



Plan de mejora
Práctica profesional Lean Solutions Group

Yurley Mariana Suarez Gonzalez

Presentado a:
Marco Tulio Urueña Bolaños

Universidad Santo Tomás
Facultad de negocios
Internacionales

Bogotá D.C.

2023-1

Plan de Mejora – Práctica Profesional Lean Solutions Group

Resumen

El presente documento describe el planteamiento y elaboración del plan de mejora desarrollado en el cargo de practicante profesional, para el área de Pricing and Invoices en Lean Solutions Group, donde se evidencia el trabajo realizado en el cargo.

El plan propone el desarrollo y la asignación de KPI's o indicadores de rendimiento para cada función desempeñada dentro de la operación con el cliente, puntualmente NFI (cuenta en la que se desarrolló la práctica), ya que el trabajo le permite al practicante y a los empleados directos tener completa autonomía; así pues es necesario evaluar el proceso y el desempeño de cada integrante del equipo, con el fin de obtener datos precisos que describan con precisión las características de cada operación y el detalle de las mismas, por lo que facilitará la auditoría que el cliente hace aproximadamente 3 veces al año en el país, así como lograr observar la productividad para el cumplimiento de los parámetros de calidad que la compañía le ofrece a sus clientes. Dicho plan pretende reflejar los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación en el programa de Negocios Internacionales, para así lograr la obtención del título profesional.

Agradecimientos

Si bien este proceso no hubiera sido posible sin la voluntad de Dios, mi primer agradecimiento es para él, quien con sus ojos de amor y misericordia me guió durante toda mi formación universitaria, así mismo, mis más sinceros agradecimientos para mis padres, Orlando Suarez y Yady Gonzalez, quienes juntos en equipo trabajaron para brindarme la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa universidad, además de ser los primeros en confiar en mí y en mis capacidades para lograr todas aquellas metas y propósitos que a lo largo de mi vida me he ido planteando.

Agradecer de antemano a mis compañeros con los que semestre a semestre experimentamos, crecimos y trabajamos para sacar adelante este proyecto en común, con los que durante varias horas estudiamos y nos preparamos para cada parcial, cada examen y cada exposición, quienes hicieron que la universidad fuera más allá de lo estricto y lográramos disfrutar, reír y coleccionar recuerdos para toda la vida.

Un agradecimiento especial para varios de los docentes que me acompañaron en el camino, Fabio Bastidas, Andres Samper, Dayana Benavidez, Andres Ramirez, Ernesto Arguello, pues aparte de ser impecables profesionales y docentes, me aportaron a mi crecimiento personal; y por supuesto mis más sensatos agradecimientos a mi tutor Marco Tulio Urueña, quien con sus apreciaciones y experiencia me ayudó en la correcta elaboración del presente trabajo.

ÍNDICE

1. **LA EMPRESA** 5
 1. Aspectos Generales. 5
 1. Misión, Visión y Valores. 5
 2. Ubicación Geográfica 6
 3. Estructura Organizativa 7
 4. Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica 8
2. **PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES** 10
 1. Planteamiento central del informe de prácticas 10
 2. Indique la importancia limitaciones y alcances de su trabajo de prácticas profesionales. 11
 3. Objetivo General 11
 1. Objetivos Específicos 12
3. **CONTENIDO PLAN DE MEJORA** 13
 1. Propuesta de Mejora 14
 2. Conclusiones. 17
 3. Bibliografía 18
4. **SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL** 19
 1. Programación de actividades realizadas en la organización 19

Introducción

En el presente informe, se plantea la guía de desarrollo del plan de mejora elaborado durante la práctica profesional en la empresa Lean Solutions Group, desempeñando el cargo de operador logístico para la cuenta de NFI. A lo largo del documento se evidenciaron factores y características puntuales tanto de la empresa como del cargo, así como el análisis de estos, para ello se hace uso de herramientas como organigramas, matriz DOFA, entre otros métodos que permiten obtener información detallada, precisa y eficiente para el desarrollo de la propuesta del plan de mejora.

