

**Informe final de opción de grado práctica empresarial realizada en Rodamientos
Transmisiones Grandes Marcas S.A.S**

Emily Yuliana Mejía Rueda

Informe final para optar el título de Profesional en Negocios Internacionales

Director

Henry Giovanni Moran Cuan

Magister en Dirección Logística

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2026

Dedicatoria

Quiero iniciar dando gracias a Dios por acompañarme en cada paso de este camino, por sostenerme en los momentos difíciles y por llenarme de fortaleza, sabiduría y constancia para alcanzar este logro. Este proceso no solo representó un reto académico, sino también un crecimiento personal que guardaré siempre en mi corazón.

A mis padres, Oscar e Isis, por ser mi pilar, mi impulso y mi mayor ejemplo. Gracias por su amor incondicional, por cada sacrificio, por enseñarme el valor del esfuerzo, la disciplina y la perseverancia. Gracias por formarme como la mujer que soy hoy, llena de sueños y metas, con la convicción de que todo es posible.

A mi abuela Cristina, mi motor, mi refugio y una de mis mayores inspiraciones. Gracias por tu amor infinito, por tus palabras y por estar siempre para mí. Cada logro que alcanzo lleva tu nombre, porque sé lo orgullosa que estás de mí. Tu amor trasciende todo y ha sido una luz constante en este camino.

A mi familia, por su apoyo incondicional, por sus palabras de aliento y por acompañarme en cada etapa, incluso en los momentos más desafiantes.

Finalmente, a mis amigos, quienes llegaron a mi vida como compañeros y se quedaron como una familia elegida. Gracias por cada risa, cada apoyo, cada momento compartido y por hacer de esta etapa universitaria algo verdaderamente inolvidable.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la empresa Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., por confiar en mis capacidades y brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente. Especialmente al gerente Wilson, por permitirme aprender, aportar y ser parte de la creación del departamento de comercio exterior, un proceso que marcó significativamente mi formación.

Agradezco también a Gina Mantilla, del área de inventarios, por su confianza, apoyo y motivación constante, fundamentales para alcanzar este logro.

A la Universidad Santo Tomás, por su acompañamiento académico a lo largo de mi formación profesional. De manera especial, a mi tutor Henry, por su orientación, paciencia y apoyo durante este proceso.

Asimismo, agradezco a los agentes de carga, agentes de aduana y proveedores, quienes con su disposición y conocimiento contribuyeron a mi aprendizaje, brindándome guía y apoyo en cada etapa del proceso.

Finalmente, agradezco por todo lo vivido durante este camino, ya que ha sido una experiencia profundamente enriquecedora tanto a nivel profesional como personal.

Contenido

Introducción	12
1. Contexto de la práctica empresarial.....	14
1.1 Justificación.....	14
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo general	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
2. Perfil de la empresa.....	18
2.1 Razón social de la empresa	18
2.2 Objeto social de la empresa.....	18
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	18
2.4 Estructura organizacional	19
2.4.1 Misión de la empresa.....	19
2.4.2 Visión de la empresa.....	19
2.4.3 Organigrama de la empresa	20
2.5 Aspectos económicos	20
2.5.1 Entorno macroeconómico.....	21
2.5.2 Entorno microeconómico	22
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	26
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	28
3. Cargo y funciones desempeñadas	29
3.1 Cargo desempeñado	29
3.2 Funciones asignadas.....	29

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	31
4. Marco conceptual y normativo	32
4.1 Marco conceptual	33
4.2 Marco normativo	35
5. Aportes	38
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	38
5.1.1 Identificación de la situación problemática	39
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa	40
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros	41
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo	42
5.3 Plan de mejora	43
5.3.1. Aspecto a mejorar	44
5.3.2. Metas	47
5.3.3. Acciones	48
5.3.4. Indicadores	56
5.3.5. Hacer / verificar	59
5.3.6. Responsable	61
5.3.7. Recursos	62
5.3.8. Cronograma	64
6. Conclusiones y recomendaciones	65
Referencias	68

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Factores del entorno microeconómico de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S.</i>	23
Tabla 2. <i>Líneas principales de productos de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S.</i>	26
Tabla 3. <i>Servicios ofrecidos por Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S.</i>	27
Tabla 4. <i>Procesos, procedimientos y herramientas con enfoque estratégico</i>	31
Tabla 5. <i>Marco normativo aplicable a Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S.</i>	36
Tabla 6. <i>Metas del Plan de Mejora</i>	47
Tabla 7. <i>Acciones del Plan de Mejora</i>	55
Tabla 8. <i>Sistema de indicadores de seguimiento del control financiero de importaciones.</i>	57
Tabla 9. <i>Sistema de indicadores de seguimiento de la eficiencia comercial y servicio al cliente.</i>	58
Tabla 10. <i>Estrategias de implementación y verificación del plan de mejora</i>	60
Tabla 11. <i>Responsables del Plan de Mejora</i>	61

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama corporativo de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S...</i>	20
Figura 2. <i>Análisis PEST – Rodamientos transmisiones grandes marcas S.A.S.....</i>	21
Figura 3. <i>Principales actores del entorno microeconómico de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S.</i>	22
Figura 4. <i>Matriz DOFA de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S.</i>	25
Figura 5. <i>Principales segmentos de mercado de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S.</i>	28
Figura 6: <i>Plantilla de cotización en Excel.....</i>	49
Figura 7: <i>planeador de importaciones.....</i>	50
Figura 8. <i>Gestión financiera</i>	52
Figura 9. <i>Gestión logística internacional</i>	52
Figura 10. <i>Proceso documental y gestión aduanera.....</i>	53
Figura 11. <i>Nacionalización y entrega final</i>	54
Figura 12. <i>Cierre y control final de la importación</i>	55
Figura 13. <i>Cronograma en modelo Gantt.....</i>	64
Figura 14. <i>Conograma en modelo Gantt parte 2.....</i>	65

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de mejora para la optimización de los procesos de comercio exterior en la empresa Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., dedicada a la importación y comercialización de repuestos y maquinaria industrial en el nororiente colombiano. Durante el desarrollo de la práctica empresarial, se identificaron problemáticas relacionadas con la falta de estructuración del área de comercio exterior, la ausencia de herramientas de control en los procesos de importación, la dependencia operativa en un solo cargo y la limitada diversificación de agentes de carga. Estas condiciones generaban ineficiencias en la gestión logística, mayores costos operativos y dificultades en la toma de decisiones. Como respuesta a esta situación, se propone un plan de mejora basado en la creación del área de comercio exterior, el diseño de un manual de funciones, la implementación de un planeador de importaciones, la optimización de la gestión de proveedores y agentes logísticos, y la formulación de una estrategia de consolidación de carga que permita reducir costos y mejorar la eficiencia en las operaciones internacionales. Este proyecto contribuye al fortalecimiento organizacional de la empresa, permitiendo una gestión más estructurada, eficiente y competitiva, al mismo tiempo que aporta al desarrollo profesional del estudiante mediante la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el campo de los Negocios Internacionales.

Palabras clave: comercio exterior, importaciones, logística internacional, optimización de procesos, consolidación de carga.

Abstract

This project aims to propose an improvement plan for optimizing foreign trade processes in Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., a company dedicated to the import and commercialization of industrial machinery parts in northeastern Colombia. During the professional internship, several issues were identified, including the lack of a structured foreign trade area, absence of control tools in import processes, operational dependence on a single role, and limited diversification of freight forwarders. These factors led to inefficiencies in logistics management, increased operational costs, and difficulties in decision-making. In response, an improvement plan is proposed, focusing on the creation of a foreign trade department, the design of a functions manual, the implementation of an import planning tool, the optimization of supplier and freight forwarder management, and the development of a cargo consolidation strategy aimed at reducing costs and improving operational efficiency. This project strengthens the company's organizational structure, enabling more efficient and competitive operations, while also contributing to the student's professional development through the practical application of International Business knowledge.

Keywords: foreign trade, imports, international logistics, process optimization, cargo consolidation.

Glosario

Agente de carga: empresa encargada de coordinar el transporte internacional de mercancías y gestionar la logística del envío.

ATA (Actual Time of Arrival): fecha real de llegada de la mercancía al puerto de destino.

ATD (Actual Time of Departure): fecha real de salida de la mercancía desde el puerto de origen.

BL (Bill of Lading): documento de transporte marítimo que certifica el embarque de la mercancía.

Carga consolidada (LCL): modalidad en la que la mercancía comparte contenedor con otros importadores.

Carga completa (FCL): modalidad en la que un solo importador utiliza todo el contenedor.

Chumacera: soporte mecánico que contiene un rodamiento y permite el movimiento de ejes en maquinaria.

Comercio exterior: conjunto de operaciones de intercambio de bienes entre países.

Cotización internacional: proceso de solicitud y análisis de precios a proveedores del exterior, incluyendo costos logísticos.

ETA (Estimated Time of Arrival): fecha estimada de llegada de la mercancía al destino.

ETD (Estimated Time of Departure): fecha estimada de salida de la mercancía desde origen.

HBL (House Bill of Lading): documento emitido por el agente de carga para el transporte consolidado.

Incoterms: reglas internacionales que definen responsabilidades entre comprador y vendedor.

Lead Time: tiempo total desde la compra hasta la entrega final de la mercancía.

Logística internacional: gestión del transporte, almacenamiento y distribución de mercancías a nivel global.

Planeador de importaciones: herramienta utilizada para el control y seguimiento de las operaciones de importación.

Rodamientos: elementos mecánicos que permiten el movimiento reduciendo la fricción en maquinaria.

Subpartida arancelaria: código que clasifica las mercancías para efectos aduaneros y tributarios.

Tasa de cambio: valor de la moneda extranjera frente a la moneda local.

Trazabilidad: seguimiento de cada etapa del proceso de importación.

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar y mejorar la gestión del comercio exterior en la empresa Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., ubicada en Bucaramanga, la cual se dedica a la importación y comercialización de repuestos y maquinaria industrial. Actualmente, en un contexto donde los mercados son cada vez más dinámicos y globales, contar con procesos de importación eficientes no solo representa una ventaja competitiva, sino que también se convierte en un elemento clave para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial.

A lo largo del desarrollo de la práctica profesional en el área de comercio exterior, fue posible identificar diferentes aspectos susceptibles de mejora. Entre ellos, se destacan la falta de una estructura organizacional definida en el área, la concentración de funciones en una sola persona y la ausencia de herramientas que faciliten el control y seguimiento de las operaciones. Estas situaciones evidencian la necesidad de fortalecer la gestión interna y de implementar mecanismos que permitan una mejor toma de decisiones.

Asimismo, se evidenció la importancia de optimizar la logística internacional, especialmente a través de la diversificación de agentes de carga, la evaluación de distintas opciones logísticas y una planificación más estratégica de las importaciones. Todo esto con el propósito de reducir costos y mejorar los tiempos de respuesta en las operaciones.

En respuesta a estas necesidades, se plantea un plan de mejora enfocado en la estructuración del área de comercio exterior, la implementación de un sistema de control de importaciones y el fortalecimiento de la gestión logística y financiera. Más allá de una optimización operativa, esta propuesta busca transformar la manera en que la empresa gestiona sus operaciones internacionales, pasando de un enfoque reactivo a uno estratégico, basado en la planificación, el control y la toma de decisiones informadas.

En este sentido, el desarrollo del presente trabajo no solo responde a problemáticas identificadas durante la práctica profesional, sino que también propone una visión de mejora orientada al crecimiento, la eficiencia y la competitividad de la empresa en el mercado. Asimismo, permite aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos en la formación en Negocios Internacionales, generando un aporte real tanto a la organización como al desarrollo profesional del estudiante.

