

PLAN DE MEJORA CONTINUA

PRACTICAS PROFESIONALES

DSV AIR AND SEA S.A.S.

PRESENTADO POR:

JOSE ALEJANDRO SIERRA REYES

TUTOR:

BRAYAN FRANCO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTA D.C.

2024

Tabla de contenido

PARTE I.....	3
1. RESUMEN.....	3
1.1 AGRADECIMIENTOS	5
1.2 INTRODUCCIÓN	6
PARTE II	8
2. LA EMPRESA	8
2.1 Aspectos generales	8
2.1.1 Misión	9
2.1.2 Visión	9
2.1.3 Valores	10
2.1.4 Ubicación geográfica.....	11
2.1.5 Estructura Organizacional	12
2.3 Análisis DOFA.....	13
PARTE III	15
3. Marco Teórico.....	15
4. PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA.....	17
4.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales	17
4.2 Importancia, limitaciones y alcances.....	19
4.2.1 Importancia.....	19
4.2.2 Limitaciones	20
4.2.3 Alcances	21
4.2.4 Objetivo General	22
4.2.5 Objetivos específicos.....	22
PARTE IV	23
5. CONTENIDO PLAN DE MEJORA.....	23
5.1. Propuesta de plan de mejora.....	23
5.2. Conclusión.....	26
6. REFERENCIAS	28
6.1 Anexos.....	28
7. SEGUIMIENTO PRÁCTICAS.....	29
7.1 Programación de actividades realizadas en la organización.....	29
7.2 Cumplimiento de objetivos trazados por mes	29

PARTE I

1. RESUMEN

El presente escrito busca brindar una herramienta de mejora continua para la empresa DSV Air & Sea en el área de operaciones de Healthcare, en el tráfico de importación aérea (FIA), con el objetivo de convertir más eficientes los procesos operativos. DSV Air & Sea es una agencia de carga (Freight Forwarder) multinacional, reconocida a nivel mundial por brindar soluciones en la logística y transporte a miles de empresas.

Este trabajo se realizó en el tiempo de prácticas del 9 de enero al 9 de julio en las oficinas de Bogotá. Durante este periodo de tiempo se analizaron diferentes factores externos e internos en la compañía, oportunidades de mejora dentro de la operación y en la entrega del servicio, buscando convertir más eficientes y amigables los diferentes procesos que llevan a cabo los operativos en su día a día, de la misma manera encontrando que una gran solución para ello puede ser el reporte por parte de los operativos de las problemáticas o factores a mejorar en sus procesos, y consecuentemente, la búsqueda de soluciones conjuntas con el equipo, con el fin de poder tener un mejor desarrollo y control sobre sus Shipments que les permita presentar un mejor servicio y aumentar la cantidad de embarcaciones al mes, generando a su vez más ingresos para la compañía.

ABSTRACT

This document aims to provide a continuous improvement tool for DSV Air & Sea in the Healthcare operations area, in air import traffic (FIA), with the aim of making operational processes more efficient. DSV Air & Sea is a multinational freight forwarder,

recognized worldwide for providing logistics and transportation solutions to thousands of companies.

This work was carried out during the internship period from January 9 to July 9 at the Bogotá offices. During this period of time, different external and internal factors in the company were analyzed, opportunities for improvement within the operation and in the delivery of the service, seeking to make the different processes carried out by the operatives on a daily basis more efficient and user-friendly, in the same way finding that a great solution for this can be the reporting by the operatives of the problems or factors to improve in their processes, and consequently, the search for joint solutions with the team, in order to have a better development and control over their Shipments that allows them to present a better service and increase the number of vessels per month, generating in turn more income for the company.

Palabras clave:

Ciclo Deming – Mejora continua – FIA – DSV – Healthcare – Trabajo de grado – Operaciones - Freight Forwarder - Whiteboard.

1.1 AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, le agradezco a Dios por acompañarme en todo momento, darme la licencia para enfrentarme de la mejor manera a los diferentes retos a lo largo de mi carrera y prácticas profesionales.

A mi familia, por apoyarme de manera económica y anímica en el desarrollo de mi carrera, guiándome y aconsejándome de la mejor manera para cumplir con los logros que una vez eran un sueño.

A los profesores y la universidad Santo Tomás que con sus conocimientos, consejos y experiencias compartidas enriquecieron mis aptitudes para estar mejor preparado para la vida profesional y en la vida personal, al enseñar sobre los negocios internacionales acompañado de valores humanos.

1.2 INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo cada vez más competitivo, donde las nuevas tecnologías, estándares y competidores nos obligan a mejorar constantemente si queremos lograr nuestra meta de ser los mejores, que para el caso de DSV Air & Sea, la meta es convertirse en la mejor agencia de carga en el mercado. Para ello, la búsqueda de disminución de errores en el servicio es imprescindible, por lo que, para el presente trabajo se realizaron análisis externos (PESTEL) e internos, con el fin de hallar las principales debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas (DOFA) de la empresa y poder encontrarles una solución, encontrando diferentes puntos para tener en cuenta, como lo es la gran volatilidad de los mercados que amenazan con una recesión mundial, que genera una disminución en ventas y por consiguiente disminución en el comercio exterior, el ambiente político actual de Colombia, donde por primera en nuestra historia tenemos un gobierno de izquierda, el cual ha propuesto y generado grandes cambios económicos y políticos que inquieta al sector empresarial en el país, la innovación tecnología por parte de la inteligencia artificial, que nos obliga a capacitarnos para estar a la vanguardia de sus actualizaciones, con el fin de convertir más eficientes los procesos de la compañía, pero la oportunidad de mejora con la que logremos ver tal vez el mejor resultados en un corto plazo, logrando ser más eficiente, es la mejora en nuestras operaciones diarias, es la mejora de nuestro servicio, lo cual nos permite convertirnos más competitivos y los preferidos por nuestros clientes, permitiendo aumentar el flujo de shipments por mes para DSV air & Sea y a su vez el aumento de utilidades.

Para realizar la oportunidad de mejora en la operación se desarrolló un paquete de mejora continua que consta de dos herramientas, la primera es Mejora Continua, la cual por

medio del aplicativo de Microsoft, Whiteboard, los operativos del área de Healthcare pueden postear los procesos, paginas, o tema de su operación diaria que les gustaría mejorar, de esa manera, los demás operativos pueden ingresar y reaccionar a las demás publicaciones, incluido el los Team Leaders de cada tráfico, el cual al finalizar la semana categorizara las publicaciones según su viabilidad.

