involucradas en los procesos operativos.

3. Plan de Mejora

3.1 Propuesta de Mejora.

La propuesta de mejora empleada, consistió en la planeación y diseño de un indicador aplicativo que permitiera reconocer la asertividad en el reconocimiento de las operaciones alertadas y no pre alertadas; Esto, por medio de la plataforma de manejo corporativa Cargo Wise y el uso de herramientas ofimáticas, donde se podía realizar semana a semana un sondeo de todas las operaciones con destino Colombia, arrojando información de sumo valor, que ayudara a reducir extra-costos y errores operacionales, así como de brindar una mejor visual sobre los procesos en manejo.

3.2 Conclusiones

En la aplicación de mejora empleada, el diseño, el establecimiento y la propuesta, demostró un mejor margen de respuesta operacional frente a cada proceso en manejo, de manera que se gestionó una mejor comunicación de todas las áreas comerciales, para disponer información de cualquier proceso en ruta de manejo o llegada al país, no obstante, al delimitar el cerco operacional, se logra gestionar una visual más oportuna en cuanto a los procesos alertados y los no alertados; Por último, con el empleo y uso de herramientas de apoyo, se permite al equipo tener un mayor foco informativo, que les permitiera actuar de manera más efectiva, generando una mejor respuesta ante esta problemática y clientes, así como un menor número de elaboración de planes de acción para la compañía DSV.

3.3 Referencias.

- DSV Colombia. (s/f). Dsv.com. Recuperado el 31 de julio de 2023, de <https://www.dsv.com/es-mx/sobre-dsv/latam/dsv-colombia>.
- Colombia. (s/f). Dsv.com. Recuperado el 31 de julio de 2023, de <https://www.dsv.com/en/countries/americas/colombia>.
- DSV Air & Sea. (s.f) History – origin, mergers & acquisitions. Recuperado el 31 de Julio de 2023, de: <https://www.dsv.com/en/about-dsv/history>.
- DSV Air & Sea México. (s.f) Visión y estrategia. Recuperado el 31 de Julio de 2023, de: <https://www.dsv.com/es-mx/sobre-dsv>.
- (S/f). Gov.co. Recuperado el 4 de septiembre de 2023, de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>

4. Seguimiento Practica Profesional

4.1 Resumen de actividades realizadas

Durante la práctica profesional se realizaron distintas funciones, de acuerdo a la planificación de los objetivos que se realizaba por departamento cada mes. En un principio, se inició con la realización de tareas sencillas para lograr una ágil adaptación y adquisición de los conceptos que se manejaban para la compañía en su totalidad. Se empezó con el diseño de check list (formatos de manejo) en Excel que agrupaban información sobre los principales clientes considerados como promotores; Además, se realizó seguimiento sobre los distintos procesos que se tenían en manejo, ya fueran procesos operacionales,

administrativos o de resultado a la hora de terminar la operación logística. Tras la realización de las tareas notadas con anterioridad, se prosiguió con disponer de habilidades y conocimientos en el manejo de clientes, consolidación de bases de datos para generar una mayor visual de los procesos adherentes a Colombia y la constante actualización del portafolio empresarial.

4.1.1 Cumplimiento de objetivos trazados por mes

Tabla 2.

Seguimiento de actividades.

Ciclo	Labor realizada	Mes	Logros	Dificultades
4.1.1.1. Ciclo 1	Ingreso y capacitación a la empresa	Enero	Conocer la historia de la empresa, sus objetivos, procesos y la parte operativa.	Sin dificultades
4.1.1.1. Ciclo 1	Fundamentos y medición de los pendientes operacionales para el rendimiento anual	Febrero	Manejo de milestones, para el desarrollo y rendimiento semanal del equipo	Altas métricas que se establecían para el cumplimiento de las tareas
4.1.1.2 Ciclo 2	Manifestación de guías aeronáuticas para el manejo operacional	Marzo	Revisión documental y detalles sobre la Información de cada operación	Falta de claridad sobre cómo identificar y dar estatus embarque
4.1.1.2 Ciclo 2	Emisión de declaraciones de liberación a las aerolíneas	Abril	Gestión eficiente de los HWB y AWB por emitir, evitando demoras en el proceso de liberación	Desorganización por parte de la oficina del aeropuerto, a la hora de reclamar cargas
4.1.1.3 Ciclo 3	Elaboración de informes de resultados y rendimiento operativo	Mayo	Comprensión de los indicadores medibles para la compañía y su	Dificultad presentada en la comprensión de algunos

	para la oficina de supervisores		impacto por cada departamento	indicadores y en la sustraccion de los mismos
4.1.1.3 Ciclo 3	Manejo de operaciones a traves del portafolio de clientes promotores de la empresa	Junio	Experiencia en el manejo operacional del manejo de cuentas y operaciones de comercio exterior	No se presento dificultad
4.1.1.4 Ciclo 4	Entrega y empalme de contenidos con el nuevo practicante	Julio	Manejo, dominio y comprension de los distintos temas operacionales del departamento	No se presentó ninguna dificultad

Nota. Elaboración propia, tabla seguimiento de actividades.