Durante el desarrollo de la práctica se percibe la ausencia de ciertos indicadores que podrían aportar directamente a la eficiencia y efectividad de la operación, así pues, se detalla en la guía la propuesta, las intenciones y los posibles resultados de dicho plan, así como las conclusiones a las que hubo lugar.

1. LA EMPRESA



1. Aspectos Generales.

Lean Solutions Group es una multinacional experta en la optimización de la fuerza laboral, con operaciones en ciudades estratégicas de Colombia, Guatemala, México y Filipinas. Esta se encarga de proveer personal bilingüe y capacitado en el área de la industria logística y de transporte a varias empresas de Estados Unidos y Canadá. La oferta de servicios del grupo Lean Solutions, incluye soporte administrativo, tecnología, marketing, ventas y atención al cliente

2. Misión, Visión y Valores.

Misión:

“Somos una empresa Colombo - estadounidense comprometida con brindar servicios de soporte operativo remoto a empresas con sede en los EE.UU dentro de diversas industrias. ” (Lean Solutions, 2012)

Visión:

“Para el 2025, seremos líderes a nivel Nacional en el modelo de servicio Nearshoring , a través de tecnología innovadora y la implementación de procesos estandarizados y lecciones aprendidas que aseguren la calidad y fidelización de los clientes.” (Lean Solutions, 2012).

Valores:

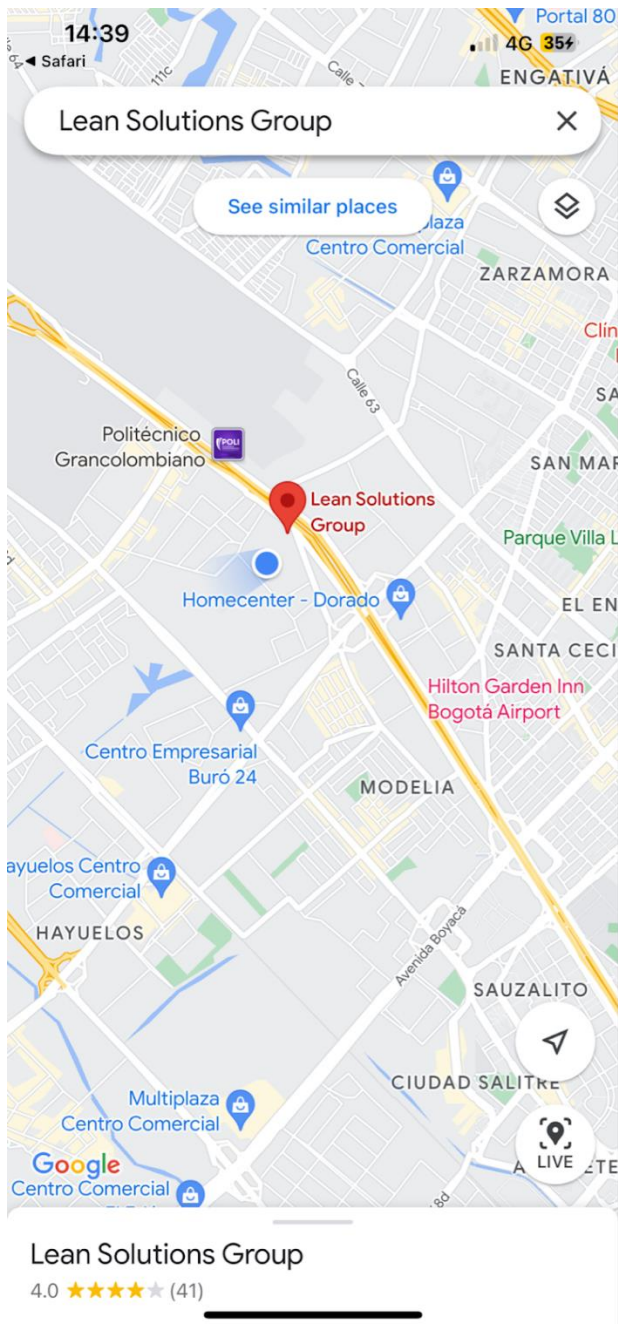
De acuerdo con la compañía, los valores que los identifican son:

- Equidad: A las personas se les trata con equidad cualquiera sea su orientación sexual.
- Gratitud: En la empresa todos son importantes, se valora el trabajo de cada individuo.
- Innovación: La empresa está presta al cambio continuo,
- Lograrlo juntos: Es importante el trabajo en equipo.

