



KPI 360°: Transformando Licitaciones en Decisiones Estratégicas

Paula Ximena Rico Peña

Universidad Santo Tomás

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Negocios Internacionales

2026



KPI 360°: Transformando Licitaciones en Decisiones Estratégicas

Paula Ximena Rico Peña

Lic. John Milton Diaz Villarraga

Universidad Santo Tomas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Negocios Internacionales

2026

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo optimizar el KPI de seguimiento de licitaciones del área de Pricing/Tender en DSV Air & Sea Colombia, mediante la reestructuración de su diseño y la mejora en la visualización de los datos. Inicialmente, se identificaron fallas en la organización de la información que limitaban el análisis y la toma de decisiones.

Como solución, se desarrolló un nuevo KPI con variables clave como cliente, estado de la licitación y volumen, acompañado de un dashboard dinámico y herramientas de seguimiento. Esto permitió mejorar la visibilidad de la información, optimizar los tiempos de respuesta y fortalecer la competitividad del área. De esta manera, la adecuada gestión de datos se consolida como un factor clave para la toma de decisiones estratégicas en entornos logísticos.



Agradecimientos

En primer lugar, doy gracias a Dios, quien me guía y me da fuerza para enfrentar los retos de la vida. Agradezco profundamente a mi familia, pilar fundamental en mi formación profesional, por su apoyo incondicional y confianza, que me permiten avanzar con determinación. A mi hermana, le expreso un agradecimiento especial por su guía, consejos y motivación, que me ayudaron a continuar incluso cuando pensé rendirme. Agradezco a los profesores Ernesto y Fabio, por su compromiso y pasión al transmitir conocimiento, enseñándome que los Negocios Internacionales tienen historia, estrategia e impacto real en el mundo. También agradezco a todas las personas que me acompañaron a lo largo de la carrera, quienes hicieron de este proceso una experiencia enriquecedora. De manera especial, agradezco a mi jefa, Geraldin Moyano, por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente, guiarme en el área de Pricing y Cotizaciones y mostrarme que esta carrera trae retos y satisfacciones al trabajar con compromiso. Finalmente, agradezco a DSV Air & Sea Colombia por abrirme sus puertas y permitirme desarrollar mis prácticas, representando el inicio de una etapa llena de aprendizaje y desarrollo profesional.



Introducción

El sector logístico internacional se caracteriza por su dinamismo, alta competitividad y la necesidad de responder de manera ágil a las exigencias del mercado. En este contexto, la gestión eficiente de la información se convierte en un elemento fundamental para la toma de decisiones, especialmente en áreas como Pricing/Tender, donde el análisis oportuno de las licitaciones impacta directamente en la captación de negocios.

El presente trabajo de prácticas profesionales se desarrolló en DSV Air & Sea Colombia, con el propósito de optimizar el KPI de seguimiento de licitaciones. Durante el proceso, se identificaron debilidades en la estructura del indicador, lo que dificultaba la clasificación de la información y limitaba la visibilidad de los datos en tiempo real.

A partir de este diagnóstico, se planteó una propuesta de mejora enfocada en la reestructuración del KPI y en la implementación de herramientas de visualización y seguimiento. Este proceso consideró tanto factores internos del área como condiciones externas del entorno competitivo, tales como la presión del mercado, la dependencia de proveedores estratégicos y los tiempos de respuesta exigidos.

Asimismo, el trabajo se fundamenta en el enfoque de competitividad de Michael Porter, el cual resalta la importancia de optimizar los procesos internos para mejorar el posicionamiento en el mercado. En este sentido, la mejora del KPI se plantea como una herramienta clave para fortalecer la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas.



Índice

ASPECTOS GENERALES

Misión	7
Visión	7
Valores	7
Ubicación geográfica	7
Estructura Organizativa	8
Unidad o departamento en el que se desarrolla la práctica	8
Análisis DOFA	9

PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES.