Mejora continua empresarial es un tema conocido en la búsqueda de la excelencia operacional, es por ello que existen diferentes modelos y métodos que ayudan a su gestión, modelos como lo son el Ciclo Deming (Planear, Hacer, verificar y Actuar), la metodología Seis Sigma (Mejora en la calidad y desempeño en los procesos) y el método 5's (Selección, Organización, Limpieza, Bienestar Personal y Hábitos), las cuales ayudaron en el desarrollo de la herramienta de plan de mejora para la empresa DSV Air & Sea, necesitando ante todo la participación de los trabajadores inmersos en la operación, los cuales pueden generar un análisis detallado de las oportunidades de mejora en los procesos de su día a día.

Se encontraron diferentes ejemplos de éxito sobre la mejora continua que aplican las empresas de México en el área de gas licuado de petróleo, que cuentan con diferentes retos al momento de almacenar y transportar su materia prima.

También ejemplos colombianos, como lo es Nutresa que tiene un programa de innovación, donde se destacan los avances tecnológicos por mejorar sus procesos y productos finales con el fin de ser más amigables con el medio ambiente.

PARTE II

2. LA EMPRESA

DSV AIR AND SEA S.A.S.

2.1 Aspectos generales

La empresa DSV AIR AND SEA es una agencia de carga o también llamada “Freight Forwarder” multinacional proveniente de Dinamarca, con 52 años de historia y con operaciones en más de 80 países a nivel mundial, contando con más de 75.000 empleados y más de 1.600 oficinas e instalaciones logísticas. DSV es la 3er empresa con mayor cuota de mercado en el listado de agentes de cargas a nivel mundial, solo siendo superada por Kuehne + Nagel y DHL.

DSV AIR AND SEA ha tenido un gran crecimiento en poco tiempo y se debe a que en su trayecto en el mercado ha podido fusionarse y adquirir otras empresas importantes en diferentes regiones, algunos de los principales ejemplos son las adquisiciones de sido Frans Maas en Europa en el año 2005, ABX LOGISTICS en 2008 ganando presencia en Suramérica, Worldwide Inc. En 2016 para fortalecer su posicionamiento en Estados Unidos y África y la más reciente que es la fusión con Panalpina Welttransport en el año 2019 donde lograron posicionarse como la 3er empresa más grande en el mercado.

En 2001 DSV para enfocarse en sus diferentes servicios y segmentos de clientes separó sus operaciones en tres unidades de negocio, las cuales son Road, Air and Sea y Solutions. Los servicios se han venido desarrollando y adaptando para satisfacer la creciente demanda de sus clientes en cada mercado, en cuanto a soluciones de productos, precios y tiempos de tráfico.

2.1.1 Misión

Excelencia operativa

El comercio mundial impulsa la prosperidad mundial, pero el comercio fluido no es un hecho. 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 mano de la sostenibilidad. Una cadena de suministro bien planificada también es una cadena de suministro más ecológica.

Somos personas que llevamos a cabo nuestros objetivos. Asumimos responsabilidades y tomamos la iniciativa. Siempre queremos encontrar la mejor solución, y más racional, ante los desafíos que nos encontramos.

(DSV Colombia, 2021)

2.1.2 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. Nuestro objetivo es un crecimiento extensivo: orgánico y mediante adquisiciones - y aspiramos a estar entre los más rentables de nuestra industria.

(DSV Colombia, 2021)

2.1.3 Valores

Nuestros clientes primero

- Ofrecemos grandes experiencias a nuestros clientes y un servicio de alta calidad.
- Somos proactivos en nuestras relaciones con los clientes y trabajamos duro para cuidar a los clientes existentes.
- Logramos que a los clientes les resulte fácil hacer negocios con nosotros.

El mejor rendimiento

- Somos transparentes y nos motivan los resultados
- Trabajamos juntos como ONE DSV en toda nuestra red global
- Nos motiva el espíritu emprendedor y el empoderamiento local

Colaboración verdadera

- Asumimos responsabilidades y tomamos la iniciativa
- Colaboramos y nos comunicamos de una manera respetuosa
- Practicamos un diálogo abierto

(DSV Colombia, 2021)

2.1.4 Ubicación geográfica

DSV AIR AND SEA S.A.S. cuenta con oficinas en más de 80 países, en Colombia están ubicados en Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Cartagena, Buenaventura y Barranquilla. En Bogotá estamos ubicados en la Diagonal 25G No. 95A-85, Torre 3, Piso 3, C.P. 110111, Bogotá, Colombia.

Figura 1. *Ubicación geográfica*

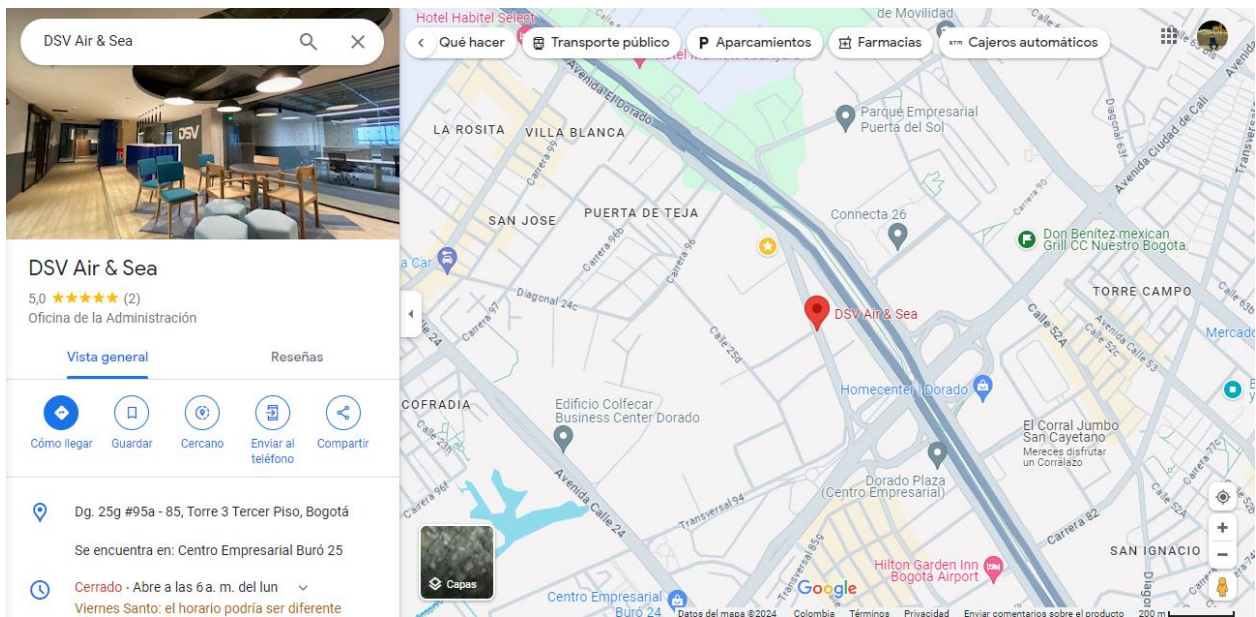


Figura 1. Ubicación geográfica desde Google Maps. Google Maps. (2024). Ubicación geográfica DSV Air & Sea:

<https://maps.app.goo.gl/wbf2n2ksLFB6GnmZ6>

2.1.5 Estructura Organizacional

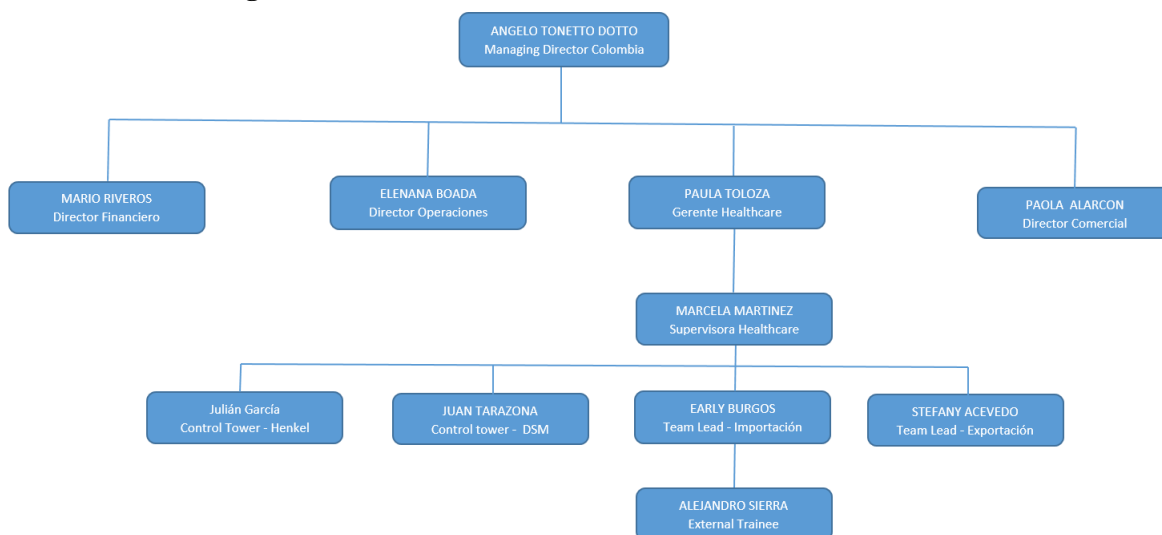


Figura 2. *Organigrama Fuente: Elaboración propia elaborado a partir de organigramas suministrados por la empresa. 2023.*

2.2 Departamento en el que se desarrollaron las prácticas

Las prácticas profesionales se llevan a cabo en el área de Importación aérea para la línea de Healthcare, siendo una línea de la empresa que se enfoca principalmente en transportar mercancía peligrosa que requiere de condiciones específicas como es el control de temperatura, provocando a su vez que se necesite de más atención y procesos. En la área de importación aérea se desarrollaron procesos como lo son la “Pre-alerta” al cliente sobre nuevos shipments (envíos), estimación del valor del flete, facturación del flete, control y comunicación al cliente, al equipo de DSV en origen y aeropuerto sobre las diferentes novedades que causan los shipments durante su trayecto para evitar problemas que pueden causar extra-costos, asignación de vehículos para recoger y transportar materiales de control de temperatura para algunos shipments especiales, notificación de arribo de mercancía dentro de tiempos previstos, gestión de reclamos, etc. Siendo un trabajo en

conjunto con los equipos de exportación de los diferentes orígenes desde donde provenía la mercancía, como lo eran Estados Unidos, Panamá, España, etc.

En el equipo de Healthcare trabajamos en conjunto para poder disminuir las problemáticas que se podían causar en los diferentes procesos, con el fin de volvernos más eficientes y competitivos en el mercado, buscando generar un servicio excelente a nuestros clientes y a su vez conservando y buscando aumentar la cantidad de fletes que nos encomendaban, con el fin de mejorar nuestra cuota de mercado y llegar a ser la empresa de agente de carga más grande en el mercado a nivel mundial, siendo difícil este nombramiento al haber gran cantidad de empresas que presentan un servicio muy similar.

2.3 Análisis DOFA

Tabla 1. Análisis DOFA

<p style="text-align: center;">INTERNAS</p> <p style="text-align: center;">EXTERNAS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>1. Estructura organizacional: Se encuentra dividida geográficamente con el fin de atender las necesidades de cada mercado.</p> <p>2. Fuerte musculo financiero y capacidad de endeudamiento: Durante su historia, DSV Air & Sea ha demostrado tener un fuerte musculo financiero y de endeudamiento al adquirir y fusionarse con diferentes compañías con el fin de mejorar su posición frente del mercado.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>1. Poco crecimiento orgánico: DSV Air & Sea se ha caracterizado por tener un gran crecimiento en la adquisición de otras empresa, pero poco crecimiento de manera orgánica.</p> <p>2. Difícil comunicación entre oficinas de diferentes países: En ocasiones se pueden generar retrasos a partir de la diferencia horaria con algunas oficinas, lo que genera inconvenientes para cumplir con tiempo prometidos de arribo.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>1. Incursión a nuevos mercados poco explorados: Actualmente DSV Air and Sea está buscando aumentar su cuota de mercado en</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FO</p> <p>1. Tomar decisiones más acordes al contexto por cada país y las oportunidades que estos</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DO</p> <p>1. Al incursionar en nuevos mercados y servicios poco explorados se abre una oportunidad de</p>