1. Contexto de la práctica empresarial

Este capítulo presenta el contexto en el que se desarrolló la práctica profesional en la empresa Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., ubicada en Bucaramanga. Durante este proceso, se trabajó en la creación del área de comercio exterior, apoyando principalmente las actividades relacionadas con la gestión de importaciones de repuestos y maquinaria industrial.

A lo largo de la práctica, se pudo conocer de manera directa cómo funciona la operación logística de la empresa, así como la importancia que tiene una adecuada organización en los procesos de importación. Este espacio permitió aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Negocios Internacionales en un entorno real, además de identificar oportunidades de mejora dentro de la empresa.

1.1 Justificación

Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S. es una empresa con trayectoria en la importación y comercialización de repuestos y maquinaria industrial, reconocida por su capacidad de abastecimiento y la calidad de los productos que ofrece en el mercado. Sin embargo, en un entorno globalizado y altamente competitivo, donde los procesos logísticos y el comercio internacional juegan un papel fundamental, mantener la operatividad no es suficiente; es necesario evolucionar hacia una gestión más estratégica que permita optimizar los procesos y fortalecer la competitividad de la empresa.

El propósito del presente informe es proponer un plan integral de mejora enfocado en la estructuración del área de comercio exterior y la optimización de la logística internacional en Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S. El objetivo es brindar a la empresa

herramientas y estrategias que permitan mejorar el control de las importaciones, optimizar los costos logísticos y fortalecer la toma de decisiones en las operaciones internacionales.

El comercio internacional presenta constantes cambios en los costos de transporte, tiempos de tránsito y condiciones del mercado, lo que exige a las empresas adaptarse de manera continua. En este contexto, contar con una gestión organizada del comercio exterior permite responder de manera eficiente a las necesidades del mercado y garantizar la disponibilidad oportuna de los productos.

Durante el desarrollo de la práctica profesional, se evidenció que la empresa no cuenta con un área formal de comercio exterior, lo que genera una alta centralización de funciones, falta de claridad en los procesos y una limitada capacidad de control sobre las operaciones internacionales. Esta situación no solo afecta la organización interna, sino que impacta directamente la eficiencia operativa, aumentando el riesgo de errores en la gestión de importaciones, retrasos en los procesos logísticos y dificultades en la toma de decisiones oportunas.

Adicionalmente, la ausencia de herramientas estructuradas para el control y seguimiento de las operaciones limita la visibilidad en tiempo real del estado de las importaciones, lo que repercute en el área financiera, debido a un control menos preciso de pagos y costos, y en el área comercial, al dificultar la entrega de información clara y oportuna a los clientes en términos de precios y tiempos de entrega.

Asimismo, se identificaron deficiencias en la planificación logística, especialmente en el uso frecuente de envíos parciales (LCL), donde una misma carga era dividida en varios embarques. Esta práctica no solo incrementa los costos logísticos debido a mayores gastos de consolidación, manipulación y transporte, sino que también prolonga los tiempos de tránsito y reduce la eficiencia en la entrega de la mercancía.

Como respuesta a esta problemática, se implementó un planeador de importaciones en Excel, herramienta que permitió centralizar la información de cada operación, mejorar el seguimiento de las importaciones y fortalecer el control de los procesos. Este instrumento evidenció la importancia de contar con herramientas de gestión que permitan una mayor organización y trazabilidad de las operaciones.

La implementación de un modelo estructurado de comercio exterior permitirá a la empresa optimizar la gestión de agentes de carga, mejorar la planificación de las importaciones y adoptar estrategias como la consolidación de carga (FCL), reduciendo costos y mejorando los tiempos de entrega. Asimismo, la definición de funciones y procesos dentro de un área especializada permitirá fortalecer la organización interna y garantizar la continuidad de las operaciones.

El talento humano también juega un papel fundamental en este proceso, ya que la estructuración del área permitirá asignar responsabilidades claras, mejorar la eficiencia del trabajo y fortalecer las competencias en comercio internacional dentro de la empresa. De igual manera, la implementación de indicadores de gestión permitirá medir el desempeño de las operaciones, facilitando la toma de decisiones y promoviendo la mejora continua.

Finalmente, la implementación de este plan de mejora no solo se enfoca en optimizar los procesos operativos, sino que también genera un valor agregado significativo para la empresa, al mejorar la eficiencia interna, reducir costos logísticos, fortalecer el control de las importaciones y contribuir al crecimiento sostenible de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S. en el mercado industrial.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta integral para la estructuración del área de comercio exterior en la empresa Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., mediante la implementación de un sistema de control de importaciones, el diseño de un manual de funciones y la optimización de la gestión logística internacional, con el propósito de fortalecer la organización interna, reducir costos operativos y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro.

1.2.2 Objetivos específicos

Establecer un sistema de control de importaciones mediante la implementación de un planeador que permita registrar, organizar y hacer seguimiento a cada operación, mejorando la trazabilidad de la información.

Definir la estructura del área de comercio exterior a través del diseño de un manual de funciones que establezca responsabilidades, procesos y procedimientos para facilitar la organización interna.

Optimizar la gestión logística internacional mediante la evaluación de agentes de carga y la implementación de estrategias que permitan reducir tiempos de tránsito y costos operativos.

Proponer estrategias de consolidación de carga que permitan disminuir el uso de envíos parciales (LCL) y mejorar la eficiencia en el transporte internacional.

Fortalecer la planificación de las importaciones mediante una mejor organización de pedidos, control de pagos y manejo de proveedores dentro de la empresa.

2. Perfil de la empresa

En esta sección se expone una visión general de la empresa Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., con el propósito de comprender mejor a qué se dedica, cómo está organizada y de qué manera funciona. Para ello, se abordan aspectos como su razón social, objeto social, ubicación, estructura organizacional, entorno económico y portafolio de productos y servicios. Todo esto permite tener una idea más clara del contexto en el que se desarrolla la empresa y del papel que desempeña dentro del sector industrial.

2.1 Razón social de la empresa

Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S.

2.2 Objeto social de la empresa

El objeto social de la empresa es la comercialización al por mayor de maquinaria, equipos y repuestos industriales, incluyendo rodamientos, correas, cadenas, chumaceras y demás accesorios relacionados. Asimismo, desarrolla actividades de importación de estos productos desde mercados internacionales, con el propósito de abastecer el sector industrial, ofreciendo soluciones que contribuyan a mejorar la operatividad, eficiencia y productividad de sus clientes.

2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa

A continuación, se presenta la información de contacto institucional correspondiente:

- Dirección: Calle 24 #12-50, Barrio Granada, Bucaramanga, Santander.
- Teléfono de contacto: 301 552 3948.
- Correo electrónico institucional: gerencia@rtgrandesmarcas.com

- Jefe inmediato: Wilson Patricio Camacho Vargas, representante legal.

2.4 Estructura organizacional

Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S. cuenta con una estructura organizacional orientada a la comercialización e importación de repuestos y maquinaria industrial, en la cual se distribuyen diferentes áreas funcionales que permiten el desarrollo de sus actividades operativas, comerciales y administrativas.

La empresa presenta una organización jerárquica donde la toma de decisiones se concentra en la gerencia, apoyada por áreas como contabilidad, logística, comercial y administrativa. Sin embargo, se evidencia que, aunque la empresa realiza operaciones de comercio exterior de manera constante, no existe formalmente un área o cargo estructurado para la gestión de dichas actividades, lo cual genera una oportunidad de mejora en términos de organización, control y eficiencia operativa.

2.4.1 Misión de la empresa

“Ser su aliado más confiable de mantenimiento, su proveedor más eficaz de compras y abastecimiento, su opción financiera más rentable y el socio estratégico del empresario industrial.”

(Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., 2026).

2.4.2 Visión de la empresa

“Proveer a la industria con las soluciones más eficientes, confiables, rentables y oportunas del mundo.

directamente en sus operaciones, especialmente en la gestión de importaciones, costos logísticos y competitividad en el mercado industrial.

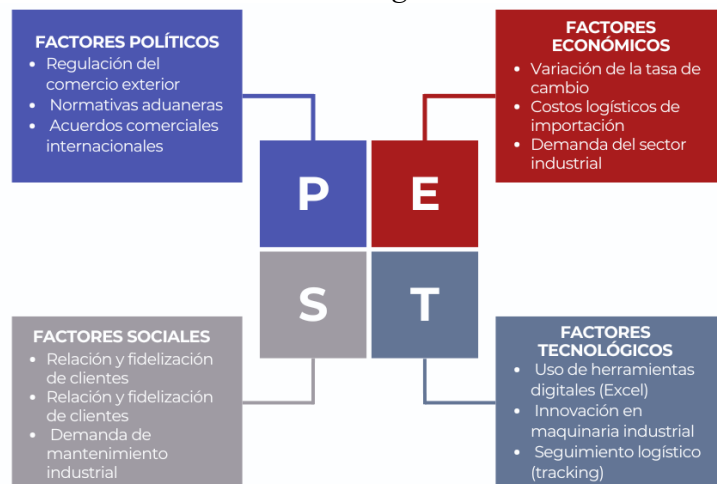
En este apartado se analizan el entorno macroeconómico y microeconómico, con el fin de comprender las condiciones del mercado y los actores que impactan el desarrollo de la empresa.

2.5.1 Entorno macroeconómico

El entorno macroeconómico hace referencia al conjunto de factores externos que afectan el desempeño de las empresas, tales como variables económicas, políticas, sociales, tecnológicas, legales y ambientales. Estos factores no pueden ser controlados directamente por la organización, pero influyen significativamente en sus operaciones y toma de decisiones.

Con el fin de analizar este entorno, se realizó un análisis PEST aplicado a Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., el cual permite identificar los principales factores que impactan su actividad como empresa importadora

Figura 2. Análisis PEST – Rodamientos transmisiones grandes marcas S.A.S



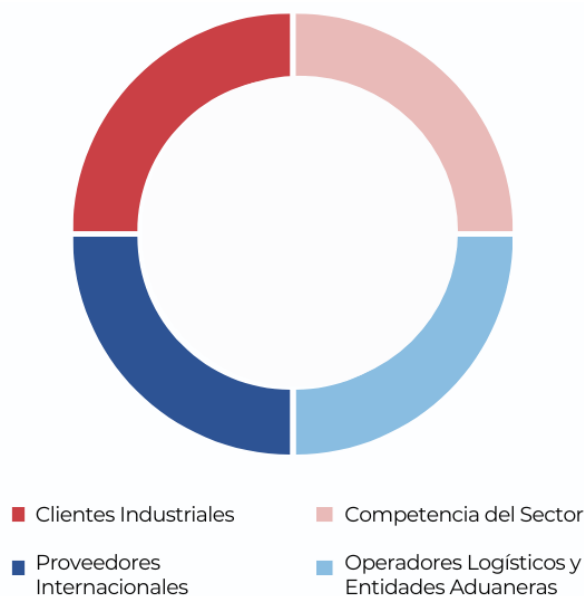
El análisis PEST evidencia que la empresa se ve influenciada por factores como la variación del dólar, las regulaciones en comercio exterior, la competencia en el sector industrial, el avance tecnológico en maquinaria y logística, así como las normativas ambientales vigentes. Estos elementos afectan directamente los costos de importación, los tiempos de entrega y la competitividad de la empresa en el mercado nacional.

2.5.2 Entorno microeconómico

El entorno microeconómico está conformado por los actores directos con los que interactúa la empresa en su operación diaria, tales como proveedores, clientes, competencia y aliados estratégicos. Estos elementos influyen de manera directa en la toma de decisiones comerciales, logísticas y financieras.

A continuación, se presenta un gráfico que representa los principales actores del entorno microeconómico de la empresa:

Figura 3. Principales actores del entorno microeconómico de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S.