Planteamiento central	10
Importancia de las limitaciones y alcances del trabajo de prácticas profesionales.....	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos	12

CONTENIDO PLAN DE MEJORA

Propuesta de mejora	12
Conclusiones	14
Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.



1.1 Descripción de la empresa

DSV Air & Sea Colombia es una filial de la multinacional danesa DSV A/S, con más de 60 años de experiencia en el sector logístico global. La compañía ofrece soluciones integrales que incluyen transporte aéreo y marítimo, servicios aduaneros y almacenamiento. En Colombia, tiene presencia en ciudades estratégicas como Bogotá, Medellín, Cali, Pereira, Cartagena y Buenaventura, lo que le permite garantizar cobertura nacional y manejar diversos tipos de carga, incluyendo mercancía peligrosa, perecederos y carga sobredimensionada para proyectos industriales. Entre sus principales servicios se encuentran transporte internacional en modalidades LCL y FCL, transporte terrestre y agencia aduanera propia con certificación Nivel 1. Adicionalmente, desarrolla servicios de Contract Logistics, como almacenamiento, gestión de inventarios, empaque y soluciones para comercio electrónico. La empresa incorpora herramientas tecnológicas como MyDSV y Control Tower, que permiten trazabilidad y optimización de operaciones, consolidándose como un actor relevante en el sector logístico y orientado a la eficiencia operativa

1.1.1 Misión

Creamos flujos comerciales globales más eficientes y sostenibles, diseñando una infraestructura física y digital que garantice altos niveles de servicio y flujos de trabajo optimizados. Nuestra excelencia operativa va de la mano con la sostenibilidad, y como forwarders, asumimos responsabilidades, tomamos la iniciativa y buscamos siempre la mejor y más eficiente solución. (DSV AIR & SEA 2026)

Visión



Ayudamos a nuestros clientes a crecer manteniendo el flujo de sus cadenas de suministro y reduciendo el impacto medioambiental de las mismas. Promovemos la igualdad de oportunidades de desarrollo para todos nuestros empleados, contribuimos al crecimiento de las sociedades en las que operamos y aumentamos el valor para nuestros accionistas mediante una combinación de adquisiciones estratégicas y crecimiento orgánico. (DSV AIR & SEA 2026)

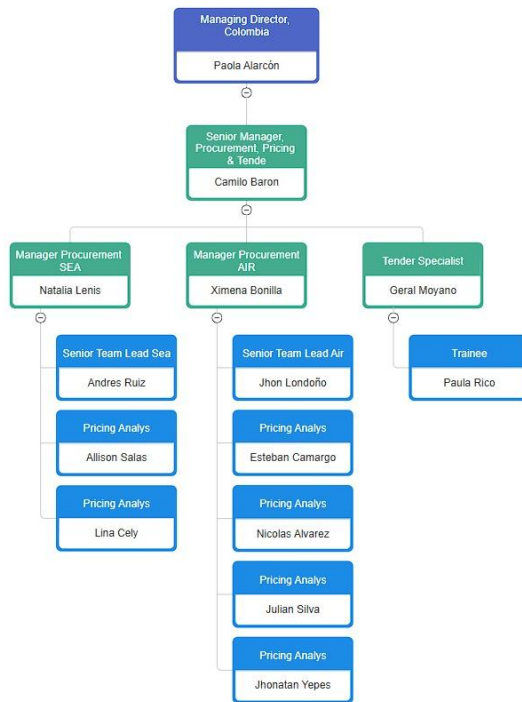
Valores de la empresa

- Nuestros clientes primero
- El mejor rendimiento
- Colaboración verdadera

1.1.2 Ubicación geográfica

DSV Air & Sea Colombia tiene su sede principal en Bogotá D.C., en la Diagonal 25G No. 95A-85, Torre 3, Piso 3, desde donde se coordinan la mayoría de las operaciones logísticas y administrativas. Además, cuenta con otras sedes en Bogotá y un centro logístico en Madrid, Cundinamarca, destinado a almacenamiento y distribución. A nivel nacional, está presente en ciudades clave como Medellín, Cali, Pereira, Cartagena, Barranquilla y Buenaventura, fortaleciendo su cobertura operativa y atención al comercio internacional. (Tomado de DSV air Cargo 2026)