<p>nuevas modalidades de transporte, como los es Road, en el cual Colombia tiene un gran reto por sus caminos montañosos y novedades constantes en los trayectos.</p> <p>2. Aplicación de nueva tecnología en soluciones logísticas: DSV Air & Sea trabaja para implementar en todos los países en los que tiene operaciones tecnología con Inteligencia Artificial, con el fin de reducir costos y aumentar la productividad en sus operaciones.</p>	<p>proveen al tener una estructura organizacional dividida.</p> <p>2. Invertir en nuevas tecnologías que automaticen algunos procesos, con el fin de mejorar el servicio y estar a la vanguardia del mercado.</p> <p>3. Entender las tendencias de un país y replicarlas en los demás, con el fin de ser pionero en algún tipo de tecnología o proceso.</p>	<p>incrementar la cantidad de shipments y de clientes, generando un crecimiento orgánico de manera veloz.</p> <p>2. Implementar nuevas tecnologías para mejorar la comunicación entre oficinas de diferentes países en pro de mejorar los tiempos de trayectos para las cargas.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>1. Incremento de competidores: En los últimos años ha aumentado el número de competidores, los cuales llegan con nuevas ideas, innovaciones tecnológicas y mejores precios, obligando a DSV Air and Sea buscar la manera para estar a la vanguardia frete a sus competidores.</p> <p>2. Novedades en los trayectos: En el mundo de la logística se pueden presentar novedades de manera frecuente, pueden ser: escases de contenedores, bloqueo en rutas comerciales, congestión en aduanas, etc. Los cuales crean retrasos en las entregas y a la vez sobre costos.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FA</p> <p>1. Adquirir a nuevos y potenciales competidores, con el fin de adquirir nueva tecnología ya probada y procesos implementados.</p> <p>2. Entender y contar con planes de acción para posibles problemas que puede enfrentar cada país y generar un presupuesto para las situaciones extremas que se puedan presentar en los trayectos.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DA</p> <p>1. Fortalecer nuestro crecimiento orgánico, mejorando nuestro servicio y creando alianzas más importantes con proveedores, con tal de estar mejor posicionado frente los nuevos competidores.</p> <p>2. Mejorar la comunicación con las demás oficinas por medio de reportes constantes, con el fin de prevenir demoras por novedades en los trayectos de las cargas.</p>

Modelo PESTEL para la evaluación de factures externos:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/158X6ONKMKHIMBP0uMee18ZZ50buujnpzfKAYFgcWLPY/edit?usp=sharing>

Evaluación de factores internos:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/19sJWFpZNUtt2GOupVpdLfiYSkMiFcDVP/edit?usp=sharing&ouid=118184882235215555611&rtfpof=true&sd=true>

PARTE III

3. Marco Teórico

La mejora continua en las empresas es necesario para lograr ser resilientes y estar a la vanguardia del mercado, con el fin de lograr cada vez mejor los objetivos empresariales, es por ellos que durante la historia han existido diferentes métodos y aplicativos para lograr ser cada vez mejor, algunos de ellos son el Ciclo Deming (Planear, Hacer, verificar y Actuar), la metodología Seis Sigma (Mejora en la calidad y desempeño en los procesos) y el método 5's (Selección, Organización, Limpieza, Bienestar Personal y Hábitos), las cuales ayudaron en el desarrollo de la herramienta de plan de mejora para la empresa DSV Air & Sea.

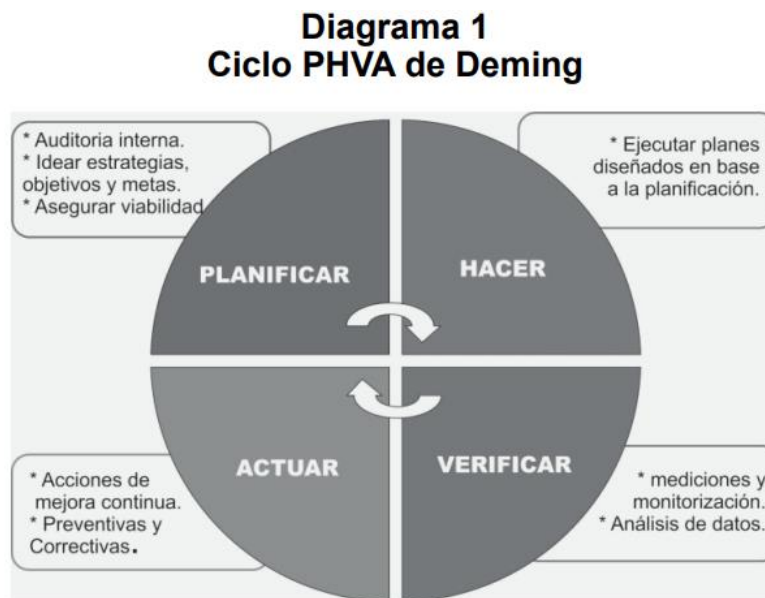


Figura 3. Fuente: Deming (1989)

El ciclo Deming, como lo podemos ver en el artículo Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming, uno de los principios más resaltantes de la gestión de la calidad es la mejora continua de las empresas y sus procesos, por ello la importancia de evaluar y la aplicación de las mejoras. El ciclo Deming está compuesto de

cuatro pasos: Planificar, Hacer, Actuar y Verificar (PHAV) es una estrategia de mejora continua de la calidad (Deming, 1989 y Summer, 2006), fue creado por Edward Deming que se puede utilizar en los diferentes procesos y proyectos de las compañías, con el fin de mejorar continuamente su calidad. Para lograr detectar oportunidades de mejora dentro de la compañía, se comienza con un análisis interno y externo, pudiéndose utilizar el análisis DOFA, luego de ello se puede definir un plan de mejora. En nuestro caso, la herramienta de mejora que se implementara en DSV haría parte de la evaluación interna del proceso y la verificación de las mejoras que se están llevando a cabo, al poder recibir comentarios de los operativos que las ejecutan y las ponen a prueba en su día a día. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afectan el adecuado desempeño y la calidad de los procesos, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua (Gutiérrez, 2005).

Gracias a la búsqueda de la mejora continua por medio del modelo Deming, diferentes empresas a nivel mundial logran mejorar sus procesos en un entorno actual donde se viven varios cambios debido a las necesidades del mercado y la población, mejorando a su vez el entorno de la inversión de la compañía, con el objetivo de que los inversionistas de las compañías queden satisfechos y de esa manera asegurando el florecimiento y permanencia de la empresa en el mercado por más tiempo.

Un caso de éxito en la implementación del modelo Deming es para la planta Huajuapán en México, la cual buscaba incrementar el almacenaje de gas licuado de petróleo al tener dificultades en el transporte e inventario del mismo, luego de comenzar con un análisis y lluvias de ideas para entender el contexto de la problemática llevaron a cabo el ciclo Deming, dando como resultado la mejora de implementar un equipo de precisión como una báscula para el repeso de los semirremolques provenientes de los

diferentes centros de embarque, lo cual generó un aumento en un 41% los rendimientos en el área de almacenado, cumpliendo de esa manera con lo solicitado en el proceso.