3. Ubicación Geográfica.

Lean Solutions Group cuenta con oficinas en ciudades estratégicas de Colombia, como Medellín, Cartagena, Bucaramanga y Bogotá. Además, cuenta con una oficina en México, otra en Guatemala y Filipinas. Cuenta con aproximadamente 9.000 empleados.

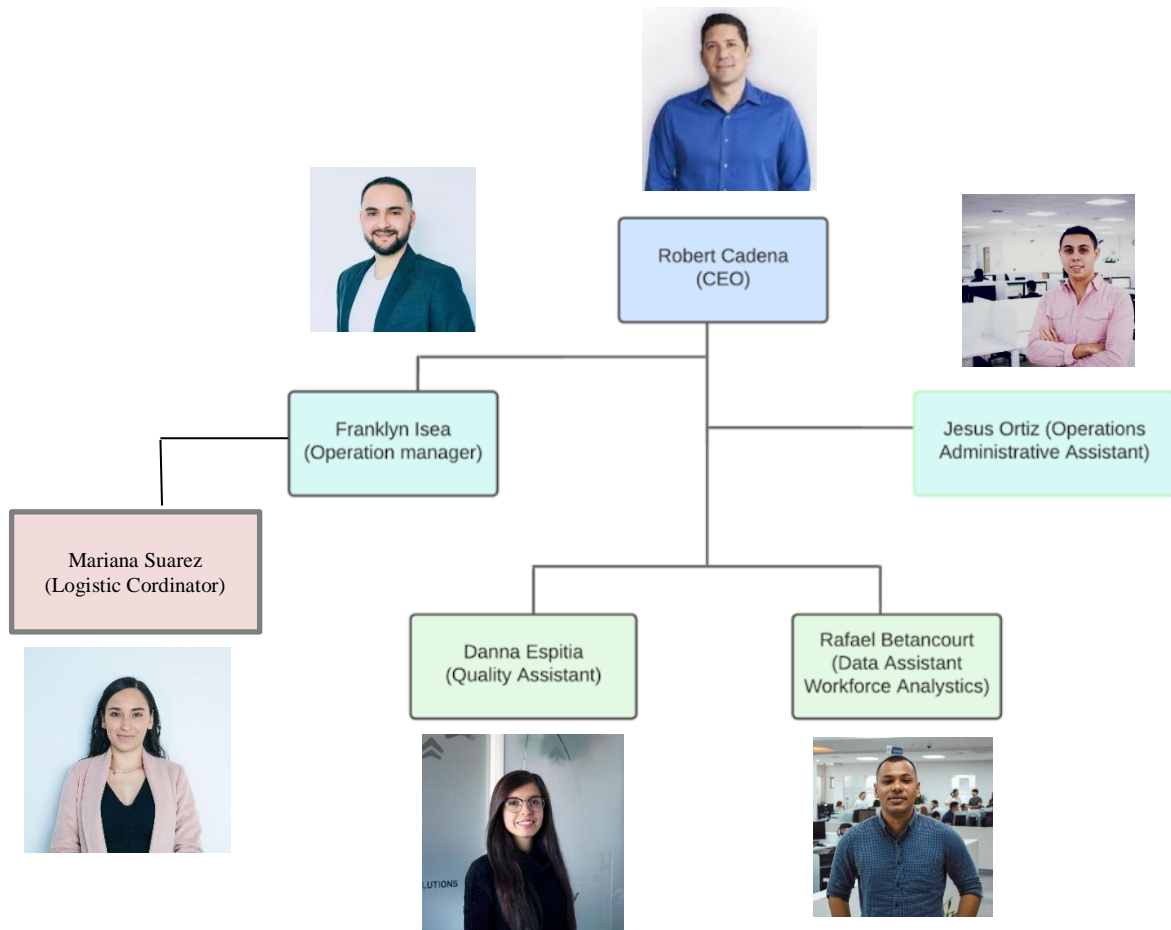
Su oficina o sede principal se encuentra en la Capital de Colombia, Bogotá, y su dirección corresponde a Diagonal 25g #95 a 85, Edificio Buro.