1.1.3 Estructura organizativa



DOFA del área Pricing/Tender (Ver en anexo 1)

Debilidades (D):	Oportunidades (O):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempos de respuesta muy cortos, generando presión operativa. 2. KPI inicialmente mal formulado, afectando la visualización de datos en tiempo real. 3. Dependencia de terceros (navieras) que alarga los tiempos de cotización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar el KPI para lograr análisis más estratégicos y en tiempo real. 2. Implementar automatización o digitalización en el proceso de solicitud de tarifas NAC. 3. Fortalecer acuerdos o relaciones con navieras para reducir tiempos de respuesta.

Fortalezas (F):	Amenazas (A):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Área bien organizada y con procesos estructurados. 2. Funciones claramente definidas, lo que permite eficiencia operativa. 3. Buena comunicación entre el equipo de Tender y Procurement. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Altos tiempos de respuesta del mercado (navieras) que pueden hacer perder oportunidades. 2. Competidores con procesos más ágiles o automatizados. 3. Riesgo de perder licitaciones por demoras en cotizaciones especiales.

Planteamiento central

El área de Pricing/Tender, aunque se caracteriza por contar con una adecuada organización interna, funciones claramente definidas y una comunicación efectiva entre sus equipos, presenta debilidades significativas en la gestión, clasificación y análisis de la información asociada a los procesos de licitación. Estas limitaciones inciden directamente en la eficiencia de la toma de decisiones y en la capacidad de respuesta frente a los requerimientos de los clientes, afectando el desempeño del área en un entorno altamente dinámico y competitivo, propio del sector logístico internacional.

En particular, se evidenció que el KPI utilizado para el registro y seguimiento de las licitaciones no se encontraba correctamente estructurado, lo que dificultaba la clasificación de la información por cliente y por estado activas, ganadas, retenidas, perdidas y no adjudicadas



Esta situación generaba una limitada visibilidad de los datos en tiempo real, impidiendo contar con una visión integral del comportamiento comercial del área. Como consecuencia, se restringía la posibilidad de realizar análisis oportunos sobre los resultados de las licitaciones cerradas, dificultando la identificación de patrones, tendencias y factores determinantes en los procesos de adjudicación o pérdida.

A esta problemática interna se suman factores externos que intensifican el nivel de complejidad del entorno, tales como los cortos tiempos de respuesta exigidos por el mercado, la dependencia de proveedores estratégicos como las navieras para la obtención de tarifas especiales (NAC), y la creciente presión competitiva dentro del sector logístico. Estas condiciones generan escenarios donde la rapidez, la precisión y la disponibilidad de la información se convierten en elementos críticos para la toma de decisiones estratégicas.

Desde el enfoque de la estrategia competitiva, Michael Porter plantea que las organizaciones se desenvuelven en entornos donde la competitividad está determinada por diversas fuerzas, entre ellas la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores, y la amenaza de nuevos entrantes o servicios sustitutos. En este contexto, la capacidad de una empresa para organizar sus procesos internos y gestionar eficientemente la información se convierte en un factor clave para responder de manera efectiva a dichas presiones competitivas y mejorar su posicionamiento en el mercado.

En este sentido, la falta de una herramienta adecuada para la gestión y visualización de la información como lo era el KPI inicial limitaba la capacidad del área para interpretar su desempeño y reaccionar de manera oportuna ante las condiciones del entorno. Esto generaba desventajas frente a competidores con procesos más estructurados y sistemas de información más eficientes, capaces de responder con mayor rapidez a las oportunidades del mercado.