En nuestro contexto nacional, la empresa Nutresa, busca incentivar la mejora continua por medio de diferentes programas con sus colaboradores y en sus diferentes procesos en la cadena logística, como lo es la protección del medio ambiente por medio de las mejoras en las presentaciones de sus productos, donde implementan y ejecutan un sistema de gestión ambiental efectivos, basados en la mejora continua y demás factores en la cadena de suministro buscando preservar la biodiversidad, y la reducción del impacto ambiental de sus productos en su ciclo de vida.

Actuamos en toda nuestra cadena de suministro identificando y gestionando los riesgos relacionados con el cambio climático y aprovechando las oportunidades que nos permitan contribuir a preservar el planeta. (Nutresa. 2024)

4. PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA

4.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales

Evidenciando el análisis DOFA mostrado anteriormente, donde vemos las grandes oportunidades de mejora y los grandes desafíos que tenemos en un entorno altamente competitivo, notamos la necesidad de mejorar nuestro servicio constantemente, en la búsqueda de ser más eficientes y eficaces, consiguiendo de esa manera atraer más clientes y cantidad de embarques.

Para poder mejorar nuestro servicio, podemos entrar directamente a la operación de cada tráfico, y notar que el operativo realiza alrededor de 10 procesos, que para el caso de Importación aérea los más importantes son: Manejo de correo al iniciar la comunicación

con origen y cliente, estimación de embarque tanto para Wips como Accruals (estimación por medio de formato ITP), instrucción a origen sobre corte de la guía solicitada por el cliente en destino, facturación, tracking diario de la carga, cumplimiento de Milestones, revisión de KPI's operativos (OMNIA, DQA, Madaroty fields), comunicación de aeropuerto sobre novedades con la carga o solicitudes, resolución de Intercompanies (modificando la moneda de acuerdo a cuadro de TRM), Pre-Claims y Reclamos Formales, etc. Diferentes procesos que se hacen, la mayoría de manera diaria, y que pueden ser más eficientes, teniendo la posibilidad de conocer las oportunidades de mejora directamente de los operativos que la realizan y que en estos momentos no se comparten de manera frecuente con los líderes, al creer que no es muy significativa la oportunidad de mejora, por no encontrar el momento para compartirla, o porque ya se adaptaron y le dan un manejo especial individual sin saber que otros operativos también les molesta o los atrasa.

Crear un espacio en el aplicativo Whiteboard de Microsoft, en el que los operativos puedan entrar de manera fácil y segura por medio de sus mismas credenciales de Outlook y escribir las problemáticas u oportunidades de mejora en sus procesos, donde puedan ver, reaccionar y comentar la de los demás operativos, y en la misma herramienta, al finalizar la semana los líderes de cada trafico puedan ver la publicación y categorizarla dependiendo de la viabilidad que se le pueda dar, al igual pudiendo comentar las razones o el manejo que se le está dando a la idea con el área encargada.

Al igual, la herramienta estaría acompañada de una “Enciclopedia” de preguntas frecuentes, donde los operativos pueden descargarla, acceder y buscar de manera rápida algún termino o proceso que no se tenga claro. Importante entender que la herramienta de “Enciclopedia” puede ser actualizada por los líderes de cada tráfico, siendo una manera de

transmitir y mantener el conocimiento que tienen, siendo el conocimiento esencial para cualquier empresa en la que presenta un servicio y más cuando en la área de Healthcare se ha tenido una rotación promedio de 15% en el último año, recibiendo nuevas personas que necesitan capacitación y tiempo de los líderes para su preparación.

4.2 Importancia, limitaciones y alcances

4.2.1 Importancia

➤ **Optimización de tiempos:** Al tener la herramienta DSV Mejora Continua podemos volver más eficientes los diferentes procesos de los operativos, proporcionando más tiempo de esa manera para realizar otros procesos o atender otras cargas.

Al igual, con la herramienta “Enciclopedia Healthcare” permite encontrar información precisa y veraz sin interrumpir el trabajo de los demás operativos, o sin solicitar tiempo de los Team Leaders para inquietudes pequeñas, pudiendo aumentar el trabajo autónomo.

➤ **Escucha a los operativos:** En DSV Air & Sea se ha expresado que el recurso más importante es su personal, buscando siempre presentar un servicio de alta calidad y cumplir con los tiempos prometidos para los clientes, es esencial tener diferentes canales de comunicación para comprender mejor las oportunidades de mejora en los diferentes puestos que se logre de esa manera mejorar el servicio. Por otro lado, al escuchar a los operativos se demuestra la importancia que tienen para la compañía.

➤ **Mejorar la unión con el equipo:** Al tener un espacio donde los operativos puedan compartir, leer, reaccionar, e interactuar con las demás personas sus oportunidades de mejora el ambiente en el equipo, teniendo la oportunidad de entender las problemáticas de

los demás en sus procesos y buscar entre todos posibles soluciones, entendiendo que hacen parte de un equipo.

➤ **Reducción de errores y reprocesos:** Para la herramienta DSV Mejora Continua, una vez solucionadas las problemáticas u oportunidades de mejora que publican los operativos, permiten que se reduzcan los errores en las operaciones, los cuales generan reprocesos y sobrecostos para la compañía que disminuye el profit por embarcación.

Por otro lado, con la herramienta “Enciclopedia Healthcare” se logra tener información precisa a la mano de cualquier operativo, permitiendo reducir los errores en su operación por mal entendimiento en la capacitación.

4.2.2 Limitaciones

➤ **Uso por parte de los operativos:** El primer obstáculo que podemos encontrar es que los operativos no utilicen la herramienta de DSV Mejora Continua y la Enciclopedia Healthcare, ya sea por falta de conocimiento sobre su existencia, o por creer que no son de gran ayuda, prefiriendo hacer las cosas como en la actualidad se hace. Para superar este obstáculo se tiene planeado realizar una capacitación sobre las herramientas, donde los operativos puedan conocerlas y ver lo fácil y enriquecedoras que pueden llegar a ser si se utilizan de manera correcta.

➤ **Filtro de publicaciones:** Para la herramienta DSV Mejora Continua se tiene el reto de que las personas publiquen oportunidades de mejora realistas y objetivas, que se puedan crear y que estén directamente ligadas con su labor diaria, de esa manera no habría oportunidad para saturar la herramienta con publicaciones fuera de las operaciones y que le haga tomar más tiempo a los Team Leaders clasificarla y escribir los respectivos

comentarios.

