

Plan de Mejora

**Evaluación y elaboración de un manual de procesos en el área de Gestión
Logística de la empresa DHL Global Forwarding**

Catalina Naranjo Vargas

Facultad de Negocios Internacionales, Universidad Santo Tomás de Colombia

Opción de Grado II

Jorge Eliecer Gaitán y Marco Tulio Ureña Bolaños

Agosto de 2024

**Evaluación y elaboración de un manual de procesos en el área de Gestión
Logística de la empresa DHL Global Forwarding**

AUTORA

CATALINA NARANJO VARGAS

Presentado para optar por el título de: Profesional en Negocios Internacionales

DIRECTOR

MARCO TULIO UREÑA BOLAÑOS

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE COLOMBIA
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Bogotá D.C

Agosto de 2024

Resumen

En el presente informe, el cual se enfoca en la generación de un plan de mejora para la empresa *DHL Global Forwarding*, se comprenderán las estrategias que se llevaron a cabo en el área de *pricing* con el propósito de incrementar la efectividad, facilitar el proceso de entrenamiento para las personas nuevas que entran al equipo y disminuir el porcentaje de errores cometidos durante la curva de aprendizaje, generando mayor confianza en el proceso, así mismo se identificarán las herramientas específicas que se utilizaron para obtener los resultados positivos durante el corto y mediano plazo.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios por brindarme sabiduría, entendimiento y paciencia en cada paso, a mis padres y hermanos por su invaluable guía, respaldo, amor y apoyo incondicional a lo largo de este proceso, los cuales han sido esenciales para alcanzar este logro

Expreso mi completa gratitud a la Universidad Santo Tomás por brindarme un ambiente académico de alta calidad, con profesores íntegros y humanos que compartiendo conocimiento y valiosos comentarios han ayudado en mi crecimiento tanto personal como profesional

Asimismo, a mis compañeros con los que he podido construir durante esta etapa una amistad sincera e incondicional agradezco la motivación constante y las experiencias compartidas que hicieron que este camino fuera memorable y enriquecedor

Introducción

El transporte internacional siempre ha sido una necesidad básica de la humanidad y la globalización ha permitido que el área de la logística juegue un papel sumamente importante en el mercado internacional, debido a que los clientes siempre buscan un constante crecimiento en la cadena de suministros, factor que DHL siempre ha logrado satisfacer utilizando las mejores rutas comerciales en más de 150 países y territorios, con envíos multimodales e internacionales de manera terrestre, marítima y aérea.

Dentro de la estructura del grupo DPDHL, se encuentra *DHL Global Forwarding* el cual es fundamental en el proceso logístico donde expertos del ámbito brindan soluciones eficaces a nivel global, logrando posicionarse como la empresa experta en transporte de carga

internacional, ofreciendo las mejores tarifas que tiene el mercado actual y garantizado siempre la seguridad de la carga

Este trabajo propone la realización de un manual de procesos en el área de *pricing* a través de un documento escrito con el fin de establecer cada proceso e instrucción a seguir para que la operación del país (Colombia) genere mayor productividad, evite retrasos, errores dentro de las ofertas y cumpla en mayor medida con las expectativas de nuestro cliente (*Business Partner*).

Índice General

LA EMPRESA	6
Aspectos generales	6
Misión	6
Visión	6
Valores	6
Ubicación Geográfica.....	6
Estructura Organizativa.....	7
Departamento de <i>Pricing</i>	7
Análisis DOFA.....	7
Fortalezas	7
Debilidades.....	8
Oportunidades	8
Amenazas	9
PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA	9
Planteamiento central	9
Importancia, limitaciones y alcance	10
Objetivos	11
General	11
Objetivos Específicos.....	11
CONTENIDO	11
Propuesta de Mejora.....	11
Conclusiones	12
SEGUIMIENTO PRÁCTICAS PROFESIONALES	14
Programación de actividades realizadas.....	14
Cumplimiento de objetivos trazados por mes	15
ANEXOS	16
Resumen del Manual de procesos	16