Por lo anterior, surge la necesidad de analizar el estado de las licitaciones por cliente a partir de una adecuada organización, clasificación y visualización de la información, con el propósito de identificar los factores que inciden en su resultado y formular estrategias que permitan mejorar la competitividad del área. En respuesta a esta necesidad, durante el desarrollo de la práctica profesional se llevó a cabo la reestructuración del KPI de licitaciones, orientada a optimizar la calidad, organización y accesibilidad de los datos.

La intervención realizada permitió mejorar significativamente la visualización de la información, facilitando la clasificación de las licitaciones y el seguimiento de su estado en tiempo real. Esto contribuyó al fortalecimiento del análisis del desempeño comercial, permitiendo identificar oportunidades de mejora y generar información relevante para la toma de decisiones estratégicas. De esta manera, el trabajo desarrollado se alinea con la necesidad de fortalecer las capacidades internas del área para enfrentar las condiciones del entorno competitivo.

El desarrollo del presente trabajo de prácticas profesionales adquiere relevancia en la medida en que contribuye al fortalecimiento de los procesos de gestión y análisis de la información dentro del área de Pricing/Tender. La optimización del KPI de licitaciones permitió mejorar de manera significativa la organización, clasificación y visualización de los datos, facilitando la comprensión del estado de las licitaciones por cliente y su desempeño en los diferentes procesos.

En este sentido, la mejora implementada no solo responde a una necesidad operativa, sino que también aporta valor estratégico al área, al permitir una toma de decisiones más informada y oportuna. La disponibilidad de información clara y estructurada facilita el análisis de los resultados de las licitaciones cerradas, permitiendo identificar factores clave en los



procesos de adjudicación o pérdida, lo cual resulta fundamental para el diseño de estrategias competitivas.

De acuerdo con el enfoque de Michael Porter, la competitividad de una organización depende en gran medida de su capacidad para optimizar sus procesos internos y responder de manera eficiente a las condiciones del entorno. En este contexto, la implementación de herramientas como los KPI contribuye a mejorar la gestión de la información y a fortalecer la capacidad de respuesta frente a factores como la presión competitiva, el poder de negociación de clientes y proveedores, y las exigencias del mercado.

No obstante, el desarrollo del trabajo presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, existen factores externos que afectan directamente los resultados del área, como la dependencia de las navieras para la obtención de tarifas especiales (NAC), cuyos tiempos de respuesta no pueden ser controlados internamente. De igual forma, los tiempos reducidos exigidos en los procesos de licitación limitan la posibilidad de realizar análisis más profundos en cada caso, lo que puede influir en la calidad de la toma de decisiones.

Adicionalmente, el alcance del trabajo se centró en la reestructuración del KPI y en el análisis de la información disponible, sin intervenir directamente en otros procesos operativos o en la relación con proveedores externos. Esto implica que, si bien se lograron mejoras significativas en la gestión de la información, existen otros factores que continúan incidiendo en el desempeño del área y que requieren ser abordados mediante estrategias complementarias.

En cuanto a los alcances, el trabajo permitió establecer una base sólida para la gestión



de la información dentro del área, mejorando la visibilidad de las licitaciones y facilitando su seguimiento y análisis. Esto contribuye a la generación de información estratégica que puede ser utilizada para la formulación de planes de mejora orientados a incrementar la tasa de éxito en futuros procesos de licitación. Asimismo, la mejora del KPI fortalece la capacidad del área para adaptarse a las condiciones del entorno competitivo, optimizando su desempeño y aportando al logro de los objetivos organizacionales.

Objetivo general

Optimizar el KPI de seguimiento de licitaciones del área de Pricing/Tender mediante la reestructuración de su diseño y la mejora en la visualización de los datos, con el fin de facilitar el análisis del estado de las licitaciones, fortalecer la toma de decisiones y contribuir a la competitividad del área frente a las exigencias de tiempo del mercado.