➤ **Accesibilidad y capacitación:** Se ha escogido la herramienta Whiteboard y Excel con el fin de que los operativos puedan acceder de manera fácil y segura utilizando solamente sus credenciales de Outlook, pero habría una pequeña posibilidad de que tengan problemas para acceder, ya sea al Excel por la Macro que te utiliza o a la aplicación por un tema de permisos, para ellos se tendría un soporte por parte de los líderes para que puedan con éxito.

➤ **Exceso de publicaciones:** A pesar de que se tiene una buena comunicación con los líderes y espacios en las reuniones para presentar solicitudes sobre la operación, es la primera vez que se implementa este tipo de herramientas, por lo que habría una posibilidad de que se tuviera una saturación de publicaciones, por lo que se le solicitaría a los operativos ser conscientes del límite de tiempo que tienen los líderes para poder darle una respuesta y de esa manera crear las publicaciones de manera paulatina.

➤ **Daño en la aplicación:** Para la herramienta DSV Mejora Continua, como se ha comentado antes, se utilizó la herramienta de Microsoft, Whiteboard, la cual permite que las personas que accedan a la aplicación puedan interactuar con las demás publicaciones, teniendo el riesgo de que puedan borrarlas o dañar la plantilla que se ha creado, para ello se implementó una imagen fácil de agregar y no editable por los visitantes de esa manera reduce la oportunidad de dañar la aplicación, al igual, se tiene contemplado hacer un Back Up al finalizar cada semana, donde se dejan guardadas las publicaciones de las personas.

4.2.3 Alcances

➤ **Independencia operativa:** Los operativos pueden hacer uso de la herramienta

“Enciclopedia Healthcare” con el fin de encontrar respuestas correctas y rápidas a sus inquietudes sin depender de terceros.

➤ **Expansión de las herramientas:** Las herramienta DSV Mejora Continua y Enciclopedia Healthcare tienen el poder de replicarse en otras áreas de la empresa, de esa manera cambiaría el contenido pero se mantendría la metodología de cada herramienta, buscando una mejora continua empresarial y a su vez teniendo la posibilidad de mejorar las mismas herramientas, ya sea utilizando nuevos aplicativos con inteligencia artificial o modificando la metodologías.

➤ **Herramienta constante:** Las herramientas cuentan con la capacidad de ser actualizadas por parte de los líderes, permitiendo que sea una herramienta constante y duradera.

➤ **Mejora constante:** Como se ha dicho, el principal objetivo de las dos herramientas del presente trabajo es crear una mejora constante en nuestras operaciones, que incentiven la eficiencia en el servicio y compromiso por parte de los operativos al tener más intervención en su proceso.

4.2.4 Objetivo General

Desarrollar un paquete de dos herramientas de mejora continua para los operativos en su día a día del área de Healthcare de DSV Air & Sea, en la que se mejoren los procesos y el entendimiento de sus operaciones, consiguiendo de esa manera ser más eficientes, productivos y proporcionando un mejor servicio al cliente final. Lo cual significa para la compañía mayores ingresos.

4.2.5 Objetivos específicos

- Generar diferentes soluciones operativas a las oportunidades de mejora que notifiquen los operativos, que ayuden a reducir los tiempos de operación y disminuir los errores que crean reprocesos.
- Incrementar el trabajo autónomo en los operativos por medio de la Enciclopedia Healthcare que ha sido alimentada con respuestas a preguntas frecuentes en la operación.
- Disminuir el impacto de la rotación del personal, gracias a la Enciclopedia Healthcare los nuevos operativos pueden acceder y buscar términos y procesos de manera ágil por medio de una base de datos confiable.
- Aumentar la productividad de los trabajadores, al facilitar y mejorar sus procesos diarios, los operativos tendrán más tiempo para diferentes cargas de una mejor manera, proporcionándole más tiempo a las actividades dispendiosas. Al igual, por parte de los Team Leaders, obtendrán más tiempo al recibir menos preguntas frecuentes que aparecen en la Enciclopedia Healthcare.
- Aumentar el entendimiento por parte de los Team Leaders sobre las molestias de su equipo, sabiendo los focos principales por mejorar, que solucionándolos obtendrán mejores resultados en equipo.

PARTE IV

5. CONTENIDO PLAN DE MEJORA

5.1. Propuesta de plan de mejora

De acuerdo con los diferentes procesos que llevan a cabo los operativos, se dedujo que existen diferentes oportunidades de mejora que no han sido comentadas a los líderes ni al equipo y que crean demoras, reprocesos y disminución de utilidades por los errores

cometidos en la operación.

Se realizó un paquete de DSV Mejora Continua, donde primero tenemos un espacio para que los operativos puedan publicar las ideas de mejora que le afectan en su rutina diaria para poder conseguir una operación más eficiente, siendo esta una herramienta interactiva donde además de publicar las ideas, también se puedan visualizar, interactuar y reaccionar con las ideas de las demás personas, siendo una manera fácil para los Team Leaders de cada tráfico notar cuales son los obstáculos o molestias que se repiten en la operación. Por otro lado, tenemos una herramienta de búsqueda rápida de preguntas frecuentes, donde por medio de un Excel con Macros cargado en el Teams del grupo, los operativos podrán descargar una base de datos con información confiable proporcionada por sus líderes, incentivando el trabajo autónomo y eficaz al con solo escribir una palabra en el “Buscador” aparecerá toda la información correspondiente.

En el desarrollo de la herramienta de DSV Mejora Continua se implementó un formato en la aplicación Whiteboard de Microsoft, donde los operativos pueden ingresar de manera fácil y segura utilizando las mismas credenciales para su correo de Outlook, el formato tiene una imagen de fondo, la cual no tiene derechos de auto y fue compartida por el banco de imágenes gratis iStock, cuenta con cuatro cuadros, en los que cada uno representa un tráfico (FIA, FIS, FES y FEA) e instrucciones en la parte superior, donde los participantes podrán entender el funcionamiento del cuadro. El proceso de mejora continua es el siguiente:

1. El operativo entra a la aplicación por medio de un link de acceso publicado en el Teams del grupo.
2. Agregan un Post-It a su tráfico correspondiente, comentando el proceso que

quieren mejorar, y describiendo como lo mejorarían.

3. Los demás operativos podrán ingresar y reaccionar a las publicaciones de sus compañeros, dándole “like” si les interesa la idea correspondiente.
4. Al finalizar la semana, los Team Leaders de cada tráfico evaluarán la viabilidad de la publicación.
5. En la reunión semanal de equipo, se socializarán las ideas y una manera de solucionar a las oportunidades de mejoras viables.
6. Una vez implementada la solución, los operativos evaluarán si solucionó la problemática, si no es así, en el mismo cuadro de publicaciones comentarán su debida retroalimentación.