LA EMPRESA

Aspectos generales

Misión

Según su libro (Bienvenido a DGF–Guía de Aprendizaje, s.f, p.61) su misión es:

Excellence. Simply Delivered (Excelencia, simplemente entregando) a lo largo de los tres resultados finales de manera sostenible activado por un ADN común (Empleador preferido, Proveedor preferido e Inversión preferida)

Visión

Según su libro (Bienvenido a DGF–Guía de Aprendizaje, s.f, p.61) su visión es:

“Somos la compañía de logística del mundo”

Valores

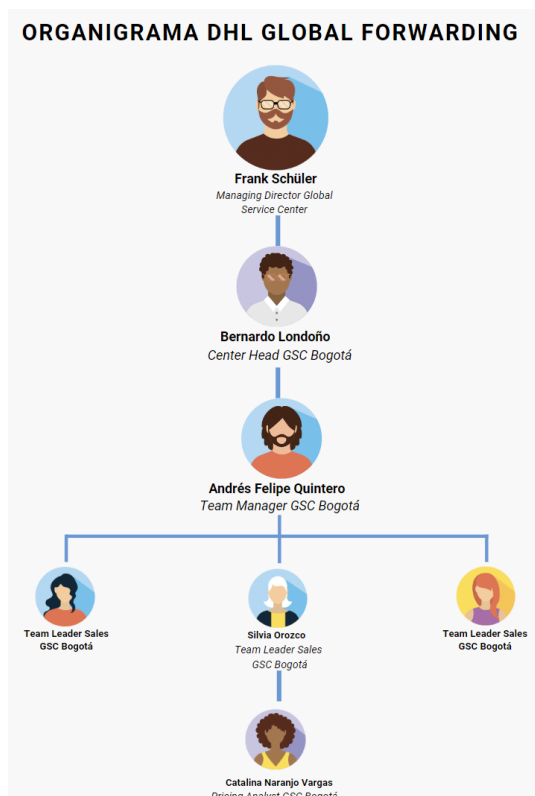
Según su libro (Bienvenido a DGF–Guía de Aprendizaje, s.f, p.61) sus valores son:

El respeto y los resultados (emprendimiento, pasión, excelencia y trabajo en equipo)

Ubicación Geográfica

DHL Global Forwarding Freight, se encuentra ubicada en la Localidad de Engativá, Bogotá D.C. Tiene varias sedes en la ciudad, sin embargo, las principales son Avenida Calle 26 #92- 32 LT 5, G5- Piso 2, Oficina 3 B # 71 A – 36 y Avenida Calle 26 #102-20 Piso 5. Tomado de Google Maps (Google, 2024)

Estructura Organizativa



Departamento de *Pricing*

La práctica laboral se está llevando a cabo en el GSC DHL Global Forwarding empresa dedicada desde 1969 a la logística internacional, en el área de Sales específicamente de Ocean Freight realizando cotizaciones principalmente en el equipo de Colombia y Venezuela para carga general, peligrosa, foodgrade y refer por contenedor y desconsolidada

Análisis DOFA

El siguiente análisis reúne las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del GSC DHL Global F Forwarding basado desde el panorama general del área de Sales Support

Fortalezas

1. Portafolio sumamente diversificado en el que manejan servicio **terrestre** que ofrece servicios nacionales, como la mensajería; **aéreo** que ofrece servicios internacionales para cargas que necesitan ser entregadas con urgencia, como los órganos humanos o un claro ejemplo sobre la utilización de este servicio durante la pandemia, DHL fue la primera compañía logística en transportar la

primera carga de vacunas para tratar al Covid-19 y el transporte **marítimo** que contribuye en el constante flujo de mercancías, así mismo hace parte fundamental de la economía y comercio internacional que maneja cada país.