Objetivos específicos

- Reestructurar el KPI de licitaciones mediante la organización de la información por cliente y por estado (activas, ganadas, retenidas, perdidas y no adjudicadas), con el propósito de mejorar la claridad, el orden y la accesibilidad de los datos para su análisis.
- Implementar una visualización más eficiente del KPI que permita identificar en tiempo real el estado de las licitaciones, facilitando el seguimiento de los procesos y mejorando la capacidad de respuesta del área.
- Analizar la información obtenida a partir del KPI mejorado, con el fin de identificar oportunidades de mejora en los tiempos de respuesta y en la gestión de cotizaciones, contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad en futuros procesos de



licitación.

Propuesta de plan de mejora

La propuesta de mejora en el área de Pricing/Tender se centró en la optimización del KPI de seguimiento de licitaciones, con el propósito de fortalecer la gestión de la información, mejorar la visibilidad de los procesos y apoyar una toma de decisiones más estratégica dentro del área. Esta necesidad surge a partir de la identificación de limitaciones en la estructura del indicador, las cuales dificultaban el análisis integral del comportamiento de las licitaciones y su impacto en los resultados comerciales.

En este contexto, se realizó una reestructuración del KPI, organizando la información de manera más clara y funcional. Se incluyeron variables clave como el estado de las licitaciones (activas, ganadas, perdidas, retenidas y no adjudicadas), el cliente, el tipo de operación y el volumen negociado. El volumen representa un factor determinante dentro del análisis, ya que permite dimensionar el impacto real de cada oportunidad de negocio, siendo medido en TEUS para carga FCL, en metros cúbicos (CBM) para carga LCL y en kilogramos para carga aérea.

De manera complementaria, se diseñó un dashboard que facilita la visualización dinámica de la información, permitiendo un seguimiento más eficiente del comportamiento de las licitaciones. Este incluye tanto licitaciones de soporte, provenientes de otros países, como licitaciones de liderazgo, generadas desde Colombia con el objetivo de captar nuevos negocios. Esta herramienta permite tener una visión más clara del pipeline comercial, identificar tendencias y detectar oportunidades de mejora en la gestión.

Adicionalmente, se evidenció la necesidad de optimizar la gestión del tiempo debido a



los plazos reducidos para la presentación de ofertas. Como respuesta, se implementó un sistema de trazabilidad basado en un calendario de seguimiento, el cual permite organizar, priorizar y monitorear cada proceso de licitación. Esta herramienta contribuye a una mejor planeación estratégica, asegurando el cumplimiento de los tiempos establecidos y reduciendo el riesgo de retrasos u omisiones.

Por otra parte, se establecieron criterios de priorización de licitaciones con base en el volumen proyectado, identificando como oportunidades de mayor relevancia aquellas que cumplen con los siguientes parámetros: 150 TEUS mensuales para FCL, 300 CBM para LCL y 1000 kg por lane en carga aérea. Esta segmentación permite enfocar los esfuerzos en negocios con mayor impacto potencial, optimizando la asignación de recursos y mejorando la efectividad comercial.

A partir de esta clasificación, se implementaron estrategias comerciales diferenciadas, especialmente en la primera ronda de negociación, donde se definieron tarifas más competitivas para las licitaciones de alto volumen. Este proceso se desarrolla de manera articulada con los equipos de transporte marítimo y aéreo, lo cual permite fortalecer la competitividad de las propuestas presentadas y aumentar la probabilidad de adjudicación.

Asimismo, el KPI se consolida como una herramienta fundamental para el seguimiento y análisis del desempeño del área, permitiendo evaluar los resultados en cada ronda de negociación, identificar tasas de éxito, analizar la retención de clientes y medir la rentabilidad de las operaciones. Adicionalmente, facilita la generación de reportes que contribuyen a la toma de decisiones y al alineamiento con los objetivos organizacionales.