El gráfico anterior permite identificar la relación directa entre los actores que conforman el entorno microeconómico de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S. Cada uno de estos elementos influye de manera significativa en el desarrollo de las operaciones comerciales, especialmente en los procesos de abastecimiento, distribución y atención al cliente. Los proveedores internacionales garantizan la disponibilidad de productos clave para la operación; los operadores logísticos y las entidades aduaneras facilitan el proceso de importación; los clientes industriales representan el núcleo del mercado atendido; y la competencia del sector impulsa la mejora continua en aspectos como servicio, calidad y tiempos de respuesta.

Para comprender con mayor detalle el papel y la incidencia de estos actores en el desempeño de la empresa, a continuación, se presenta una descripción más específica de cada uno.

Tabla 1. Factores del entorno microeconómico de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S.

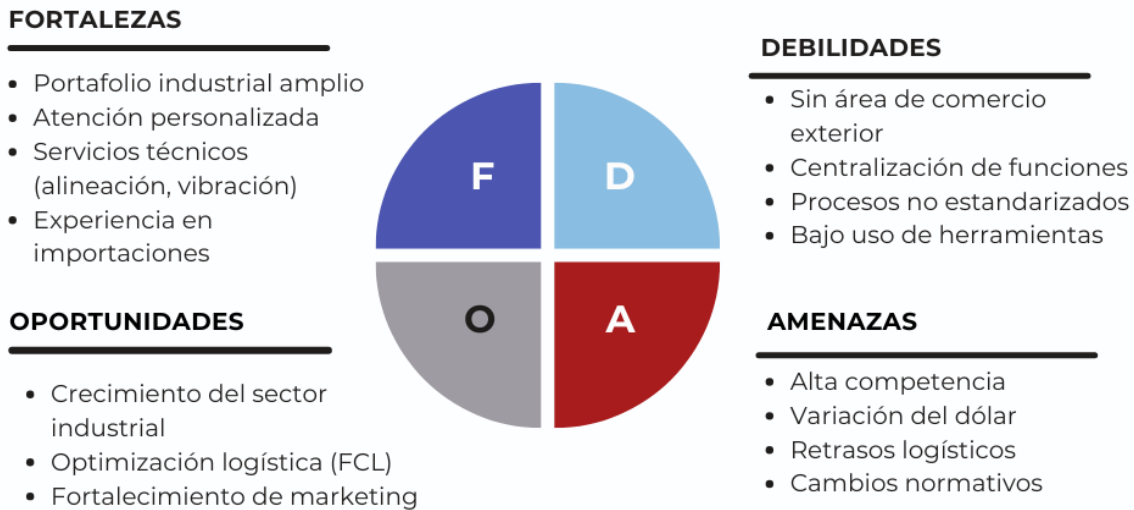
<i>Factor</i>	<i>Actores clave</i>	<i>Aporte principal a la empresa</i>	<i>Ejemplos específicos</i>
<i>Proveedores internacionales</i>	Fabricantes y distribuidores en China, Estados Unidos y Alemania	Garantizan el suministro de rodamientos, correas y repuestos industriales necesarios para la operación	Proveedores asiáticos de rodamientos, marcas internacionales, distribuidores especializados
<i>Operadores logísticos y entidades aduaneras</i>	Agentes de carga, DIAN, puertos, agencias de aduanas	Facilitan el proceso de importación, asegurando el cumplimiento normativo y la entrega oportuna de la mercancía	Agentes de carga internacional, procesos en Buenaventura, trámites aduaneros
<i>Clientes industriales</i>	Empresas del sector agroindustrial, maquinaria pesada y mantenimiento industrial	Generan la demanda de productos y servicios, exigiendo calidad, disponibilidad y cumplimiento	Empresas palmeras, talleres industriales, compañías de mantenimiento
<i>Competencia del sector</i>	Empresas locales, distribuidores especializados y	Influyen en la estrategia comercial mediante presión en precios,	Empresas del sector de repuestos industriales, distribuidores

<i>Factor</i>	<i>Actores clave</i>	<i>Aporte principal a la empresa</i>	<i>Ejemplos específicos</i>
	empresas con respaldo técnico	con tiempos de entrega y valor agregado	nacionales y especializados

Adaptado de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S

A pesar del entorno competitivo en el que se desenvuelve Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., la empresa ha logrado diferenciarse mediante la oferta de servicios complementarios como alineaciones y análisis de vibraciones, así como a través de una relación cercana con sus clientes, fortalecida por visitas comerciales y atención personalizada en diferentes regiones del país, especialmente en los Llanos Orientales.

A partir del análisis de los entornos macroeconómico y microeconómico, resulta pertinente realizar una evaluación integral que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en el desempeño de la empresa. En este contexto, la matriz DOFA se constituye como una herramienta estratégica que facilita la comprensión de los factores internos y externos que afectan su operación, permitiendo establecer lineamientos para la toma de decisiones y el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de su competitividad, crecimiento y posicionamiento en el mercado industrial.

Figura 4. *Matriz DOFA de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S.*

La importancia de ese análisis radica en que permite comprender de manera integral la situación actual de la empresa y su entorno, facilitando una toma de decisiones más estratégica y fundamentada.

En primer lugar, este tipo de análisis (como la matriz DOFA) ayuda a identificar las fortalezas internas, las cuales pueden potenciarse para generar ventajas competitivas. Al mismo tiempo, permite reconocer debilidades, lo que es clave para implementar mejoras y evitar riesgos operativos o estratégicos.

Por otro lado, al evaluar el entorno externo, se identifican oportunidades que pueden aprovecharse para el crecimiento empresarial, así como amenazas que podrían afectar el desempeño si no se gestionan adecuadamente.

En conjunto, este análisis es fundamental porque:

- Orienta la planeación estratégica
- Reduce la incertidumbre en la toma de decisiones
- Permite anticiparse a cambios del entorno

- Facilita la formulación de estrategias competitivas

En el contexto de negocios internacionales, su importancia es aún mayor, ya que ayuda a las empresas a adaptarse a mercados dinámicos, competitivos y globalizados, incrementando sus probabilidades de éxito.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

El portafolio de productos y servicios de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S. refleja la especialización de la empresa en la importación, comercialización de repuestos industriales y la prestación de servicios de ingeniería aplicada. La empresa ofrece soluciones integrales orientadas a optimizar el desempeño de la maquinaria, reducir tiempos de parada y mejorar la eficiencia operativa de sus clientes.

Su propuesta de valor se fundamenta en la combinación de productos de alta calidad, respaldo técnico especializado y acompañamiento continuo, posicionándose como un aliado estratégico en el sector industrial.

Productos: la empresa comercializa una amplia variedad de repuestos industriales respaldados por marcas internacionales, garantizando calidad, disponibilidad y confiabilidad.

Tabla 2. Líneas principales de productos de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S.

<i>Categoría</i>	<i>Descripción</i>
Rodamientos	Elementos fundamentales para sistemas rotativos en maquinaria industrial
Chumaceras	Soportes diseñados para el montaje y funcionamiento de rodamientos
Retenedores	Sellos que evitan fugas de lubricantes y protegen los equipos
Cadenas industriales	Sistemas de transmisión de potencia en procesos productivos
Correas	Componentes de transmisión mecánica en maquinaria
Piñones	Elementos clave en sistemas de engranaje

<i>Categoría</i>	<i>Descripción</i>
Acoples	Dispositivos de conexión entre ejes
Sellos mecánicos	Protección de equipos rotativos frente a fugas
Lubricantes	Productos para mantenimiento y prolongación de vida útil
Elastómeros	Componentes flexibles para absorción y sellado

Adaptado de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S

Estos productos son utilizados en diferentes sectores industriales y responden a estándares de calidad exigentes del mercado.

- Servicios: La empresa complementa su actividad comercial con servicios especializados que generan valor agregado y fortalecen la relación con sus clientes.

Tabla 3. *Servicios ofrecidos por Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S.*

<i>Tipo de servicio</i>	<i>Descripción</i>
Mantenimiento y soporte	Asesoría en planta, acompañamiento técnico, garantía de productos y atención 24/7
Análisis de vibraciones	Diagnóstico del estado de maquinaria para prevenir fallas
Alineación láser	Ajuste preciso de ejes y poleas para mejorar desempeño
Termografía	Detección de fallas mediante análisis térmico
Balaceo dinámico	Corrección de vibraciones en equipos rotativos
Análisis de aceites	Evaluación del estado de lubricación de los equipos
Recalculo de transmisiones	Optimización de sistemas mecánicos
Montaje y desmontaje	Instalación técnica de rodamientos
Evaluación de criticidad	Identificación de riesgos en maquinaria

Adaptado de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S

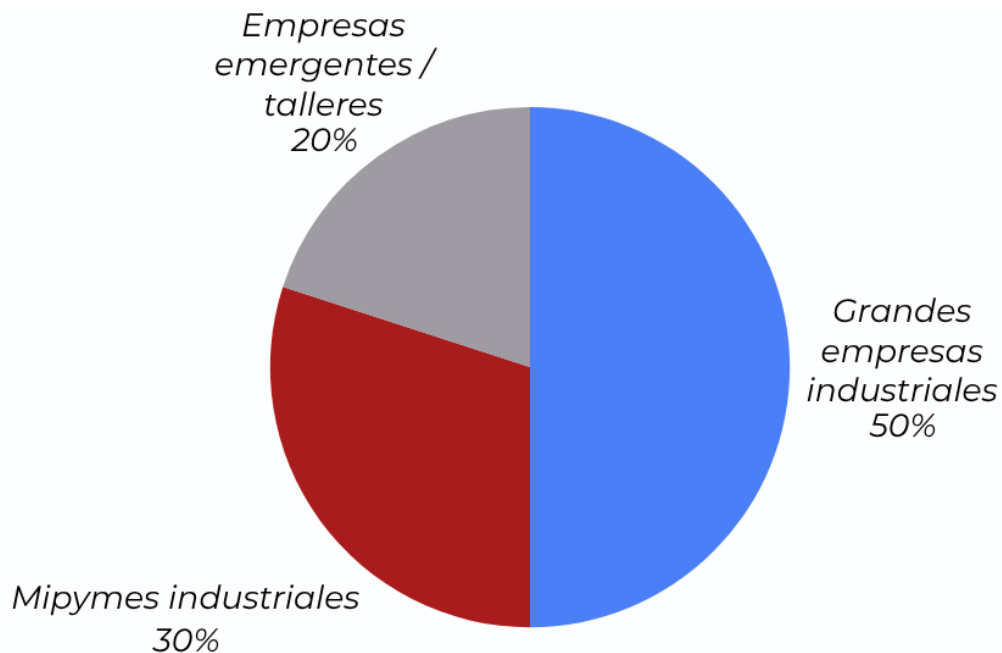
Estos servicios permiten mejorar la eficiencia, reducir fallas y optimizar los costos operativos en los clientes.

La empresa tiene presencia en diferentes sectores productivos a nivel nacional, tales como la industria de alimentos, la industria metalmecánica, el sector petrolero, el sector de palma de aceite y el sector cerámico, lo cual demuestra la versatilidad de su portafolio y su capacidad de adaptación a las distintas necesidades industriales.

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S. orienta su actividad al sector industrial, atendiendo empresas reconocidas como AVM, Itacol, MFMI S.A.S., Palnorte, Olenorte, Avimesa y Macpollo, entre otras. Estas organizaciones pertenecen principalmente a sectores como alimentos, agroindustria y manufactura, los cuales demandan repuestos industriales de alta calidad, disponibilidad oportuna y servicios técnicos especializados que garanticen la continuidad operativa.

Figura 5. Principales segmentos de mercado de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S.