Google (s,f). Lean Solutions Group. Recuperado el 17-ene-2023 de <https://goo.gl/maps/FQx6AW8cbmvmr6kt8>

4. Estructura Organizativa.

La práctica profesional descrita en el presente informe se llevó a cabo en el área de invoice en la cuenta NFI dentro de Lean Staffing de Lean Solutions Group, dicha área está liderada por Franklyn Isea (Operation Manager). En las gráficas se aprecia la ubicación del área dentro de la estructura de la compañía y el organigrama del equipo respectivamente.



Organigrama: Lean Solutions Group (NFI) , (2023).

Elaboración propia.

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

Como se mencionó en los aspectos generales de la empresa, Lean Solutions Group es una compañía dedicada al negocio de Nearshoring (la práctica de transferir una operación comercial a un país cercano, con el fin de reducir costos) para empresas estadounidenses y canadienses, prestando a estas funciones de logística y transporte, marketing, servicio al cliente y varias actividades más solicitadas por el cliente, sin embargo, las prácticas sobre las cuales se está desarrollando el presente documento se ejercieron en el área de facturación y fijación de precios (pricing and invoice). Dicha área se encarga de diversas tareas, tales como:

- Contactar e interactuar con los clientes para cobrar las facturas de servicio de transporte de los contenedores para empresas como Home Depot, Puma, Ikea, Floor and decor.
- Proporcionar estados de cuenta, copias de facturas y documentos de respaldo a los clientes, obtenidos de la operación y la inspección de los estados de los contenedores.
- Actualizar los estados en los que se encuentren los contenedores haciendo uso de la plataforma Trinium en la cual es posible controlar la actividad en tiempo real.

Así pues, el practicante fue capacitado para el uso y manejo adecuado de las diferentes plataformas, así como la obtención de datos requeridos para la facturación de los contenedores a los diferentes clientes.

1. Análisis DOFA.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Partiendo de que la modalidad del cargo es home office o trabajo desde casa y de que el trabajo es netamente autónomo e independiente, razón por la cual cada sujeto es responsable de sus tareas, se precisa la falta de un proceso que permita estimar la carga laboral, las tareas realizadas al día y la eficiencia con las que estas se desarrollan, para que se lleve una auditoría más ágil y frecuente y con ello asegurar el producto principal que le ofrece la empresa a sus clientes, ser los líderes nacionales en la prestación del servicio nearshoring, a través de la capacitación y el buen uso de las herramientas para los diferentes cargos, desde el agendamiento de puertos y contenedores, el desplazamiento 	<ul style="list-style-type: none"> La compañía Lean solutions logra destacarse de su competencia por el amplio portafolio de servicios que le ofrece a sus clientes, acomodando y adaptando las necesidades que cada uno presenta a su personal altamente capacitado, pues así como hay clientes que manejan el sistema de transporte intermodal, hay unos que se especializan en cargas marítimas y aéreas; además la empresa desarrolla funciones en diferentes procesos como track and trace, intermodal, domestic, billing, invoices y muchas otras, que permiten

<p>de las cargas, así como el cobro de las facturas por los servicios de transporte y logística prestados.</p>	<p>al cliente depositar hasta en un 100% las obligaciones con las que cuentan sus respectivas compañías.</p>
<p>FORTALEZAS</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa Lean Solutions está capacitando continuamente a su personal, ya que son cada vez más las tareas solicitadas por parte del cliente, así pues, siempre estarán en condiciones de responder y cumplir con las funciones estimadas. • El ambiente laboral es sano, lo que permite fortalecer las relaciones interpersonales de cada trabajador, pues siempre prima el respeto sin importar tu cargo y la persona a la que te dirijas, además pueden cumplir con una jornada laboral tranquila 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el momento de la práctica, la empresa cuenta con una cantidad considerable de personas que además de ya estar vinculadas a la empresa, cuentan con su respectiva capacitación; sin embargo, se encuentran aún sin una cuenta en la que puedan iniciar la operación, así pues, esto puede jugar en contra y forzar una nueva capacitación en el momento de la contratación con el cliente americano, lo que se reduce a más dinero y más tiempo para ejercer las funciones.

sin descuidar sus responsabilidades.	
--------------------------------------	--

Fuente DOFA: Elaboración propia.

2. PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA

1. Planteamiento central del informe de prácticas

Desde el inicio del periodo de la práctica empresarial, el practicante asume funciones de colección y búsqueda de datos para el departamento de facturación y cobro en el área Intermodal del cliente NFI.

El área de intermodal, corresponde a la mercancía que se mueve tanto en transporte terrestre como transporte ferroviario, lo que permite que las cargas provengan de diferentes orígenes y se dirijan a diferentes destinos dentro del área de EE.UU y Canadá; algunas de estas cargas vienen listas en sus contenedores para ser entregadas, mientras otras tantas deben ser cargadas en contenedores previamente reservados de acuerdo a las condiciones que exija los productos y/o la mercancía; por ende, es bastante la información que se maneja por carga, ya que para realizar el cobro de tan solo una factura se deben tener en cuenta datos como, fecha y hora del Pick up In (Recogida), fecha y hora del Pick Up Out (Salida de la carga), detalles del producto, el tipo de servicio que se ofreció al cliente, referencia del contenedor, así como cobros adicionales en caso de que la operación se vea afectada o retrasada por alguna circunstancia; dicho esto, el practicante se encarga de acopiar estos datos en tiempo real, además de la organización de las cargas de cada cliente que elige NFI y el envío oportuno de estas guías al email correspondiente.

A lo largo del desarrollo de las actividades programadas por parte de la empresa, se observa la ausencia de auditoría y acompañamiento que permita conocer el rendimiento y la labor desempeñada por la persona, pues así como habían días

con muchas cargas, habían otros en los que la carga era casi nula, razón por la cual el practicante quedaba sin tareas antes de lo estimado, y como anteriormente se planteó, no había manera de conocer la productividad dentro del horario laboral de cada empleado. Así mismo, durante el tiempo en que se desarrolló la praxis, se presentó aproximadamente una reunión cada mes, denominada “Check - in Meeting - NFI - Ops and QA” cuyo objetivo era mantener al Operation manager al tanto de las funciones que se estaban ejerciendo, la carga laboral de cada empleado y también las novedades que se presentarán dentro de la operación en caso de que necesitara algún trato especial; a pesar, de que no todos presentaron alteraciones en su respectiva operación, si existieron temas en común entre unos cuantos compañeros, las dos más frecuentes fueron, el inicio del Peak Season o “Temporada Alta” en diciembre, donde solicitaron ayuda extra para lograr desarrollar y cumplir con todas las tareas dentro del periodo establecido por cada carga, así como por el “Low Season” o temporada baja durante los meses de septiembre y noviembre debido a la inflación que se presentó en EE.UU, la cual generó un retraso y disminución de los procesos comerciales.

De acuerdo con lo anterior, el presente plan de mejora pretende responder a ciertas debilidades y amenazas identificadas en el cargo de Operador logístico, razón por la cual se plantea la asignación de indicadores de rendimiento (KPI por sus siglas en inglés), que permitan medir la eficiencia, eficacia y productividad de cada individuo, asignándoles diferentes parámetros de acuerdo a la función que desarrollan; es decir, si un operador logístico está encargado de la colección de datos para la facturación, su KPI deberá indicar, el día en el que se formula la información, la referencia o número de factura que se busca completar, el número

de cargas dentro de esa factura, el nombre del cliente, entre otros datos que permiten cuantificar el éxito de las acciones que cada individuo aporta para el cumplimiento de los objetivos de la cuenta.

2. Objetivo General

La propuesta de mejora tiene como objetivo principal, implementar indicadores de rendimiento o KPI (Keep Performance Indicator) que permitan evaluar y medir de manera cuantitativa el desempeño laboral de cada trabajador vinculado en la cuenta de NFI; todo esto con el fin de llevar un control sobre el cumplimiento de objetivos, y la correcta ejecución de las tareas solicitadas por el cliente.