De igual manera, se fortalece la comunicación con navieras y aliados estratégicos, lo



que permite obtener tarifas más competitivas y garantizar respuestas oportunas a los clientes, contribuyendo a la eficiencia del proceso de licitación.

Finalmente, la agilidad se establece como un factor clave dentro del desarrollo de esta propuesta, al permitir optimizar los tiempos de respuesta, mejorar la coordinación entre los diferentes actores involucrados y aumentar la competitividad del área frente a las exigencias del mercado. En este sentido, la agilidad no solo representa una mejora operativa, sino también un elemento estratégico que impacta directamente en la captación y retención de negocios. Esta mejora en la gestión se evidencia claramente en el KPI implementado y un flujograma de actividades del plan de mejora, el cual puede consultarse en el Anexo 2.

Conclusión

La reestructuración del KPI en el área de Pricing/Tender consolidó una gestión de la información más eficiente, permitiendo una toma de decisiones estratégica y basada en datos precisos. La optimización del seguimiento de licitaciones fortaleció la competitividad del área, mejoró la asignación de recursos y redujo los tiempos de respuesta, evidenciando que la organización y visualización de la información son elementos clave para el éxito operativo y comercial en un entorno logístico altamente competitivo.

No obstante, durante la implementación del proyecto se evidenció una limitación importante relacionada con la disponibilidad y calidad de la información histórica, ya que en algunos casos los datos no estaban estandarizados o presentaban inconsistencias entre diferentes fuentes. Esta situación dificultó la consolidación inicial del KPI y generó la necesidad de realizar procesos adicionales de depuración y validación de datos, lo cual incrementó el tiempo de implementación y exigió un mayor esfuerzo por parte del equipo.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

Se recomienda mantener la actualización periódica del KPI, incorporando indicadores de desempeño y rentabilidad que permitan medir la efectividad de las estrategias implementadas. Asimismo, fortalecer la capacitación del equipo en análisis de datos y promover una comunicación más estrecha con áreas operativas y aliados estratégicos garantizará respuestas ágiles y precisas, asegurando la sostenibilidad y mejora continua del área en el mediano y largo plazo.

Bibliografía

Asana. (s.f.). *Las cinco fuerzas de Porter*. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>

DSV Air & Sea. (2026). *Valores de DSV*. <https://www.dsv.com/es-mx/sobre-dsv/valores>

Contreras Campos, E. (s.f.). *La ventaja competitiva de Michael Porter*. Universidad Ricardo Palma. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>

López, S., Barrón, A., Hoyo, A., Moreno, M., & Martínez, F. (2018). *Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: Un enfoque basado en la teoría de Michael Porter*. SciELO, 729–763. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672018000100729

University of Cambridge. (s.f.). *Porter's generic competitive strategies*. <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/>

Anexos

Anexo 1 Analisis DOFA

Debilidades (D)	Oportunidades (O)	Fortalezas (F)	Amenazas (A)
Tiempos de respuesta muy cortos, generando presión operativa.	Optimizar el KPI para lograr análisis más estratégicos y en tiempo real.	Área bien organizada y con procesos estructurados.	Altos tiempos de respuesta del mercado (navieras) que pueden hacer perder oportunidades.
KPI inicialmente mal formulado, afectando la visualización de datos en tiempo real.	Implementar automatización o digitalización en el proceso de solicitud de tarifas NAC.	Funciones claramente definidas, lo que permite eficiencia operativa.	Competidores con procesos más ágiles o automatizados.
Retrasos en la solicitud de tarifas especiales (NAC) a navieras.	Fortalecer acuerdos o relaciones con navieras para reducir tiempos de respuesta.	Buena comunicación entre el equipo de Tender y Procurement.	Riesgo de perder licitaciones por demoras en cotizaciones especiales.
Dependencia de terceros (navieras) que alarga los tiempos de cotización.	Aprovechar el enfoque global para expandir participación en licitaciones internacionales.	Manejo de inglés y licitaciones a nivel global.	Alta exigencia del cliente en términos de tiempo y precisión.
	Usar la data mejor estructurada para generar estrategias más competitivas por cliente.	Implementación y mejora del KPI para visibilidad de licitaciones.	