El gráfico evidencia que la mayor participación del mercado atendido por la empresa corresponde a las grandes empresas industriales, las cuales representan el 50% de los clientes, debido a su alto volumen de compra y demanda constante de repuestos y servicios técnicos. Por

su parte, las mipymes industriales constituyen un 30%, siendo un segmento relevante que busca soluciones eficientes y acompañamiento comercial. Finalmente, las empresas emergentes y talleres representan el 20%, caracterizándose por requerimientos de menor volumen y mayor sensibilidad al precio.

3. Cargo y funciones desempeñadas

Durante el desarrollo de la práctica profesional en la empresa Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., se desempeñó el cargo de Pasante en el área de Comercio Exterior, cumpliendo funciones de apoyo operativo, logístico y administrativo en los procesos de importación de la empresa.

Este rol permitió participar activamente en la gestión integral de las operaciones de comercio exterior, desde la cotización con proveedores internacionales hasta el seguimiento de las importaciones, control de pagos y coordinación con agentes logísticos y aduaneros.

3.1 Cargo desempeñado

Pasante de Comercio Exterior – Auxiliar de Comercio Exterior

3.2 Funciones asignadas

Durante el desarrollo de la práctica profesional en el área de comercio exterior de la empresa Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., se llevaron a cabo diversas actividades orientadas al apoyo operativo, logístico y financiero de los procesos de importación. Estas funciones permitieron fortalecer el control de las operaciones internacionales, mejorar la

organización de la información y aportar al seguimiento adecuado de cada proceso, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos del área.

- Realizar seguimiento al proceso de importaciones, verificando cada una de sus etapas (pedido, pago, embarque, tránsito y nacionalización), con el fin de garantizar el cumplimiento de los tiempos y requisitos establecidos.
- Controlar y organizar la información relacionada con las operaciones de comercio exterior, consolidando datos en herramientas como Excel para mejorar la trazabilidad y el estado de cada importación.
- Identificar falencias en el proceso de seguimiento de importaciones, evidenciando la ausencia de un control estructurado, y apoyar en la implementación de herramientas que permitieran un mejor control y registro de las operaciones.
- Apoyar la gestión de compra de divisas (dólares), realizando seguimiento a las tasas de cambio, negociación en mesa de dinero y registro de las operaciones para el pago a proveedores internacionales.
- Verificar la documentación de importación (facturas comerciales, listas de empaque, entre otros), asegurando coherencia y cumplimiento de los requisitos exigidos en el proceso.
- Mantener comunicación con proveedores internacionales y agentes logísticos, con el fin de coordinar embarques, tiempos de entrega y condiciones de negociación.
- Apoyar el control financiero de las operaciones internacionales, llevando registro de pagos, obligaciones pendientes y movimientos asociados a las importaciones.
- Contribuir a la mejora de los procesos del área de comercio exterior, proponiendo alternativas que permitieran optimizar el control, seguimiento y organización de la información.

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

Durante la práctica en Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., los procesos desarrollados no se limitaron a la ejecución de tareas operativas, sino que permitieron comprender de manera integral el flujo de las importaciones, desde la negociación con proveedores hasta la nacionalización de la mercancía. Este enfoque facilitó la identificación de aspectos críticos dentro del proceso, especialmente en términos de control, organización de la información y seguimiento de las operaciones.

El uso de herramientas como Excel desempeñó un papel fundamental en la gestión de la información, permitiendo estructurar datos relacionados con costos, operaciones logísticas y control financiero. Estas herramientas contribuyeron a mejorar la visibilidad de los procesos y a facilitar la toma de decisiones dentro del área de comercio exterior.

A continuación, se presenta una matriz que integra los procesos desarrollados durante la práctica, destacando su aplicación operativa y su aporte estratégico dentro de la organización:

Tabla 4. *Procesos, procedimientos y herramientas con enfoque estratégico*

<i>Área</i>	<i>Proceso</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Herramientas</i>	<i>Aporte estratégico</i>
Comercio exterior	Estructuración de costos de importación	Análisis de precios internacionales, liquidación en moneda local y cálculo de costos logísticos	Excel	Permite tomar decisiones de compra más rentables
Logística	Planeación y control de importaciones	Seguimiento estructurado de las operaciones de importación	Excel	Mejora la trazabilidad y control del proceso
Documentación	Validación documental	Revisión de documentos y coherencia de la	Correo, excel	Reduce errores en procesos aduaneros

<i>Área</i>	<i>Proceso</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Herramientas</i>	<i>Aporte estratégico</i>
		información con la carga		
Compras	Gestión de abastecimiento internacional	Evaluación de proveedores y ejecución de compras online	Plataformas web	Optimiza tiempos de adquisición
Finanzas	Gestión de divisas	Seguimiento a tasas y registro de compra de dólares	Excel	Reduce impacto de la volatilidad cambiaria
Finanzas	Control financiero de importaciones	Seguimiento de pagos, facturación y obligaciones	Excel	Mejora el control de cartera
Logística	Seguimiento de operaciones	Coordinación con agentes de carga y aduanas	Correo electrónico	Asegura cumplimiento de tiempos
Costos	Evaluación logística	Análisis de fletes, consolidación vs contenedor completo	Excel	Identifica oportunidades de ahorro
Estratégico	Análisis dofa aplicado	Identificación de oportunidades de mejora a partir de la operación real	Análisis propio	Base para el plan de mejora
Gestión	Organización de información	Centralización de datos en herramientas estructuradas	Excel	Facilita la toma de decisiones

4. Marco conceptual y normativo

En este capítulo se presentan los fundamentos conceptuales y normativos que sustentan el desarrollo del trabajo, los cuales permiten comprender de manera integral los procesos analizados durante la práctica empresarial.

Se abordan conceptos clave relacionados con el comercio exterior, la logística internacional, la gestión de importaciones y la organización empresarial, los cuales resultan fundamentales para interpretar el funcionamiento de la empresa y las actividades desarrolladas.

Asimismo, se incluye el marco normativo aplicable en Colombia, el cual regula aspectos como las operaciones de importación, el régimen aduanero, el manejo de divisas y las obligaciones

legales de las empresas. La comprensión de estas normas es esencial, ya que garantiza que los procesos se realicen de manera adecuada, segura y conforme a la legislación vigente.

4.1 Marco conceptual

El presente marco conceptual reúne los fundamentos teóricos que permiten comprender los procesos desarrollados durante la práctica profesional en el área de comercio exterior. Estos conceptos se abordan desde una perspectiva académica, integrando autores clásicos y fuentes recientes, con el fin de analizar de manera integral las operaciones de importación, la logística internacional, la gestión financiera y la organización empresarial. Asimismo, se relacionan directamente con su aplicación en la empresa Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., permitiendo contextualizar las actividades realizadas durante la práctica.

El comercio exterior se define como el conjunto de transacciones de bienes y servicios que se realizan entre países, reguladas por normas jurídicas, económicas y logísticas que permiten su adecuado desarrollo en un entorno globalizado (Daniels, et ál., 2018; OMC, 2023). Este concepto es fundamental para las empresas que buscan acceder a mercados internacionales, optimizar costos y diversificar proveedores. En el contexto de la empresa, este proceso se refleja en la importación de repuestos industriales desde países como China, Estados Unidos y Alemania.

La logística internacional hace referencia a la planificación, implementación y control eficiente del flujo de mercancías, información y almacenamiento desde el punto de origen hasta el consumidor final (Ballou, 2004; UNCTAD, 2023). Este proceso incluye actividades como transporte, almacenamiento, manejo de inventarios y coordinación con actores logísticos. En la práctica empresarial, una adecuada gestión logística permite optimizar tiempos de entrega y reducir costos asociados a las operaciones de importación.

La gestión de importaciones comprende el conjunto de actividades administrativas, logísticas y documentales necesarias para la adquisición de bienes en el exterior, incluyendo la negociación con proveedores, la verificación documental, el transporte y el cumplimiento de requisitos aduaneros (Cateora, et ál., 2020). Este concepto es clave en empresas importadoras, ya que garantiza la legalidad y eficiencia de cada operación.

La planeación logística se entiende como el proceso de organización estratégica de los recursos, tiempos y medios de transporte necesarios para garantizar el abastecimiento eficiente de mercancías (Christopher, 2016). Su aplicación permite anticipar necesidades, optimizar costos y mejorar la coordinación de las operaciones dentro de la empresa.

El manual de funciones es una herramienta administrativa que establece de manera clara las responsabilidades, tareas y competencias de cada cargo dentro de una organización, contribuyendo a mejorar la eficiencia operativa, evitar duplicidad de funciones y fortalecer la estructura organizacional (Chiavenato, 2017). En el caso de la empresa, este concepto cobra relevancia debido a la necesidad de estructurar el área de comercio exterior.

La gestión de costos en importaciones implica el análisis detallado de todos los gastos asociados a una operación internacional, tales como el valor del producto, fletes, seguros, aranceles, impuestos y costos financieros (Ballou, 2004). Este proceso es fundamental para determinar la rentabilidad de las operaciones y apoyar la toma de decisiones estratégicas.

La tasa de cambio se define como el precio de una moneda en términos de otra y constituye un factor determinante en las operaciones de comercio exterior, debido a su impacto directo en los costos de importación (Krugman, et ál., 2012; Banco de la República, 2024). Una adecuada gestión de divisas permite mitigar riesgos financieros y optimizar la rentabilidad de las operaciones internacionales.

Dentro de la logística internacional, es importante considerar los diferentes tipos de transporte de carga utilizados en el comercio exterior. La carga consolidada (LCL, Less than Container Load) consiste en agrupar mercancías de diferentes importadores dentro de un mismo contenedor, permitiendo reducir costos cuando el volumen de carga es reducido (UNCTAD, 2023). Sin embargo, este tipo de operación puede generar mayores tiempos de tránsito debido a los procesos de consolidación y desconsolidación.

Por otro lado, el contenedor completo (FCL, Full Container Load) hace referencia al uso exclusivo de un contenedor para una sola carga, lo que permite mayor control sobre la mercancía, menor manipulación y reducción en los tiempos de entrega (OMC, 2023). Esta modalidad resulta más eficiente cuando se manejan volúmenes altos de importación.

La elección entre LCL y FCL representa una decisión estratégica dentro de la gestión logística, ya que impacta directamente en los costos, tiempos de entrega y eficiencia operativa, aspectos clave en la competitividad empresarial.

Finalmente, los Incoterms (International Commercial Terms) son reglas internacionales establecidas por la Cámara de Comercio Internacional que definen las responsabilidades del comprador y del vendedor en una operación de comercio exterior, incluyendo aspectos como transporte, riesgos y costos (ICC, 2020). Su correcta aplicación permite mayor claridad en las negociaciones internacionales y reduce posibles conflictos comerciales.

4.2 Marco normativo

Las operaciones desarrolladas por Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S. se encuentran enmarcadas dentro de un conjunto de normas que regulan el comercio exterior, la gestión aduanera, las obligaciones tributarias, el manejo de divisas y los sistemas de control y

seguridad empresarial en Colombia. Este marco legal permite garantizar que las importaciones de repuestos industriales se realicen de manera segura, transparente y conforme a la normativa vigente.