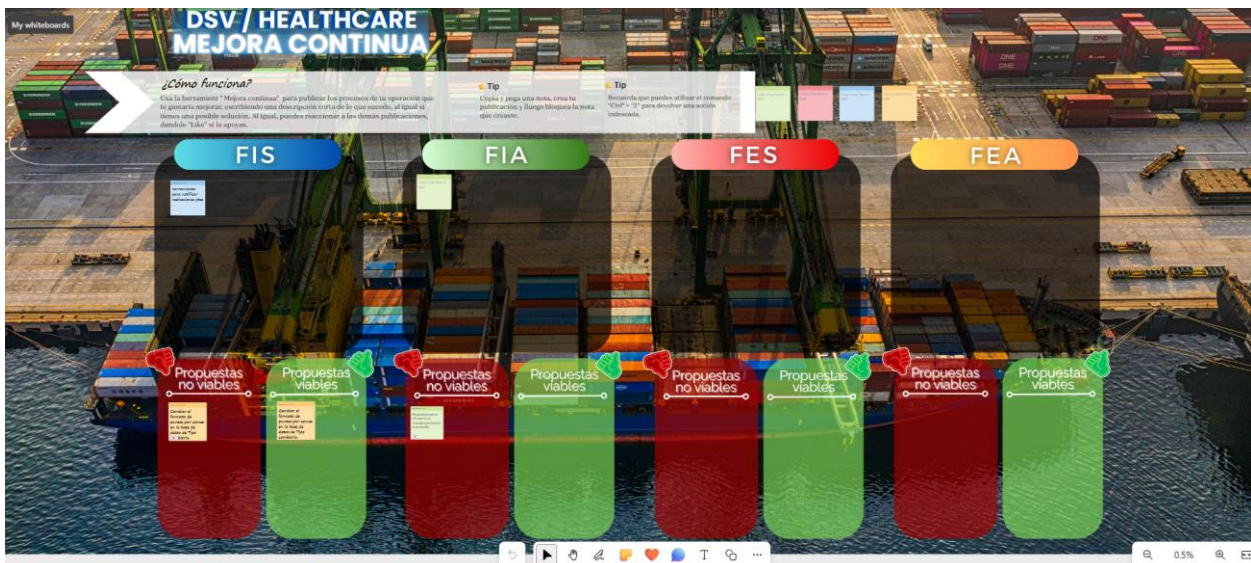


Figura 4 Captura de pantalla de herramienta DSV Mejora Continua

En cuanto a la segunda herramienta, Enciclopedia Healthcare, se desarrolló una base de datos en la aplicación de Microsoft Excel, en la cual se busca que los líderes de cada tráfico la alimenten a medida que vayan surgiendo nuevas dudas sin responder por parte de los operativos, de esa manera los operativos en próximas ocasiones pueden descargarla y

buscar de manera rápida y segura, incentivando de esa manera el trabajo autónomo y disminuyendo los errores en la operación.



TEMA	PREGUNTA	RESPUESTA
ORIGEN	¿Cómo puedo conocer...	
TRAYECTO	¿Cómo puedo hacer tracking aereo?	Hay diferentes paginas web para hacer tracking, las más recomendables son: - https://www.utopiax.org/ - https://www.track-trace.com/aircargo
ARRIBO	¿Qué es un descargue directo?	Es el proceso donde se nacionaliza la carga en la zona primaria (Aeropuerto o terminal portuario).
ARRIBO	¿Cuánto tiempo dura un descargue directo?	El descargue directo o DD termina a las 12 PM del siguiente día que arriba la carga.
ARRIBO	¿Cuánto tiempo se espera para la inspección de la carga?	No hay un tiempo exacto para la inspección de la carga por parte de la DIAN, debido a que varía dependiendo a la cantidad de carga total que la DIAN debe inspeccionar. Se tiene un estimado de 4 días aprox.
ORIGEN	¿Qué pasa cuando la carga llega parcializada?	Cuando la carga llega parcializada sucede que el primer parcial se debe llevar a depósito mientras llega el resto de la carga y poder hacer la liberación. Si la carga contaba con Descargue Directo, el proceso no se cumpliría, al no poder nacionalizar la carga incompleta.
GENERAL	¿Qué es una carga directa?	

Figura 5 Captura de pantalla de herramienta Enciclopedia Healthcare

5.2. Conclusión

El diseño y desarrollo del paquete DSV Mejora Continua representa un paso significativo hacia la reducción de errores, el entendimiento entre operativo y líder, la eficiencia en procesos, la autonomía en los procesos y la preservación del conocimiento de las operaciones, permitiendo proveer un mejor servicio al cliente final. Aunque actualmente solo un grupo limitado de personas ha utilizado la aplicación de DSV Mejora

Continua y sigue en proceso de alistamiento para la base de datos de la herramienta Enciclopedia Healthcare, hay un gran optimismo al acercarnos a la mejora constante en los procesos y el reforzamiento de las herramientas puestas a disposición de los trabajadores del área para aumentar su productividad y sentirse más confortables en el área.

Este proyecto no solo tiene implicaciones a corto plazo, sino que también son dos herramientas que pueden seguir mejorando, siendo duraderas y útiles para los actuales operativos y los futuros practicantes.

Su utilidad va más allá de la eficiencia, productividad y generación de más utilidades, va también encaminado a tener una mejora comunicación y entendimiento entre los operativos y los Team Leaders, que proporcione una mejora continua tanto en la operación como en la conexión entre el equipo.

6. REFERENCIAS

1. D. (2024, abril 8). Propósito y estrategia | DSV. Retrieved from <https://www.dsv.com/es-mx/sobre-dsv/proposito-y-estrategia>.
- Montesinos González, Salvador* Vázquez Cid de León, Carlos** Maya Espinoza, Ivonne*** Gracida Gracida, Enrique Baruc. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. Revista venezolana de Gerencia, 92, pp. 2-22
- Nutresa. (2024). Preservando el planeta. Grupo Nutresa. <https://gruponutresa.com/sostenibilidad/dimensiones-estrategicas/preservando-el-planeta/>
- Dirección y Organización. (2024). Revistadyo.es. <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/652/674>
- Filiberto Arévalo, Patricia Castillo, José Aguayo, Raymundo Hernández, Alejandro León y Carlos Martínez. (2018).
- Las 5's como herramienta para la mejora continua en las empresas. Facultad de Comercio y Administración de Tampico Universidad Autónoma de Tamaulipas