2. Red global en más de 220 países y territorios donde brindan sus excelentes servicios y cumplen con su estrategia (conectando personas y mejorando vidas)
3. Acceso a información internacional actualizadas diariamente con el objetivo de analizar el comportamiento del mercado logístico y así lograr una eficacia al momento de ofrecer tarifas para los clientes nuevos y antiguos
4. Automatización y estandarización en los procesos a nivel global

Debilidades

1. Comunicación poco asertiva entre los comerciales y representantes de los países, por ende, se puede volver confuso el proceso en algunas ocasiones
2. Demora en actualización de ofertas cuando llega cada trimestre, por lo general sucede con la mayoría de los países; esto genera un retraso en el envío de la cotización y el cliente no logra contemplar la opción más oportuna de acuerdo con las tarifas y rapidez que ofrece cada compañía
3. Generación de errores al momento de cotizar por alineaciones no establecidas
4. No contar con tarifas estables para transporte terrestre dentro de la misma ciudad

Oportunidades

1. Acuerdos comerciales ya que al tener presencia global comparten diversas ventajas que estos ofrecen como la eliminación de aranceles en algunas mercancías
2. Armonización de regulaciones y la promoción de la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas o ampliar las oportunidades de negocio e inversión por lo que es fácil moverse dentro del mercado internacional
3. Alianzas estratégicas con navieras y empresas del sector logístico, con el fin de lograr negociar una tarifa estable para poder ofrecer a los clientes y evitar la generación de una competencia desleal

4. Regulaciones ambientales, esto ayuda a reforzar el compromiso que tiene la empresa con el medio ambiente, por ejemplo, DHL actualmente contribuye con la optimización del consumo de energía: Se busca promover el uso eficiente de la energía en todas las etapas de la cadena de suministro, desde el transporte hasta el almacenamiento y la distribución ya que hace uso de sus vehículos 100% ecológicos

Amenazas

1. Generación de incertidumbre por parte del mercado asiático el cual aprovecha la necesidad del cliente para sacar provecho en sus contratos y tarifas de flete, el cual durante los últimos meses ha mantenido un alza en los precios
2. Infraestructura nacional: el aumento en peajes, riesgos de seguridad, efectos climáticos y cierres de las principales vías ya sea por derrumbes o mal estado impide a los conductores completar de manera eficaz y rápida la entrega o recogida de la mercancía al destino final y afectan en gran medida a las empresas locales y producen un desequilibrio en la economía total del país
3. Fluctuación en el tipo de cambio principalmente del dólar el cual es la moneda con que se generan todos los negocios a nivel global, ya que si este disminuye o incrementa demasiado se verá una afectación en el acceso de las personas a los diversos productos que sean importados y que el país sea dependiente de estos productos debido a que no genera producción de los mismo en territorio nacional
4. Pérdida de clientes y cotizaciones por inestabilidad en tarifas ofertadas por los diferentes *Freight Forwarders*

PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA

Planteamiento central

Teniendo en cuenta el constante crecimiento de la empresa y rotación de personal, se propone realizar un manual de procesos que contenga los temas esenciales para que las personas que ingresan al *scope* en este caso a manejar el proceso de Colombia les quede un poco más sencillo realizar sus entrenamientos y acoplarse a la metodología del país, añadiendo a esto videos didácticos e instructivos

con el objetivo de que logren capacitarse de la mejor manera y tengan el menor número de errores durante su curva de aprendizaje, además de ello, no se afectaría en gran medida el tiempo de los demás colaboradores teniendo en cuenta que en el país se maneja una prioridad alta lo que significa que los *Pricing Analyst* cuentan con 3 horas para enviar las solicitudes que van llegando durante el día.

Importancia, limitaciones y alcance

Actualmente, en el equipo de Colombia uno de los principales objetivos al procesar las solicitudes de cotizaciones es la optimización de recursos y tiempo, por ende, este proyecto pretende estructurar el proceso e instrucciones de una forma organizada, asequible y fácil de entender. La **importancia** de este plan de mejoramiento ayuda a evitar en gran medida que siga persistiendo la *debilidad* número 1 y a disminuir la pérdida de negocios expuesto en la *amenaza* número 4

Con esta herramienta de recopilación de instrucciones para tener en cuenta en el proceso de cotizaciones, los analistas tanto nuevos como antiguos podrán evidenciar los siguientes **alcances**:

- A corto plazo se podrá estandarizar el proceso con las instrucciones actualizadas requeridas por la *Business Partner* (BP) y así contar con el mínimo porcentaje de errores cometidos en las ofertas
- A mediano plazo con el manejo del manual de procesos, cuando ingrese un nuevo integrante al equipo de Colombia puede basarse en este para que los demás puedan lograr reducir el tiempo en los entrenamientos y cumplir con los tiempos establecidos para procesar las solicitudes

Al hacer efectiva esta nueva herramienta se pueden deducir las siguientes

limitantes que el presente plan de mejora tiene o podría llegar a tener:

- Debido a la constante reestructuración interna se perdería la trazabilidad en la actualización continua del proyecto
- Falta de comunicación con la BP donde exija instrucciones que no estén en el manual de procesos actualizado
- Falta de aplicación interna, teniendo en cuenta que en algunas situaciones por el volumen procesado en el día se pasa por alto el uso de la herramienta

Objetivos

General

Elaborar un manual de procesos para el área de *pricing* en el equipo de Colombia

Objetivos Específicos

- Optimizar el proceso de los entrenamientos con el objetivo de que la persona no se confunda durante el procedimiento
- Aumentar la productividad, aprovechamiento de recursos y ahorro de tiempo con el fin de lograr los mejores niveles de respuesta sin verse afectado por el ingreso de un nuevo integrante que no tiene claras las bases para cotizar
- Disminuir el número de errores cometidos por mes teniendo en cuenta que el manual de procesos cuenta con todas las instrucciones actualizadas dadas por la BP, donde se mencionan campañas con tarifas especiales ya sea para clientes específicos o para rutas comunes

CONTENIDO

Propuesta de Mejora

DHL Global Forwarding se enfoca en la logística nacional e internacional, por lo que se identifica como los expertos en el transporte de carga, dentro del área de Sales se ofertan los diferentes tipos de transporte ya sea terrestre, marítimo o aéreo por medio de variedad de plataformas en las que se brindan cotizaciones con tarifas sumamente competitivas, todo esto con el objetivo de satisfacer la necesidad básica de la humanidad: Optimizar la cadena de suministro cada vez más. Todas las ofertas procesadas pasan por el filtro de cada *Pricing Analyst*, sin embargo, a veces omiten tarifas especiales o campañas ya sea por desconocimiento o por descuido.

Por medio del presente plan de mejora se busca evitar y reducir el nivel de errores cometidos por los analistas debido a que se generan confusiones con los comerciales y por ende con el cliente, lo que puede llegar a generar una pérdida del negocio, pérdida monetaria e incluso la pérdida total del cliente por la falta claridad en las tarifas que se le proporcionan, por otro lado, esta herramienta permitirá a las personas nuevas tener un panorama claro y fácil de entender para que realicen las cotizaciones con todas las instrucciones dadas por el

cliente (BP) y así mismo ganar negocios con los que la empresa pueda estar en constante crecimiento y expansión.

Para que este proyecto se utilice de la manera más acertada posible, se deben seguir los siguientes pasos:

- Las personas antiguas deben realizar una introducción al tema en general para que la persona nueva tenga la capacidad de entender lo que se está tratando en el manual de procesos
- Hacer uso del manual durante el proceso de una cotización
- Realizar auditorías de manera mensual o cada vez que se requiera para alinear los temas manejados en el manual y si es necesario actualizar algunas instrucciones

Conclusiones

1. Se elaboro un manual de procesos para garantizar el buen funcionamiento dentro del equipo de Colombia
2. Se obtuvo la optimización del proceso de los entrenamientos facilitando el aprendizaje del nuevo personal
3. Se noto un aumento en la productividad, aprovechamiento de recursos y ahorro de tiempo
4. Se logro disminuir la cantidad de errores cometidos por mes consiguiendo satisfacer las necesidades y retos del cliente objetivo