Tabla 5. *Marco normativo aplicable a Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S.*

<i>Norma</i>	<i>Referencia</i>	<i>Descripción</i>	<i>Relación con la práctica profesional</i>
Decreto 1165 de 2019 (Régimen Aduanero Colombiano)	Presidencia de la República de Colombia. (2019). Decreto 1165 de 2019. Por el cual se dictan disposiciones relativas al régimen de aduanas en Colombia. Recuperado de: https://www.dian.gov.co/normatividad/Paginas/Decreto-1165-de-2019.aspx .	Regula los procedimientos aduaneros para la importación y exportación de mercancías en Colombia.	Aplicado en los procesos de importación, y nacionalización de mercancía y cumplimiento de requisitos aduaneros.
Decreto 624 de 1989 (Estatuto Tributario)	Congreso de la República de Colombia. (1989). Decreto 624 de 1989 (Estatuto Tributario). Por medio del cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la DIAN. Recuperado de: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6533 .	Establece las normas relacionadas con impuestos nacionales, incluyendo IVA y aranceles.	Relacionado con la liquidación de tributos en importaciones y cálculo de costos.
Resolución Externa 1 de 2018 (Régimen Cambiario)	Banco de la República de Colombia. (2018). Resolución Externa 1 de 2018. Por la cual se compendian las normas del régimen de cambios internacionales. Recuperado de: https://www.banrep.gov.co/es/resolucion-externa-1-2018 .	Regula las operaciones de cambio internacional en Colombia.	Aplicado en la compra de divisas (dólares) para pagos a proveedores internacionales.
Estatuto Aduanero y normas DIAN (Normativa de Documentación)	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (s.f.). Estatuto aduanero y normatividad vigente. Normas que regulan la documentación y los procedimientos aduaneros en Colombia. Recuperado de: https://www.dian.gov.co .	Establece requisitos para documentos como factura comercial, lista de empaque y BL.	Fundamental en la gestión documental de importaciones y seguimiento de procesos.

<i>Norma</i>	<i>Referencia</i>	<i>Descripción</i>	<i>Relación con la práctica profesional</i>
Incoterms 2020 (Cámara de Comercio Internacional)	Cámara de Comercio Internacional. (2020). Incoterms 2020. Reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales en operaciones de compraventa internacional. Recuperado de: https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020/ .	Define las responsabilidades entre comprador y vendedor en el comercio internacional.	Aplicado en negociaciones con proveedores internacionales (FOB, CIF).
Circular Externa 0170 de 2002 (Sistema de Prevención de Riesgos)	(Superintendencia Financiera de Colombia, 2002). Circular Externa 0170. Recuperado de https://www.superfinanciera.gov.co	Establece lineamientos para la prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo.	Relacionado con el conocimiento de clientes y proveedores en operaciones comerciales
Ley 1581 de 2012 y Decreto 1377 de 2013 (Protección de Datos Personales)	(Congreso de Colombia, 2012). Ley 1581 de 2012. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981	Regula el tratamiento de datos personales en Colombia.	Aplicado en el manejo de información de clientes y proveedores.
Ley 1778 de 2016 (Anticorrupción)	(Congreso de Colombia, 2016). Ley 1778 de 2016. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=69043	Establece medidas para prevenir actos de corrupción en empresas.	Aplicado en el manejo de información de clientes y proveedores.
Decreto 1072 de 2015 (SG-SST)	(Presidencia de la República, 2015). Decreto 1072 de 2015. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62506	Regula el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Aplicado en las condiciones laborales y cumplimiento normativo interno.
Ley 2277 de 2022 (IPUSUI)	(Congreso de Colombia, 2022). Ley 2277 de 2022. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov	Reforma tributaria que incluye el impuesto a plásticos de un solo uso	Impacta las importaciones por el uso de empaques plásticos.

<i>Norma</i>	<i>Referencia</i>	<i>Descripción</i>	<i>Relación con la práctica profesional</i>
	.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199883		

El marco normativo expuesto permite comprender el conjunto de disposiciones que regulan las operaciones de la empresa en el ámbito del comercio exterior, brindando un soporte legal a los procesos desarrollados. Su adecuada interpretación y aplicación resulta fundamental para garantizar el cumplimiento de la normativa vigente, reducir riesgos asociados a la operación y asegurar que las actividades se realicen de manera segura, organizada y conforme a los lineamientos establecidos en el contexto colombiano.

5. Aportes

A continuación, se presentan los principales aportes generados durante el desarrollo de la práctica profesional, tanto para la empresa como para el proceso formativo del estudiante.

A partir de las actividades realizadas y el análisis del entorno organizacional, se identificaron oportunidades de mejora que permitieron proponer acciones orientadas a optimizar los procesos de comercio exterior. Estos aportes se enfocan en mejorar la organización, el control y la eficiencia operativa, generando valor para la empresa y fortaleciendo su desempeño en el mercado.

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

En este apartado se desarrolla la propuesta de valor generada a partir del análisis de la situación actual de la empresa, enfocada en la identificación de problemáticas y oportunidades de mejora en los procesos de comercio exterior.

A partir de este diagnóstico, se plantean soluciones prácticas orientadas a optimizar la gestión de importaciones, fortalecer el control de las operaciones y mejorar la toma de decisiones. Esta propuesta busca no solo atender necesidades operativas, sino también aportar al fortalecimiento organizacional y a la competitividad de la empresa.

5.1.1 Identificación de la situación problemática

Durante el desarrollo de la práctica profesional en Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., se identificó que las dificultades en la gestión del comercio exterior no corresponden únicamente a fallas operativas aisladas, sino a una debilidad estructural en la organización y control de los procesos de importación.

En este sentido, la ausencia de un área formal de comercio exterior ha generado una gestión fragmentada de las operaciones, en la que la información se encuentra dispersa en diferentes herramientas y formatos, dificultando la trazabilidad de cada importación y limitando la visibilidad en tiempo real del estado de los procesos. Esta situación impacta directamente la eficiencia operativa, incrementando el riesgo de errores, reprocesos y retrasos en la ejecución de las actividades.

Adicionalmente, se evidenció que la liquidación de costos de importación se realizaba de manera manual y no estandarizada, lo que genera inconsistencias en los valores finales y afecta la confiabilidad de la información utilizada para la toma de decisiones. Esta debilidad no solo impacta el control financiero de las operaciones, sino que también limita la capacidad de la empresa para establecer precios competitivos en el mercado.

Desde el enfoque logístico, la falta de planificación estructurada ha llevado al uso frecuente de cargas consolidadas (LCL), lo que incrementa los costos y tiempos de tránsito, reduciendo la

eficiencia en el abastecimiento y afectando la capacidad de respuesta frente a la demanda del mercado.

Asimismo, la ausencia de un sistema integrado de seguimiento dificulta la coordinación entre las áreas involucradas, especialmente entre logística, finanzas y comercial, generando retrasos en la disponibilidad de información clave para la atención al cliente y la toma de decisiones estratégicas.

En conjunto, estas situaciones evidencian que la empresa gestiona el comercio exterior desde un enfoque principalmente operativo, lo cual limita su capacidad de crecimiento, control y competitividad. Por tanto, se hace necesario estructurar un sistema que permita transformar la gestión actual en un modelo más organizado, trazable y orientado estratégicamente.

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

Con base en la problemática identificada, los aportes realizados durante la práctica profesional estuvieron orientados a transformar la gestión del comercio exterior desde un enfoque operativo hacia un modelo más estructurado, controlado y trazable, alineado con las necesidades reales de la empresa.

En este sentido, se diseñó e implementó una herramienta en Excel para la liquidación de costos de importación, la cual permite calcular de manera automatizada el costo total de los productos, integrando variables como valor FOB, flete internacional, tasa de cambio, aranceles e IVA. Esta herramienta no solo estandariza el proceso de cotización, sino que mejora la precisión de la información financiera y fortalece la toma de decisiones comerciales.

Asimismo, se estructuró un planeador logístico de importaciones que centraliza toda la información relevante de cada operación, incluyendo proveedor, fechas ETD/ETA, estado de

pagos, documentación y seguimiento por etapas. Esta herramienta permite tener visibilidad en tiempo real del estado de cada importación, mejorando la trazabilidad de los procesos y facilitando la coordinación entre las áreas involucradas.

De igual manera, se organizó el control de la gestión de divisas y pagos a proveedores internacionales, mediante el registro estructurado de las operaciones, lo que permitió fortalecer el control financiero y reducir el riesgo de inconsistencias en la información.

Finalmente, también se participó en la gestión de compras internacionales, realizando solicitudes de cotización, análisis de precios y apoyo en la toma de decisiones de abastecimiento, contribuyendo a mejorar las condiciones de negociación con proveedores.

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

Los aportes realizados durante la práctica profesional generaron mejoras significativas en la organización, control y gestión de las operaciones de comercio exterior dentro de la empresa, evidenciándose principalmente en la optimización de procesos, la reducción de errores y el fortalecimiento en la toma de decisiones.

En primer lugar, la implementación de la herramienta de liquidación de costos permitió estandarizar el cálculo de los costos de importación, reduciendo la probabilidad de inconsistencias en la información y mejorando la precisión en la definición de precios de venta. Esto facilitó la toma de decisiones comerciales más informadas y alineadas con la realidad financiera de cada operación.

Por otro lado, el desarrollo del planeador logístico de importaciones permitió centralizar la información de las operaciones en una sola herramienta, mejorando la trazabilidad y el seguimiento de cada proceso. Como resultado, se logró una mayor visibilidad sobre el estado de

las importaciones, facilitando la identificación de retrasos, el control de tiempos y una mejor coordinación entre las áreas involucradas.

En cuanto al control de pagos y divisas, la organización de la información permitió tener un mayor control sobre las obligaciones financieras con proveedores internacionales, reduciendo el riesgo de errores y mejorando la planificación de los flujos de pago.

Adicionalmente, el apoyo en la gestión de compras internacionales contribuyó a una mejor evaluación de proveedores y condiciones de negociación, lo que representa una oportunidad para optimizar costos y mejorar la eficiencia en el abastecimiento.

En conjunto, estos resultados reflejan un avance significativo en la transición de una gestión desestructurada hacia un modelo más organizado y controlado, sentando las bases para una operación de comercio exterior más eficiente, confiable y alineada con los objetivos de crecimiento de la empresa.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

La experiencia en Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S. aportó significativamente al desarrollo profesional y académico, permitiendo aplicar conocimientos en un entorno real del comercio exterior.

Se adquirió experiencia práctica en procesos de importación, incluyendo cotización, negociación con proveedores, gestión documental y seguimiento logístico.

Además, se fortaleció el manejo de herramientas como Excel avanzado, aplicado a la automatización de cálculos, control de operaciones y análisis de información.

La práctica permitió desarrollar habilidades en negociación internacional, especialmente en la compra de productos y divisas, entendiendo la dinámica real del mercado.

Asimismo, se fortalecieron habilidades blandas como la organización, responsabilidad, análisis y toma de decisiones, fundamentales en el área de comercio exterior.

Finalmente, se obtuvo una visión integral del funcionamiento empresarial, comprendiendo la relación entre logística, finanzas y operaciones, lo cual es clave en el ejercicio profesional en Negocios Internacionales.

5.3 Plan de mejora

Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S. es una empresa ubicada en la ciudad de Bucaramanga, dedicada a la importación y comercialización de repuestos para maquinaria industrial, con presencia en diferentes regiones del país, especialmente en sectores como el industrial, petrolero, metalmecánico y de palma de aceite. La empresa se caracteriza por su enfoque en la calidad de sus productos, el servicio al cliente y el acompañamiento técnico, ofreciendo además servicios complementarios como alineación, vibraciones y asesoría en planta.

En el desarrollo de sus operaciones, el comercio exterior juega un papel fundamental, ya que gran parte de su portafolio proviene de proveedores internacionales ubicados en países como China, Estados Unidos y Alemania. Esto implica una gestión constante de procesos de importación, incluyendo negociación con proveedores, manejo de agentes de carga, control documental, pagos internacionales y seguimiento logístico.