Anexo 2 : Estos archivos describen el plan de mejora y se encuentra el KPI TENDER ANTIGUO el cual es la versión anterior y en el KIP nuevo se encuentra la información que se describe en el plan de mejora y se evidencia la data. (se muestra un flujograma de las actividades)

1. Análisis del KPI actual

En esta fase se evaluó el indicador existente, identificando falencias en la organización de la información, trazabilidad y tiempos de respuesta. Esto permitió establecer la necesidad de una reestructuración orientada a la toma de decisiones estratégicas.

2. Reestructuración del KPI

Se definieron nuevas variables clave para el seguimiento de licitaciones, tales como los estados de las licitaciones, el tipo de cliente y operación, y el volumen negociado. Esto permitió mejorar la segmentación y análisis de la información.

3. Desarrollo del dashboard

Se diseñó una herramienta visual que facilita el monitoreo de las licitaciones, diferenciando



entre licitaciones de soporte y de liderazgo, permitiendo una mejor gestión y control del proceso.

4. Gestión y calendario de seguimiento

Se establecieron mecanismos de control enfocados en la trazabilidad de los procesos, así como en la definición de plazos y prioridades, mejorando la organización del trabajo y el cumplimiento de tiempos.

5. Criterios de priorización

Se implementaron parámetros para priorizar las licitaciones según su relevancia, considerando variables como: más de 150 TEUS en FCL, más de 300 CBM en LCL y más de 1000 kg en carga aérea.

6. Estrategias comerciales

Se definieron acciones orientadas a mejorar la competitividad, incluyendo el establecimiento de tarifas competitivas y la coordinación entre operaciones marítimas y aéreas.

7. Evaluación y reportes

Finalmente, se establecieron mecanismos de análisis de resultados y generación de informes, permitiendo medir el desempeño del área y apoyar la toma de decisiones.



[KPI PLAN DE MEJORA.xlsm](#)
[0. KPI Tender ANTIGUO.xlsm](#)

Anexo 3 ciclos de la practica

Ciclo 1	Jilio – Agosto	Se realizó el análisis del área de Pricing/Tender y se identificó que el KPI no
---------	----------------	---



		<p>registraba correctamente los datos ni alimentaba el dashboard, lo que limitaba la visibilidad y seguimiento de las licitaciones.</p> <p>Para solucionar esto, se creó una nueva plantilla del KPI, organizada y codificada para que alimentara automáticamente el dashboard, mejorando la visualización y la confiabilidad de la información.</p>
Ciclo 2	Septiembre	<p>Se entregó la primera versión del KPI y se recibieron ajustes por parte de la jefatura. Se incorporaron columnas para volúmenes de retención y pérdida inicial; posteriormente, se entregó la versión ajustada, optimizando la precisión del seguimiento de las licitaciones.</p>
Ciclo 3	Octubre- Noviembre	<p>Se incluyeron columnas y gráficas para mostrar volúmenes iniciales de negocios nuevos ganados, se revisó cada licitación y se entregó el KPI final ajustado. La herramienta funcionó de manera óptima y se implementó en el área, incorporando mejoras adicionales para facilitar el seguimiento y análisis de las licitaciones.</p>



Ciclo 4	Diciembre – Enero	<p>Se asumió la gestión del área de forma autónoma durante la ausencia de la jefatura, aplicando la herramienta en operación real.</p> <p>Esta etapa culminó satisfactoriamente, evidenciando desempeño, liderazgo y continuidad dentro de la empresa.</p>
---------	-------------------	--