6.1 Anexos

https://usantotomaseduco-my.sharepoint.com/:wb:/g/personal/jose_sierrar_usantotomas_edu_co/EVfrL4sMhNFFki64qmYLzwhBhidjN7OUab7tKoPXiHwDZw?email=jose.sierrar%40usantotomas.edu.co&e=ii20v7

Ejemplo de templete “DSV Mejora continua”
[ENCICLOPEDIA HEALTHCARE.xlsm](#)

Ejemplo de templete “Enciclopedia Healthcare”

7. SEGUIMIENTO PRÁCTICAS

7.1 Programación de actividades realizadas en la organización

<i>Labores</i>	<i>Frecuencia</i>
Comunicación con oficinas de origen, aeropuerto y cliente en Colombia (Consignee) mediante correo Outlook y llamadas para recibir e instrucción detalles de la carga y corte de la guía.	Diaria
Hacer "Tracking" y compartirles estatus sobre el estado de la carga a los clientes por correo.	Diaria
Estimar y facturar costos de flete, gastos en origen y en destino a Consignee.	Diaria
Estimar valores a pagar a oficinas de origen y proveedores en destino.	Diaria
Realizar operaciones en Cargo Wise (plataforma de operaciones para DSV) donde se cumplen tareas y trazabilidad para las cargas.	Diaria
Revisión y resolución de solicitudes en SADE sobre estimaciones disperejas.	Semanal
Gestión de Pre-Claims y Reclamaciones morlars solicitada por Consignee	Semanal
Revisión de KPI's operativos (OMNIA, DQA y Mandatory Field).	Diaria

Nota: Elaboración propia a partir de las actividades realizadas durante las prácticas profesionales (09-01-2024)

7.2 Cumplimiento de objetivos trazados por mes

CICLO	FASE	PERIODO	DESARROLLO	OBJETIVOS
CICLO 1	Explicación del área	Enero 9 - Enero 23	<ul style="list-style-type: none"> * Introducción a empresa DSV Air & Sea. * Explicación del código de conducta. * Explicación de temas de seguridad en la empresa. * Explicación de los objetivos de la compañía. 	* Entender el propósito y los objetivos de DSV Air & Sea.
		Enero 24 - Febrero 14	<ul style="list-style-type: none"> * Comienzo de DSV Learning. * Explicación de principales funciones de un agente de carga (Freight Forwarder). * Explicación de área de Healthcare y las diferencias con las demás áreas. * Explicación teórica de la importación área. * Capacitación de las plataformas y aplicativos que utiliza la plataforma (Cargo Wise, SADE, DSV ONE, Citrix, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> * Entender el rol que tendré en mis prácticas profesionales y el adecuado manejo de las aplicaciones a mi disposición. * Analizar el proceso logístico de una importación.

Ciclo 2	Situación problema	Febrero 15 - Febrero 21	<ul style="list-style-type: none"> * Terminología de transporte aéreo. * Presentación de posibles clientes que tomaría en mis prácticas profesionales. * Presentación de los manejos especiales para las cargas del área de Healthcare (Control de temperatura 2 a 8 grados y carga DG). 	<ul style="list-style-type: none"> * Poder aplicar los conocimientos teóricos a las prácticas en el ámbito de realizar una operación logística de importación de manera exitosa.
		Febrero 22 - Marzo 8	<ul style="list-style-type: none"> * Explicación de proceso de estimación de Wips y Accruals. * Explicación del proceso de facturación y la importancia de su buena ejecución. * Primeros acercamientos a la operación bajo supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> * Comprender la importancia de una buena operación de importación, con el fin de importar la carga en las condiciones solicitadas. * Comprender la importancia del profit por carga y terminología de facturación (cierre contable, notas crédito, estimación, etc.). * Evitar sobre costos o pérdida de profit en los embarques.
Ciclo 3	Recopilación de datos	Marzo 9 - Marzo 21	<ul style="list-style-type: none"> * Recepción de primer cliente para operación. * Aplicación de pre-claims y reclamos formales. * Monitoria de notas crédito por pagar. * Entendimiento de posibles problemas con de la carga al momento del arribo. * Entendimiento y aplicación de tarifas tender. 	<ul style="list-style-type: none"> * Poner en práctica los conocimientos adquiridos. * Seguir aumentando mis conocimientos de manera práctica en los diferentes momentos de la operación.
		Marzo 22 - Marzo 31	<ul style="list-style-type: none"> * Entendimiento sobre la importancia de una operación veloz. * Mejora de dialogo con origen solicitando mejorar los tiempos de trayectos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mejorar el servicio prestado al cliente en una operación aérea.
		Abril 1 - Abril 21	<ul style="list-style-type: none"> * Recepción de clientes del Pull (clientes con pocas operaciones al mes). * Entendimiento sobre el control del área de seguridad en los clientes inactivos por facturación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre las cargas con control de temperatura y DG. * Realizar un buen manejo de recepción de instrucciones desde el área comercial y de seguridad.
		Abril 22 - Mayo 7	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación de trafico Importación marítimo. * Entendimiento en la importancia del proceso de radicación para evitar extemporáneas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Poder entender sobre el tráfico marítimo para tener la posibilidad de recibir alguna cuenta con tal tráfico que maneje importaciones marítimas.

Ciclo 4	Desarrollo de herramienta	Mayo 8 - Mayo 25	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de posibles oportunidades de mejora por realizar en el área. * Dialogo con Team Leader y Supervisora sobre opciones de herramientas a realizar. * Análisis de posibles aplicaciones para realizar herramienta de mejora. * Creación de prototipo y pruebas de efectividad. * Creación de templete para formato de herramienta. 	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar prototipo para la aprobación por parte de líderes. * Probar la herramienta desde otros correos corporativos.
		Mayo 26 - Junio 15	<ul style="list-style-type: none"> * Creación de prototipo para la herramienta "Enciclopedia Healthcare". * Implementación de macros en herramienta para la búsqueda rápida. * Desarrollo de base de datos para herramienta "Enciclopedia Healthcare". 	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar prototipo para la aprobación por parte de líderes. * Probar el descargue desde otros correos corporativos.
		Junio 16- Junio 30	<ul style="list-style-type: none"> * Últimos detalles sobre herramienta Mejora Continua DSV y Enciclopedia Healthcare. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mostrar avances en proyecto y recibir últimos feedbacks por parte de líderes.
		Junio 30- Julio 09	<ul style="list-style-type: none"> * Entrega de funciones. * Capacitación en nuevo puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> * Transmitir los conocimientos obtenidos sobre el manejo especial de clientes.