Durante la práctica profesional en el área de comercio exterior, se evidenció que, aunque la empresa cuenta con experiencia operativa en la gestión de importaciones, existen oportunidades de mejora relacionadas con la organización, control y trazabilidad de los procesos. Actualmente, la información de las operaciones se maneja de manera dispersa, con apoyo en herramientas

básicas, lo que limita la visibilidad en tiempo real del estado de cada importación y dificulta la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, se identificó que la planificación de las importaciones no siempre se realiza de manera estructurada, lo que ha llevado en algunos casos al uso frecuente de cargas consolidadas (LCL), generando mayores tiempos de tránsito y costos logísticos en comparación con estrategias más eficientes como la consolidación en contenedores completos (FCL).

Adicionalmente, la gestión de aspectos clave como la liquidación de costos, el control de pagos a proveedores y la compra de divisas, aunque funcional, presenta un alto grado de manualidad, lo que incrementa el riesgo de errores y reduce la eficiencia operativa del área.

Por otra parte, desde el enfoque comercial, se identificó una oportunidad de mejora en la visibilidad de la empresa, especialmente en el uso de herramientas digitales y canales de comunicación, lo cual podría potenciar la relación con los clientes y el posicionamiento en el mercado, apoyado en una operación logística más organizada y eficiente.

En este contexto, surge la necesidad de diseñar e implementar un plan de mejora que permita estructurar el área de comercio exterior, optimizar los procesos logísticos y fortalecer la integración entre la operación y el área comercial. Este plan se enfoca en la creación de un sistema integral de control y trazabilidad de importaciones, alineado con las necesidades reales de la empresa y con el objetivo de mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

5.3.1. Aspecto a mejorar

A partir del diagnóstico realizado durante el desarrollo de la práctica profesional en el área de comercio exterior de Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., se identificaron

diversos aspectos susceptibles de mejora que impactan directamente la eficiencia operativa, el control de las importaciones y la competitividad de la empresa.

Estos aspectos evidencian la necesidad de estructurar procesos, optimizar la gestión logística y fortalecer la integración entre el área operativa y comercial. A continuación, se presentan los principales puntos de mejora identificados:

Falta de estructuración del área de comercio exterior. Se define como la ausencia de una unidad organizacional formal encargada de gestionar las operaciones internacionales de la empresa. Actualmente, las funciones relacionadas con importaciones han sido asumidas por distintos cargos administrativos sin una delimitación clara de responsabilidades, lo que genera dependencia operativa, ambigüedad en las funciones y ausencia de procesos estandarizados. Esta situación dificulta la eficiencia y continuidad de las operaciones de comercio exterior.

Gestión manual y dispersa de la información. Se refiere al manejo de la información operativa mediante múltiples archivos y formatos sin una herramienta centralizada que permita su integración. Esta condición limita la visibilidad del estado de las operaciones, dificulta el seguimiento oportuno, incrementa el riesgo de errores y retrasa la toma de decisiones.

Falta de control y trazabilidad en las importaciones. Se entiende como la inexistencia de mecanismos estructurados que permitan hacer seguimiento integral a cada etapa del proceso de importación, desde la orden de compra hasta la nacionalización. Esta debilidad genera incertidumbre sobre el estado de las operaciones y dificulta la planificación logística.

Ineficiencia en la planificación logística (uso de cargas LCL). Se define como la utilización frecuente de estrategias logísticas poco eficientes, como el uso de carga consolidada (LCL), sin una adecuada planificación para optimizar el transporte mediante contenedores

completos (FCL). Esta situación incrementa los tiempos de tránsito y los costos logísticos, afectando la eficiencia de las importaciones.

Limitado control financiero de las operaciones internacionales. Se refiere a la ausencia de un sistema estructurado para gestionar y monitorear las obligaciones financieras relacionadas con el comercio exterior, como pagos a proveedores, control de cartera y compra de divisas. El manejo manual de estos procesos puede generar inconsistencias y falta de seguimiento oportuno.

Baja integración entre el área logística y comercial. Se define como la falta de articulación entre las áreas operativas y comerciales, derivada de la ausencia de información organizada y actualizada. Esta situación limita la capacidad de respuesta frente a los clientes en aspectos como precios, tiempos de entrega y disponibilidad de productos.

Débil presencia digital y visibilidad comercial. Se refiere a la ausencia de una estrategia estructurada de presencia en medios digitales, lo que limita el posicionamiento de la empresa y la captación de nuevos clientes en un entorno competitivo.

Las metas del presente plan de mejora se establecen con el propósito de medir el impacto de las acciones propuestas en la optimización de los procesos de comercio exterior en Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S. Estas metas están alineadas con la necesidad de fortalecer el control de las importaciones, mejorar la eficiencia logística, reducir costos operativos y brindar un mejor soporte al área comercial.

A través de estas metas, se busca no solo estructurar los procesos internos, sino también generar una mejora tangible en la toma de decisiones, la trazabilidad de las operaciones y la competitividad de la empresa en el mercado industrial.

5.3.2. Metas

Las metas del presente plan de mejora se establecen con el propósito de definir resultados concretos y medibles que permitan evaluar la efectividad de las acciones propuestas en la optimización de los procesos de comercio exterior. Estas metas están orientadas a fortalecer el control de las importaciones, mejorar la eficiencia logística, optimizar la gestión financiera y brindar un mejor soporte al área comercial, contribuyendo así al fortalecimiento operativo y competitivo de la empresa, tal como se muestra a continuación.

Tabla 6. Metas del Plan de Mejora

<i>Meta</i>	<i>Descripción</i>	<i>Indicador</i>	<i>Resultado esperado</i>
Implementación del sistema de control de importaciones	Diseñar e implementar un planeador logístico que centralice la información de todas las operaciones	% de importaciones registradas en el sistema	100% de las importaciones controladas
Estandarización de cotizaciones y liquidaciones	Automatizar el proceso de cálculo de costos de importación mediante herramientas en excel	% de cotizaciones realizadas con formato estandarizado	100% de operaciones estandarizadas
Optimización logística (FCL vs LCL)	Reducir el uso de cargas parciales mediante mejor planificación de compras internacionales	% reducción de costos logísticos	Reducción mínima del 20% en costos
Control financiero de operaciones	Implementar seguimiento de pagos, divisas y obligaciones con proveedores	% de pagos registrados y controlados	100% de control financiero organizado
Fortalecimiento del soporte comercial	Mejorar la disponibilidad de información para atención al cliente	Tiempo de respuesta a clientes	Mejora del 30% en tiempos de respuesta
Mejora de visibilidad comercial (complementario)	Establecer lineamientos básicos de presencia digital	Número de canales digitales activos	Mayor reconocimiento y presencia básica

La tabla anterior permite organizar de manera clara las metas del plan de mejora, facilitando su comprensión y aplicación dentro de la empresa. A partir de esta estructura, se

establece una guía práctica que orienta la ejecución de las acciones propuestas, permitiendo enfocar los esfuerzos en resultados específicos y alineados con las necesidades identificadas durante la práctica. De esta manera, las metas no solo plantean lo que se busca lograr, sino que sirven como referencia para dar seguimiento al avance del plan y mantener coherencia en su implementación.

5.3.3. Acciones

Las acciones del presente plan de mejora están orientadas a la implementación práctica de un sistema integral de control y trazabilidad de importaciones en Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S. Estas acciones buscan transformar la gestión actual del comercio exterior mediante la organización de la información, la automatización de procesos y la optimización logística.

Cada acción propuesta responde directamente a los aspectos de mejora identificados, permitiendo estructurar el área de comercio exterior, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer el soporte al área comercial. Asimismo, a continuación se plantea una ejecución progresiva de las acciones, enfocada en soluciones viables y adaptadas a la realidad de la empresa.

Estandarización de cotizaciones y liquidaciones: durante el desarrollo de la práctica se identificó que la empresa no contaba con una herramienta estructurada para la liquidación de costos de importación, ya que este proceso se realizaba de manera manual, lo que incrementaba el riesgo de errores y afectaba la precisión en la toma de decisiones.

Como solución, se diseñó una plantilla en Excel con fórmulas automatizadas que permiten calcular el costo total de los productos importados, incluyendo variables como valor FOB, flete internacional, peso y tasa de cambio. Esta herramienta permite estandarizar el

proceso, mejorar la precisión de los cálculos y optimizar los tiempos de respuesta en cotizaciones.

Figura 6: *Plantilla de cotización en Excel*

		VLT FLETE	804,66					
		PESO	406,48		0			
		VLT X LB	1,98		0%			
PRODUCTO	CANTIDAD	PESO	VLR UNT USD	VALOR UNITARIO USD	VALOR UNITARIO COP	VALOR TOTAL COP	DESCTO	
415577	10	1,5100	20,3100	23,29917	93.196,67	931.966,68	-	
471466	10	0,0200	2,7600	2,79959	11.198,37	111.983,66	-	
471646	10	0,0800	4,6800	4,83837	19.353,47	193.534,66	-	
471570	10	0,1000	2,9400	3,13796	12.551,83	125.518,32	-	
240731	10	0,0100	2,1300	2,14980	8.599,18	85.991,83	-	
416892	10	0,5600	21,9300	23,03857	92.154,26	921.542,61	-	
416476	10	0,2100	41,8900	42,30571	169.222,85	1.692.228,48	-	
471272	10	0,0060	5,9300	5,94188	23.767,51	237.675,10	-	
417172	10	0,7800	15,7100	17,25407	69.016,29	690.162,92	-	
416271	10	0,5400	10,7600	11,82897	47.315,89	473.158,95	-	
53X3335	10	0,6600	70,8900	72,19652	288.786,09	2.887.860,93	-	
416666	10	0,4000	34,2800	35,07183	140.287,33	1.402.873,29	-	
				-		-	-	
				-		-	-	
				-		-	-	
				-		-	-	
				-		-	-	
						9.754.497,44		
		TRM	4.000,00	3.900,00				
		ARANCEL						

La imagen corresponde a una plantilla de liquidación en Excel utilizada durante la práctica para calcular el precio final de los productos importados. Esta herramienta cuenta con fórmulas automatizadas que permiten determinar el costo puesto en Colombia a partir de variables como el valor del producto, el peso y el flete internacional.

Inicialmente, se ingresan datos básicos como la cantidad, el peso y el valor unitario en dólares. A partir de esta información, el archivo distribuye automáticamente el costo del flete en función del peso en libras, asignando proporcionalmente este valor a cada producto. Posteriormente, se calcula el valor unitario en dólares incluyendo el flete, y mediante la tasa de cambio (TRM) establecida, se convierte el valor a pesos colombianos.

De esta manera, la herramienta permite obtener de forma rápida y precisa el costo total de cada ítem, facilitando la toma de decisiones en procesos de cotización, importación y comercialización.

Planeador logístico: con el fin de mejorar el control y la trazabilidad de las operaciones de comercio exterior, se diseñó un planeador logístico en Excel que permite centralizar la información de cada importación, desde la negociación hasta la entrega final de la mercancía. Esta herramienta facilita el seguimiento por etapas, el control de tiempos y la toma de decisiones dentro del área.

Este planeador cuenta con fórmulas automatizadas que permiten identificar en qué etapa se encuentra cada importación, facilitando el control, el seguimiento y la toma de decisiones dentro del proceso.

Figura 7: *planeador de importaciones.*

PLANEADOR IMPORTACIONES

ETAPA 1: NEGOCIACIÓN Y ORDEN DE COMPRA

ESTADO	REF STATUS	NÚMERO FACTURA	FECHA ESTIMADA EN BODEGA	PROVEEDOR	MARÍTIMO/ AÉREO	PROCEDENCIA	NEGOCIACIÓN Y CONFIRMACIÓN DE PEDIO / OC (GERENCIA RTGM)	SOLICITUD PROFORMA (GERENCIA RTGM)	VALOR FACTURA MERCANCIA USD/EUR
EN ORIGEN	x	x	x						
SOLICITUD PROFORMA (GERENCIA RTGM)								x	
FECHA FACTURA MERCANCIA									x

En la etapa 1, correspondiente a la negociación y orden de compra, se registra la información inicial de cada importación, permitiendo dar apertura formal al proceso. Aquí se incluye la referencia o estatus asignado, número de factura, fecha estimada de llegada a bodega, proveedor, tipo de transporte, país de origen, así como la negociación y confirmación del pedido.