Bibliografía

Connecta 26. (s. f.). Google Maps. Recuperado 14 de agosto de 2024, de <https://www.google.com/maps/place/Connecta+26/@4.6858551,-74.1168481,14.43z/data=!4m6!3m5!1s0x8e3f9b617c19f01f:0x7bbe579b87d66f84!8m2!3d4.6827404!4d-74.1201509!16s%2Fg%2F1ptyxn3xg?entry=ttu>

SEGUIMIENTO PRÁCTICAS PROFESIONALES

Programación de actividades realizadas

Durante mi proceso de prácticas en la empresa DHL Global Forwarding mis funciones giraron en torno a la revisión de la información solicitada en el programa BRR el cual es el programa base para proceder a realizar la cotización; generar la oferta con los datos correctos y realizar seguimiento de la oferta ya sea por solicitar tarifas a diferentes países y revisar si contestan con tarifas especiales para enviar la cotización o revisar la oferta hasta obtener una decisión del cliente y marcarla como ganada o perdida.

Cumplimiento de objetivos trazados por mes

Ciclo	Fechas	Actividades Desarrolladas	Logros	Dificultades
1	Enero 18/2024 a Marzo 12/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción realizada por el líder • Participación en el proceso capacitación de la empresa • Entrenamiento en las plataformas de BRR, QShop y GS Connect • Cotizar en el equipo de Colombia 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida acogida en el equipo • Excelente ambiente laboral • Rápida adaptación en el proceso de cotizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación poco asertiva con la BP • Alto volumen de ofertas
2	Marzo 15/2024 a Abril 16/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar al equipo de Colombia como mi país principal • Aprendizaje de procesos de cotización en la cuenta de México • Cotizar permanente con el equipo de Colombia y apoyar a México cuando lo requerían 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer a los comerciales y presentarme como la nueva persona que ingresaba a Colombia • Conocer el manejo diario con las reuniones realizadas con todo el equipo de Colombia (Performance Dialog) 	<ul style="list-style-type: none"> • Primer error cometido que generaba perdida monetaria • Omitir las notas internas de la cotización
3	Abril 19/2024 a Mayo 12/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje de procesos de cotización en la cuenta de USA • Cotizar permanente con el equipo de Colombia y apoyar a México o USA cuando lo requerían 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento del líder por procesar casi 900 cotizaciones al mes entre el equipo, igualando al scope más grande del equipo que es US • Reconocimiento de BP por buen rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto volumen, debido a la renuncia de una persona de Colombia • Cambio de prioridad Low (12 hrs) a prioridad Alta (3 hrs)
4	Mayo 24/2024 a Junio 30/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Guiar proceso de adaptación y capacitación del nuevo Process Analyst • Adoptar proceso de VE • Cotizar permanente con el equipo de Colombia y Venezuela; apoyar a México, USA cuando lo requerían 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida adaptación en el proceso de cotizaciones de Venezuela • Proceder con formalizaciones de carga Hillebrand y peligrosa 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto volumen en Colombia y estar pendiente a ofertas solicitadas por Venezuela • No alcanzar a enviar algunas cotizaciones a tiempo

ANEXOS

Resumen del Manual de procesos



Contents

1	PROCESS OVERVIEW	6
2	INTRODUCTION OF DOCUMENT	7
2.1	Purpose of Document	7
2.2	Scope of Document	7
3	BUSINESS PROCESS DESCRIPTION “AS IS”	8
3.1	Process Description in Brief	8
3.2	Process Scope	8
3.3	High Level Process Steps	8
4	HIGH LEVEL PROCESS DIAGRAM	9
5	DETAIL PROCESS STEPS.....	10
5.1	CO Process.....	10
6	INPUT FILES	24
7	BUSINESS EXCEPTION	25
7.1	Pick Up & Delivery – PDF Rates	25
7.2	3PB Quotes	28
7.3	MISC FILES	29