3. Objetivos Específicos

1. Generar un prospecto en Excel donde se especifiquen las variables en las cuales deben trabajar los diferentes operadores logísticos.s
2. Verificar diariamente que los operadores logísticos completen sus respectivas tablas donde se encuentran sus indicadores.
3. Analizar y determinar semanalmente el comportamiento de los KPI para lograr una toma de decisiones más ágil y acertada

3. CONTENIDO PLAN DE MEJORA

1. Propuesta de Mejora

Respecto al objetivo general que se planteó para la propuesta de plan de mejora, se tuvo en cuenta conceptos y principios de Business Management, Logística y otras cuantas materias que se dedican a estudiar el comportamiento y la estructura interna y externa de los negocios y las empresas a nivel nacional e internacional.

De acuerdo con la ESAN (Graduate School of Business), las métricas de logística son indicadores indispensables para medir, rastrear y optimizar los procesos logísticos, así mismo, la adaptación de estos a las operaciones de las empresas permiten tener un margen de error más reducido, potenciar la rentabilidad y contribuir a la mejora continua de la productividad de cada empleado, todo esto con el fin del cumplimiento de los objetivos propuestos por cada área dentro de un tiempo más prudente y en cuanto al área financiera, lograr tener una visión de presupuesto más clara y asertiva.

“ Los KPI permiten conocer la probabilidad del comportamiento futuro del proceso y eliminar los errores que puedan presentarse en el flujo de operaciones de la cadena de suministro” - ESAN ; así pues, la implementación de KPI en el trabajo, pueden ser también posibles reducciones de costos, ya que al conocer de manera precisa cuanto demanda un trabajador en sus tareas diarias, la empresa sabrá qué tanto personal necesita para un cargo, función y área.

DATAMIX (Business Intelligence) expone que deben existir una serie de pasos o fases para establecer un KPI exitoso y efectivo, ya que como se ha establecido anteriormente, el indicador de desempeño debe ser acorde a las funciones desempeñadas en cada cargo, para poder tener un control de las métricas que se han incorporado o en su defecto cambiado en dicha función, para con ello obtener una visión general de la situación actual.

Los pasos a seguir para conseguir un KPI correcto son:

1. Establecer los objetivos y metas que la empresa desea lograr en cada departamento.

Para que un objetivo cumpla con el verdadero propósito de la empresa debe contar con ciertos parámetros descritos en el método SMART; es decir, debe ser

- Específico (Metas claras)
- Medible (Cifras y datos que otorguen un control sobre el indicador)
- Alcanzable (El objetivo se debe lograr en el tiempo establecido)
- Relevante (Objetivo orientado al propósito principal de la compañía)
- Oportuno (Fecha límite)

2. Determinar el Indicador de rendimiento.

Una vez planteado el objetivo, se debe determinar las variables que el empleado puede definir desde sus funciones; entre más variables se logren establecer, más fuerte y conciso será el KPI.

3. Medir los datos obtenidos.

Es importante recopilar y estructurar la información obtenida del KPI con una frecuencia considerable para estimar si se da o no cumplimiento de los objetivos y así tomar decisiones.

4. Analizar la información.

El análisis de los resultados es tan importante como la definición del KPI, pues solo si se hace un estudio correcto se podrá evidenciar las falencias y conocer las oportunidades. Es importante también, que exista una buena comunicación entre el equipo para definir y obtener los resultados anhelados.

Ahora bien, a partir de lo anteriormente mencionado, la propuesta de mejora describe secuencialmente los siguientes puntos:

1. Programar sesiones de shadowing o auditorías con cada empleado, para conocer de primera mano las obligaciones que ejercen en su jornada diaria, estas sesiones estarán a cargo de un asistente de datos que logre agrupar y seleccionar información correcta para el desarrollo del KPI.
2. Acordar con cada operador logístico las variables más eficientes sobre las cuales se podrá trabajar y cuantificar la información que se busca conseguir.

3. Formular en Excel, plantillas que describen los indicadores previamente acordados, así como las variables que se deben formular a diario para optimizar la búsqueda de datos e información por parte de la empresa. A continuación, un modelo de la plantilla que se propone implementar.