Adicionalmente, se realiza el seguimiento a la solicitud de la proforma, la recepción de la factura comercial y el valor de la mercancía, lo que permite tener claridad sobre las condiciones de compra desde el inicio. Esta etapa es fundamental, ya que asegura una mejor organización y control del proceso desde sus primeras fases, facilitando el desarrollo eficiente de las siguientes etapas de la importación.

Control y seguimiento de pagos internacionales: en esta etapa se realiza el control y seguimiento de los pagos asociados a cada importación, asegurando el cumplimiento de las condiciones pactadas con los proveedores internacionales. A través del planeador, se verifica el estado de pago de cada operación, identificando si se maneja pago anticipado, pago parcial o crédito.

Se lleva registro de los anticipos realizados, los saldos pendientes y los porcentajes acordados, lo que permite tener claridad sobre las obligaciones financieras en cada etapa del proceso. Asimismo, se realiza seguimiento a los tiempos de pago, especialmente en aquellos casos en los que el proveedor exige cancelación previa para proceder con el despacho de la mercancía.

Adicionalmente, esta etapa incluye la gestión de compra de divisas necesarias para efectuar los pagos internacionales, teniendo en cuenta la tasa de cambio y el momento más conveniente para realizar la operación.

Esta fase es clave para garantizar la continuidad del proceso de importación, evitando retrasos por incumplimientos en pagos y manteniendo un control financiero adecuado de cada operación.

Figura 8. *Gestión financiera*

ETAPA 2: GESTIÓN FINANCIERA

ESTADO	PAGO / ANTICIPO	PORCENTAJE ANTICIPO	ANTICIPO	SALDO
PAGO / ANTICIPO	x			

Vista del planeador donde se evidencia el control de pagos, anticipos y saldos pendientes de cada importación, facilitando el seguimiento financiero de las operaciones.

Gestión logística internacional: en esta etapa se coordina y hace seguimiento al transporte de la mercancía desde el país de origen hasta su destino. A través del planeador, se gestionan aspectos como la recepción de documentos, cotización de flete, selección del agente de carga y coordinación con el proveedor para la recogida de la mercancía. Asimismo, se realiza seguimiento a las fechas de embarque y llegada, permitiendo mantener control sobre el estado del envío y anticipar posibles novedades.

Figura 9. *Gestión logística internacional*

ETAPA 3: GESTIÓN LOGÍSTICA INTERNACIONAL

ESTADO	RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS (FACTURA, PACKING LIST)	DETALLES DE IMPORTACIÓN (PALLETS, PESO, DEMÁS)	COTIZACIÓN FLETE INTERNACIONAL	AGENTE DE CARGA	CONTACTO FORWARDER/PROVEEDOR
COTIZACIÓN FLETE INTERNACIONAL			x		

Vista del planeador donde se evidencia el seguimiento logístico, la coordinación del transporte y el estado del embarque de cada importación.

Proceso documental y gestión aduanera: en esta etapa se realiza la revisión y envío de la documentación necesaria para el proceso de importación a la agencia de aduanas. A través del planeador, se hace seguimiento a documentos como factura comercial, lista de empaque y BL, así como a información clave como reserva, naviera, ETA y borrador del HBL. Asimismo, se validan las descripciones mínimas y se realizan las correcciones necesarias en los documentos para evitar inconsistencias en el proceso de nacionalización.

Figura 10. *Proceso documental y gestión aduanera*

ETAPA 4: PROCESO DOCUMENTAL Y GESTIÓN ADUANERA

ESTADO	INICIO DE PROCESO CON LA ADUANA	RESERVA	NAVIERA	ETD	ETA	CORRECCIÓN HBL CON PROVEEDOR Y ADUANA	NUMERO BL	DESCRIPCIONES MINIMAS
ETD				X				
BORRADOR HBL						X		
DESCRIPCIONES MINIMAS						X	X	X

Vista del planeador donde se evidencia el control documental y el seguimiento al proceso aduanero de cada importación.

Nacionalización y distribución de la mercancía: en esta etapa se realiza el seguimiento a todo el proceso de nacionalización, verificando que se cumplan los requisitos ante la DIAN, como declaraciones, inspecciones y el levante de la mercancía.

Posteriormente, se coordina el transporte desde el puerto hasta la bodega de la empresa, asegurando que la entrega se realice en los tiempos establecidos y en buenas condiciones. A través

del planeador, se mantiene el control de cada uno de estos pasos hasta la llegada final de la mercancía.

Figura 11. *Nacionalización y entrega final*

ETAPA 5: NACIONALIZACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA FINAL

ESTADO	SOLICITUD DE PAGO ANTICIPO PARA NACIONALIZACIÓN	VALOR ANTICIPO PARA NACIONALIZACIÓN	TRASLADO Y DESCONSOLIDACIÓN SALIDA PUERTO	DECLARACIONES	INSPECCIÓN DIAN	PLANILLAS	COTIZACIÓN FLETE NACIONAL	TRANSPORTE A BUCARAMANGA	INGRESO A BODEGA FINAL
SOLICITUD DE PAGO ANTICIPO PARA NACIONALIZACIÓN	X								
TRASLADO Y DESCONSOLIDACIÓN SALIDA PUERTO	¡	X	X	X	X	X	X	X	
COTIZACIÓN FLETE NACIONAL				X	X	X	X	X	X

Vista del planeador donde se evidencia el control del proceso de nacionalización, transporte y entrega final de cada importación.

Cierre y control final de la importación: en esta etapa se realiza el ingreso de la mercancía a la bodega, verificando que todo el proceso se haya completado correctamente. Se registra la entrada de la importación, el impuesto asociado al plástico utilizado en el embalaje y se incluyen comentarios relevantes sobre novedades o costos adicionales presentados durante el proceso.

Finalmente, se valida toda la información y se marca la importación como finalizada en el planeador, dejando trazabilidad completa de la operación.

Figura 12. Cierre y control final de la importación

ETAPA 6: CIERRE Y CONTROL FINAL DE LA IMPORTACIÓN

ESTADO	ENTRADA IMPORTACIÓN	PLÁSTICO IMPUESTO	COMENTARIOS	FINALIZADO
ENTRADA IMPORTACIÓN	X			
COMENTARIOS			X	
FINALIZADO				X

Vista del planeador donde se evidencia el registro final de la importación, incluyendo ingreso a bodega, observaciones y estado de cierre de la operación.

Tabla 7. Acciones del Plan de Mejora

<i>Acción</i>	<i>Descripción</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Resultado esperado</i>
Diseño e implementación del planeador logístico	Crear una herramienta en excel que permita el control total de las importaciones	Estructurar base de datos, definir variables (proveedor, etd, eta, costos, pagos), crear fórmulas de seguimiento por etapas	Control y trazabilidad del 100% de las importaciones
Estandarización de cotizaciones y liquidaciones	Implementar un formato automatizado para calcular costos de importación	Diseñar plantilla en excel, incluir variables de costos (flete, aranceles, iva), validar estructura	Mayor precisión y reducción de errores en costos
Implementación del sistema de seguimiento de importaciones	Establecer control por etapas del proceso logístico	Definir fases (orden de compra, pago, embarque, tránsito, nacionalización), automatizar estados	Visibilidad clara del estado de cada operación
Optimización de la planificación logística	Reducir uso de cargas lcl mediante	Analizar frecuencia de importaciones, agrupar	Disminución de costos y tiempos logísticos

<i>Acción</i>	<i>Descripción</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Resultado esperado</i>
	mejor organización de compras	pedidos, coordinar con proveedores	
Control financiero de operaciones internacionales	Organizar el seguimiento de pagos y compra de divisas	Crear registro en excel de pagos, control de cartera, seguimiento de tasa de cambio	Mayor control financiero y reducción de riesgos
Fortalecimiento del apoyo al área comercial	Brindar información clara y oportuna para atención al cliente	Integrar datos de costos, tiempos y disponibilidad, apoyar cotizaciones comerciales	Mejora en tiempos de respuesta y servicio al cliente
Mejora básica de visibilidad comercial (complementario)	Apoyar el posicionamiento de la empresa mediante herramientas digitales	Identificar canales digitales, actualizar información básica, apoyar contenido	Mayor presencia y reconocimiento en el mercado

La tabla anterior presenta las acciones propuestas dentro del plan de mejora, organizadas de manera que facilitan su implementación en el contexto real de la empresa. A través de esta estructura, se logra visualizar cómo cada acción responde a las necesidades identificadas, estableciendo una ruta clara de trabajo que orienta la ejecución de las actividades y la obtención de resultados

5.3.4. Indicadores

La definición de indicadores de gestión dentro del presente plan de mejora responde a la necesidad de evaluar de manera objetiva y cuantificable la efectividad de las acciones propuestas en la empresa Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S. Estos indicadores permiten transformar el plan de mejora en una herramienta medible, facilitando el seguimiento, control y toma de decisiones en el área de comercio exterior.

En este sentido, los indicadores fueron diseñados considerando los procesos críticos identificados durante el diagnóstico, tales como el control de importaciones, la gestión de

cotizaciones, la eficiencia logística, el manejo financiero de las operaciones internacionales y el apoyo al área comercial. Cada uno de estos componentes representa un eje estratégico dentro de la operación de la empresa, por lo que su medición resulta fundamental para garantizar mejoras reales y sostenibles.

Asimismo, la estructura de los indicadores incluye no solo metas cuantitativas, sino también rangos de evaluación (resultado bueno, aceptable, regular y negativo), lo cual permite analizar el desempeño de manera más detallada y facilitar la identificación de desviaciones en los procesos. Esto aporta un enfoque más analítico y práctico, alineado con la realidad operativa de la empresa.

De igual forma, la periodicidad de medición de los indicadores (mensual o trimestral) permite realizar un seguimiento continuo de las operaciones, asegurando que el plan de mejora no sea un ejercicio teórico, sino una herramienta dinámica de control y gestión.

Finalmente, la implementación de estos indicadores fortalece la estructuración del área de comercio exterior, contribuyendo a la estandarización de procesos, la reducción de errores, la optimización de costos logísticos y la mejora en el servicio al cliente. En este sentido, los indicadores no solo permiten medir resultados, sino también consolidar una cultura organizacional basada en la eficiencia, el control y la mejora continua.

Tabla 8. Sistema de indicadores de seguimiento del control financiero de importaciones.

<i>Indicador</i>	<i>Medición</i>	<i>Meta</i>	<i>Resultado bueno</i>	<i>Resultado aceptable</i>	<i>Resultado regular</i>	<i>Resultado negativo</i>
Registro de pagos a proveedores	Comparar pagos registrados vs pagos realizados	100% registrados	100% registrados correctamente	90% - 99% registrados	80% - 89% registrados	Menos del 80%

<i>Indicador</i>	<i>Medición</i>	<i>Meta</i>	<i>Resultado bueno</i>	<i>Resultado aceptable</i>	<i>Resultado regular</i>	<i>Resultado negativo</i>
Control de compra de divisas	Seguimiento a operaciones de compra de dólares	100% controlada	Control total de operaciones	Control en la mayoría	Control parcial	Sin control
Exactitud en valores pagados	Comparar valores proyectados vs reales	≥ 95% exactitud	Más del 95% exactos	85% - 95%	70% - 85%	Menos del 70%
Seguimiento de cartera internacional	Control de obligaciones pendientes	100% seguimiento	Seguimiento total	Seguimiento alto	Seguimiento parcial	Sin seguimiento

La tabla anterior presenta un conjunto de indicadores enfocados en el control y seguimiento de los procesos financieros y operativos del comercio exterior, permitiendo evaluar aspectos clave como la gestión de pagos, el manejo de divisas y la trazabilidad de las importaciones. Estos indicadores facilitan una visión interna del desempeño de la operación, contribuyendo a mejorar el control, reducir riesgos y fortalecer la toma de decisiones dentro del área.