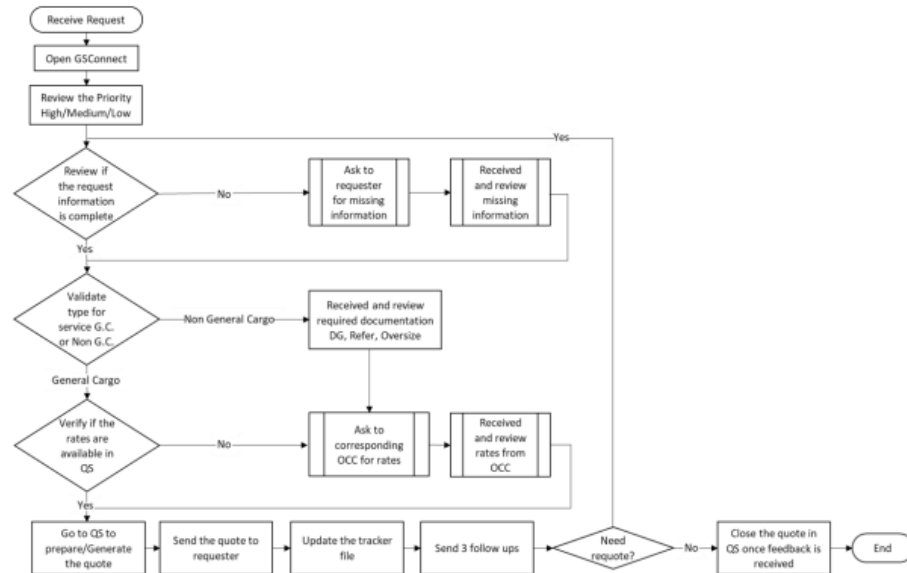


1 Process Overview

Document Details	Document Owner	GSC BOG
	Document Status	In Progress
	Availability of Test Environment	Word Document
	Region/s	America
	Delivery Center/s	GSC BOG
Baseline information	No. of FTE	Supporting under Transactional Pricing
	Volume Average (Monthly)	-
	Average Manual Processing Time	32 Min. and 30 Sec.
	Required handling time (as stated in SLA)	
	Frequency (Daily/Weekly/Monthly/Quarterly)	Business days
	Turnaround Time	3 Hrs (as per High Priority)
Processing Details	Target Systems	Quoteshop, GSConnect and Outlook
	Input File Type	GSConnect and Mail notification
	Source of input provision (where?)	GSConnect and Outlook
	Source of input provision (from whom)	Internal customers (BP)
	Schedule of input provision	Business days
	External Systems / Applications used	Specific as per Customer and BP



4 High level Process Diagram



7.5 Validity

If it is possible that the offer is valid for approximately 27 days, however, if rates are requested and the country confirms a specific validity, the date indicated by the country must be included in the quotation.

7.6 BRR comments

In all BRRs you should review the special requirements mentioned by the commercials through the comments and if you have any doubts, consult in the first instance with the sales executive and as a second option with the local OCC team or with the corresponding country.

Comentarios Sales Adjunto la solicitud del cliente, por favor considerar que requiere que dentro de la cotización incluyamos:

Son cajas sueltas pero solicitan ser **reembalado en guacales de madera

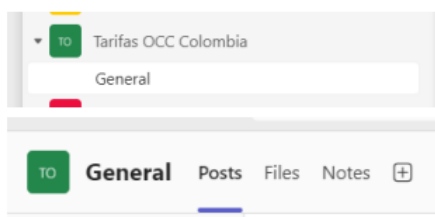
Comentarios Sales COTIZAR **REGISTRO FOTOGRAFICO**

Comentarios Sales Los **contenedores son Shipper Own** // Se debe cotizar Aduana de exportacion // **target bill** in USD 2287 x cont.

7.7 FAK / Diamond Rates inbounds from ASPA (Asia Pacific)

Due to the volume between ASPA and CO, special rates for FCL request need to be presented. These rates are provided by mauricio.dewaele@dhl.com as per below instructions:

1. Go to Teams > Tarifas OCC Colombia > General > Posts



2. Apply the posted sales rates for the base ports (Shanghai, Ningbo, Qingdao, Busan, Yantian, Shekou, Hong Kong) to POD Buenaventura, Colombia using the shortest validity between FAK & Diamond.