Date	Reference #	Task	# Entries	Client	Comments
30/01/23	120722	Excel Data Entry	139	Floor & Decor	NA
31/01/23	11422	Excel Data Entry	102	Ferguson	NA
31/01/23	LA15198562	Email Invoice	0	N/A	The sheet did not specify the client
31/01/23	LA15198570	Email Invoice	0	N/A	The sheet did not specify the client
31/01/23	LA15198571	Email Invoice	0	N/A	The sheet did not specify the client
31/01/23	LA15198572	Email Invoice	0	N/A	The sheet did not specify the client
31/01/23	LA15198573	Email Invoice	0	N/A	The sheet did not specify the client

Fuente. Elaboración propia, 2023.

Esta plantilla, es un prototipo para el área de Invoices; en ella se observan variables como fecha en la que se desarrolla la actividad, referencia o número de la factura que se está completando, tarea realizada, número de veces en que se realiza dicha actividad, cliente al que se le está realizando la facturación y un espacio de “comentarios” en el que el operador podrá plasmar alguna novedad.

4. Hacer seguimiento diariamente a las plantillas de los empleados, con el fin de cerciorarse que están siendo completadas y no haya alguna actividad anormal dentro de la jornada.

5. Analizar y cuantificar semanalmente la información implementada en las plantillas, para medir el proceso, comparar con estadísticas el rendimiento arrojado por cada empleado y evaluar el comportamiento de la operación, también considerar los avances o retrocesos que se puedan presentar para evolucionar con la toma de decisiones que favorezca siempre el objetivo principal de la compañía.

2. Conclusiones.

En el desarrollo y aplicación del plan de mejora, se logra concluir que el ejercicio de generar un acompañamiento más detallado al desarrollo de las funciones de cada operador logístico mejora el rendimiento, la comunicación y el cumplimiento de los objetivos generados por parte de los directivos de la empresa. Sin embargo, se hace necesario mantener constante seguimiento de los indicadores propuestos con el fin de generar conciencia acerca de la importancia que tiene el trabajo desempeñado por cada trabajador dentro de la operación y los servicios ofrecidos por parte de la compañía a sus respectivos clientes.

Además, se generó el prospecto para los KPI planteado por el practicante, los cuales fueron verificados por los respectivos analistas de datos y posteriormente se analizó la información con la que han podido deducir el rendimiento de la operación, así como el de cada operador logístico.

Finalmente, cabe aclarar que la implementación del proyecto se realizó para el período de junio a diciembre del 2022, por lo que sería conveniente que continuara en construcción para lograr una toma de decisiones continua y asertiva, así como lograr reducir costos que se pueden emplear en el desarrollo y fortalecimiento para otras áreas de la empresa o de los mismos empleados al permitir que reciban capacitaciones continuamente ya que el mundo de la logística está en constante cambio, así estarán listos para cualquier desafío.

3. Bibliografía.

- *Los KPIs más importantes en logística | Conexión ESAN.* (s. f.).
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-kpis-mas-importantes-en-logistica>
- Ekon, E. (2021, 25 octubre). *Qué son los KPI de logística y por qué son importantes.* Ekon. <https://www.ekon.es/blog/que-son-kpi-logistica-por-que-son-importantes/>
- d. (2020, 15 octubre). *KPI: Qué son los indicadores clave de rendimiento y para qué sirven.* Datamix. <https://datamix.es/kpi/>

4. SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL

1. Programación de actividades realizadas en la organización.

FECHA	ACTIVIDADES REALIZADAS
15 Julio - 15 Junio	- Conocimiento y análisis de la operación.
16 Julio - 16 Agosto	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del cargo y uso de las plataformas por parte del cliente al operador.
17 Septiembre - 17 Octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de tareas plantadas por el cliente para el trabajo 100% autónomo del operador. • uso de herramientas y plataformas de logística que el cliente ofrece al operador.
18 Octubre - 18 Noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de la idea de mejora, • Exploración de alternativas. • Consulta de herramientas de ofimática.
19 Noviembre - 23 Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del informe de seguimiento propuesto. • Planteamiento del plan de mejora por escrito.