Tabla 9. Sistema de indicadores de seguimiento de la eficiencia comercial y servicio al cliente.

<i>Indicador</i>	<i>Medición</i>	<i>Meta</i>	<i>Resultado bueno</i>	<i>Resultado aceptable</i>	<i>Resultado regular</i>	<i>Resultado negativo</i>
Tiempo de respuesta a clientes	Medir tiempo promedio de atención	Reducir a 16 horas	90% en menos de 16 horas	80% en 16-20 horas	70% en 20-24 horas	Más del 30% supera 24 horas
Disponibilidad de información	Validar acceso a costos, tiempos y stock	100% disponible	Información completa en todo momento	Información disponible en mayoría	Información parcial	Información desorganizada
Número de cotizaciones atendidas	Comparar solicitudes	100% atendidas	Más del 95% atendidas	85% - 95%	70% - 85%	Menos del 70%

<i>Indicador</i>	<i>Medición</i>	<i>Meta</i>	<i>Resultado bueno</i>	<i>Resultado aceptable</i>	<i>Resultado regular</i>	<i>Resultado negativo</i>
	s vs atendidas					
Satisfacción del cliente	Evaluación del servicio	$\geq 90\%$ satisfacción	Más del 90% satisfechos	75% - 90%	60% - 75%	Menos del 60%

De manera complementaria, la tabla anterior reúne indicadores orientados a evaluar la eficiencia comercial y la calidad del servicio al cliente, considerando variables como los tiempos de respuesta, la disponibilidad de información y la atención de solicitudes.

En conjunto con los indicadores anteriores, permiten integrar la gestión operativa con el desempeño frente al cliente, evidenciando cómo la organización interna impacta directamente en la competitividad y el nivel de servicio de la empresa.

5.3.5. Hacer / verificar

Con el fin de garantizar que las acciones propuestas dentro del plan de mejora se implementen correctamente y generen resultados reales en la empresa Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., se establecieron mecanismos de seguimiento y verificación enfocados en el control de las importaciones, la gestión financiera y la organización de la información.

A continuación, se presenta la tabla que describe la forma en que se realizará el seguimiento de cada acción, los recursos utilizados y los medios de verificación que permitirán evidenciar el cumplimiento de lo propuesto:

Tabla 10. Estrategias de implementación y verificación del plan de mejora

<i>Acción</i>	<i>Forma de hacer el seguimiento</i>	<i>Recursos empleados</i>	<i>Verificación</i>
Implementación del planeador de importaciones	Registro y actualización constante de cada operación en el planeador logístico	Microsoft Excel, base de datos de importaciones, información de proveedores	Planeador actualizado con el 100% de las importaciones registradas
Estandarización de cotizaciones y liquidaciones	Revisión de que todas las cotizaciones se realicen con el formato establecido	Plantilla en Excel, fórmulas de cálculo de costos, TRM	Cotizaciones unificadas y reducción de errores en los cálculos
Seguimiento del proceso de importación	Control por etapas (pedido, pago, embarque, tránsito y nacionalización) mediante el planeador	Excel, documentos de importación (factura, BL, lista de empaque)	Visualización clara del estado de cada importación
Optimización logística (FCL vs LCL)	Análisis periódico de las importaciones realizadas y tipo de carga utilizada	Historial de importaciones, coordinación con proveedores y agentes de carga	Reducción en costos logísticos y tiempos de entrega
Control financiero de operaciones	Registro y seguimiento de pagos a proveedores y compra de divisas	Excel, registros de pagos, soporte de transferencias, tasa de cambio	Control total de pagos y trazabilidad financiera
Apoyo al área comercial	Validación de tiempos de respuesta y disponibilidad de información para clientes	Información del planeador, cotizaciones, datos de inventario	Mejora en tiempos de respuesta y calidad del servicio
Fortalecimiento de visibilidad comercial	Seguimiento a implementación de canales digitales básicos	Redes sociales, herramientas digitales, contenido comercial	Mayor presencia digital y reconocimiento de la empresa

El proceso de verificación se plantea como una actividad continua que permite no solo comprobar el cumplimiento de las acciones, sino también identificar posibles ajustes durante su implementación. De esta manera, se busca que el plan de mejora no se limite a una propuesta teórica, sino que funcione como una herramienta práctica de control y apoyo para la toma de decisiones.

Asimismo, este enfoque permite fortalecer la organización del área de comercio exterior, mejorar la trazabilidad de las operaciones y garantizar una mayor eficiencia en los procesos logísticos y financieros de la empresa.

5.3.6. Responsable

Para la correcta implementación del plan de mejora en Rodamientos Transmisiones Grandes Marcas S.A.S., es fundamental definir los responsables de cada acción y los recursos necesarios para su ejecución. Esto permite garantizar el cumplimiento de las actividades, facilitar la asignación de funciones y asegurar la sostenibilidad del sistema propuesto.

La estructuración de responsabilidades también contribuye a la formalización del área de comercio exterior, permitiendo una mejor organización interna y claridad en los procesos.

Tabla 11. *Responsables del Plan de Mejora*

<i>Acción</i>	<i>Responsable principal</i>	<i>Apoyo</i>
Implementación del planeador logístico	Área de comercio exterior	Gerencia
Estandarización de cotizaciones	Área de comercio exterior	Contabilidad
Seguimiento de importaciones	Área de comercio exterior	Agente de carga
Planificación logística (FCL)	Gerencia	Comercio exterior
Control financiero de operaciones	Contabilidad	Comercio exterior
Apoyo al área comercial	Área comercial	Comercio exterior
Visibilidad comercial (complementario)	Área comercial	Gerencia

La tabla anterior define los responsables de cada una de las acciones planteadas, permitiendo establecer una distribución clara de funciones dentro del plan de mejora. Esta asignación facilita la ejecución de las actividades, evitando la duplicidad de tareas y asegurando

que cada proceso cuente con un seguimiento adecuado. De esta forma, se fortalece la organización interna y se promueve una implementación más eficiente, alineada con la estructura y dinámica operativa de la empresa.

5.3.7. Recursos

La identificación de recursos asegura que las acciones planteadas sean viables y adaptadas a la realidad de la empresa.

Para la ejecución del plan de mejora, se requieren diferentes tipos de recursos que permitan el desarrollo adecuado de las actividades propuestas:

Recursos tecnológicos

- Herramientas ofimáticas (Microsoft Excel principalmente)
- Equipos de cómputo
- Acceso a internet
- Bases de datos de proveedores
- Archivos digitales de control de importaciones
- Recursos humanos

Practicante / auxiliar de comercio exterior

- Gerente de la empresa
- Área contable
- Área comercial
- Agentes de carga
- Recursos Financieros

- Costos asociados a la operación de importaciones, incluyendo fletes internacionales (marítimos y aéreos), gastos portuarios, aranceles, IVA y demás tributos aduaneros.
- Recursos destinados al pago de proveedores internacionales, incluyendo la gestión de divisas y posibles variaciones en la tasa de cambio, lo cual impacta directamente el costo final de la importación.
- Costos financieros derivados de la operación, tales como comisiones bancarias, transferencias internacionales (SWIFT) y negociación en mesa de dinero para la compra de dólares.
- Inversión en optimización logística, especialmente en la consolidación de carga (FCL), que aunque puede requerir mayor planificación y flujo de caja, permite una reducción significativa en costos logísticos a mediano plazo.
- Recursos asociados a la mejora del control operativo, como el tiempo invertido por el personal en la implementación y uso de herramientas de seguimiento (planeador logístico y control financiero).
- Inversión mínima en fortalecimiento comercial, relacionada con la mejora de la visibilidad empresarial mediante herramientas digitales básicas (redes sociales, actualización de información corporativa), alineadas con la capacidad financiera de la empresa.

Materiales y documentación

- Facturas comerciales
- Listas de empaque
- Documentos de transporte (BL, AWB)
- Certificados de origen

- Registros de pagos y divisas
- Formatos internos (planeador, cotizaciones, control financiero)

5.3.8. Cronograma

El cronograma general del plan de mejora permite organizar en el tiempo las actividades propuestas, estableciendo una secuencia lógica para su desarrollo durante el periodo de implementación. Esta herramienta facilita la planificación de las acciones, la asignación de tiempos y el seguimiento del avance de cada etapa, permitiendo mantener un control sobre el cumplimiento de los objetivos planteados. A través de este cronograma, se busca asegurar una ejecución ordenada y coherente del plan, alineada con la capacidad operativa de la empresa.

Figura 13. Cronograma en modelo Gantt

N°	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Reunión de presentación con jefe directo	█																							
2	Recolección de información institucional / análisis de antecedentes	█	█	█																					
3	Identificación y caracterización de empresas activas y potenciales			█	█																				
4	Diseño técnico de la propuesta de mejora y metodología			█	█	█	█																		
5	Revisión y validación con tutor académico								█																
6	Redacción del documento de práctica profesional								█	█	█	█	█												

Adaptado de Universidad Santo Tomás (2021)

para reducir costos y tiempos de tránsito, en comparación con el uso recurrente de cargas parciales (LCL).

Finalmente, el trabajo permitió aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos en la formación en Negocios Internacionales, generando un aporte real a la empresa y fortaleciendo competencias clave en gestión logística, análisis operativo y mejora continua.

Se recomienda formalizar el área de comercio exterior dentro de la estructura organizacional de la empresa, estableciendo roles, funciones y responsabilidades claramente definidos, con el fin de garantizar una gestión más eficiente, organizada y sostenible de los procesos de importación.

Es fundamental implementar de manera permanente el sistema de control y trazabilidad de importaciones, asegurando el uso continuo y la actualización del planeador logístico, de modo que se consolide como una herramienta clave para el seguimiento de las operaciones y la toma de decisiones.

Se sugiere fortalecer la planificación logística de las importaciones mediante la consolidación de carga en contenedores completos (FCL), lo cual permitirá optimizar costos, reducir tiempos de tránsito y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro.

Se recomienda optimizar el control financiero de las operaciones internacionales mediante la implementación de herramientas que permitan un seguimiento detallado de pagos a proveedores, gestión de divisas y control de obligaciones, contribuyendo a una mayor organización y reducción de riesgos financieros.

Finalmente, se propone fortalecer el apoyo al área comercial a través de la disponibilidad de información clara y oportuna sobre costos, tiempos de entrega y disponibilidad de productos,

complementado con acciones básicas de visibilidad empresarial que permitan mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Referencias

- Banco de la República. (2018). *Resolución Externa 1 de 2018*.
<https://www.banrep.gov.co/es/resolucion-externa-1-2018>
- Cámara de Comercio Internacional. (2020). *Incoterms 2020*. <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020/>
- Congreso de Colombia. (1989). *Estatuto Tributario*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6533>
- Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>
- Congreso de Colombia. (2016). *Ley 1778 de 2016*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=69043>
- Congreso de Colombia. (2022). *Ley 2277 de 2022*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199883>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (s.f.). *Normatividad aduanera*.
<https://www.dian.gov.co>
- Presidencia de la República. (2015). *Decreto 1072 de 2015*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62506>
- Presidencia de la República. (2019). *Decreto 1165 de 2019*.
<https://www.dian.gov.co/normatividad/Paginas/Decreto-1165-de-2019.aspx>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2002). *Circular Externa 0170 de 2002*.
<https://www.superfinanciera.gov.co>