

Informe Final de Práctica Empresarial en Lean Solutions Group

Angie Tatiana Acosta Salinas

Trabajo de grado para optar por el título de Profesional en Negocios Internacionales

Director

Henry Giovanni Moran Cuan

Magíster en la Administración de las Organizaciones

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2025

Contenido

Introducción	11
1. Informe final de práctica empresarial en Lean Solutions Group.....	12
1.1 Contexto de la práctica empresarial	12
1.2 Justificación.....	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo general	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
2. Perfil de la empresa	14
2.1 Razón social de la empresa	14
2.2 Objeto social de la empresa	14
2.3 Dirección, teléfono y jefe inmediato de la empresa	15
2.4 Estructura organizacional.....	15
2.4.1 Misión de la empresa.....	16
2.4.2 Visión de la empresa	16
2.4.3 Organigrama de la empresa.....	17
2.5 Aspectos económicos.....	18
2.5.1 Entorno macroeconómico	18
2.5.2 Entorno microeconómico	23
2.6 Portafolio de productos y servicios de la empresa	26
2.7 Aspectos del mercado que atiende Lean Solutions Group.....	28
2.7.1 Mercado de tecnología y soporte de TI.....	28
2.7.2 Outsourcing de ventas y marketing	29

2.7.3 Mercado de subcontratación de procesos administrativos	29
2.7.4 Mercado de atención al cliente y soporte	30
3. Cargo y funciones desempeñadas.....	31
3.1 Cargo desempeñado	31
3.2 Funciones asignadas	31
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	37
4. Marco conceptual y normativo	38
4.1 Marco conceptual	39
4.2 Marco normativo	41
5. Aportes	43
5.1 Propuesta de valor agregado	43
5.1.1 Identificación de la situación problemática	43
5.2 Contribución de conocimientos a la empresa.....	44
5.2.1 Impacto desde los resultados/logros	46
5.3 Aportes de la empresa al proceso formativo	47
5.4 Plan de mejora para Lean Solutions Group	48
5.4.1 Resumen ejecutivo	48
5.4.2 Contextualización del plan de mejora	49
5.4.3 Objetivos del plan de mejora.....	50
5.4.4 Aspectos para mejorar	50
5.4.5 Metas del plan de mejora	53
5.4.6 Acciones del plan de mejora	53
5.4.7 Indicadores/verificación	56

5.4.8 Recursos	57
5.4.9 Cronograma	59
6. Conclusiones y recomendaciones	60
Referencias	62

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Procesos, procedimientos y herramientas empleadas durante la práctica en Lean Solutions Group</i>	38
Tabla 2. <i>Indicadores</i>	56

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama de Lean Solutions Group</i>	17
Figura 2. <i>Matriz PEST</i>	18
Figura 3. <i>Segmentación de la información de las visitas de clientes internacionales</i>	32
Figura 4. <i>Descripción y responsabilidades del cargo de Track and Trace Associate</i>	33
Figura 5. <i>Plataforma helpdesk</i>	34
Figura 6. <i>Tardiness report</i>	35
Figura 7. <i>Estadísticas de rendimiento de los colaboradores de la cuenta Bison</i>	36
Figura 8. <i>Matriz análisis de mercado - Colombia</i>	37
Figura 9. <i>Cronograma</i>	60

Resumen

Este proyecto se centra en la propuesta de un plan de mejora para llevar a cabo acciones necesarias para que la empresa Lean Solutions Group crezca considerablemente. Con el pasar del tiempo y la implementación de la tecnología, las empresas se enfrentan cada vez más a entornos competitivos, en el cual logra destacar aquella que enfrente los retos de la mejor manera y se planteen metas para estar reinventándose constantemente. Durante la práctica realizada allí en el cargo de asistente de operaciones, se tuvo la oportunidad de conocer la manera en la que opera la compañía, identificando diferentes falencias que no han permitido que Lean crezca de manera exponencial a pesar de tener una gran demanda de sus servicios a nivel internacional. Estos factores o falencias van desde pequeños procesos como lo son la adquisición de talento hasta la capacidad de infraestructura actual con la que cuenta la compañía, para mitigar estos problemas se propone el plan de mejora, especificando cada acción que debe ser tomada para que Lean logre un mayor alcance, crecimiento, desempeño y sobre todo mantenga en alto la satisfacción al cliente que siempre ha tenido, el tiempo propuesto para este plan es de seis meses.

Palabras clave: entornos competitivos, adquisición de talento, plan de mejora, crecimiento, satisfacción al cliente.

Abstract

This project focuses on the proposal of an improvement plan to carry out the necessary actions for the company Lean Solutions Group to grow considerably. With the passing of time and the implementation of technology, companies are facing more and more competitive environments, in which the one that faces the challenges in the best way and sets goals to be constantly reinventing itself stands out. During the internship there in the position of operations assistant, it was possible to learn about the way the company operates, identifying different shortcomings that have not allowed Lean to grow exponentially despite having a great demand for its services internationally. These factors or shortcomings range from small processes such as talent acquisition to the current infrastructure capacity of the company, to mitigate these problems the improvement plan is proposed, specifying each action to be taken for Lean to achieve greater reach, growth, performance and above all maintain high customer satisfaction that has always had, the proposed time for this plan is six months.

Keywords: competitive environments, talent acquisition, improvement plan, growth, customer satisfaction

Glosario

BPO: Según IBM (s.f.), el Business Process Outsourcing o subcontratación de procesos de negocio es la práctica de contratar proveedores de servicios externos para manejar funciones o procesos de negocio no centrales. La BPO implica contratar un proveedor de servicios externo para cumplir una función o proceso comercial.

Competitividad: Según Porter (1990), la competitividad se basa en la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. Y que el único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad.

Plan de mejora: El plan de mejora es una herramienta que sirve para desarrollar el proceso de mejora continua en la organización. Para su elaboración será necesario identificar las áreas de mejora, establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las acciones para conseguirlos. (Universidad Miguel Hernández, s.f.)

Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Así mismo, estos indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada. (Empresa de Servicios Públicos de Cajicá, s.f.)

Optimización de procesos: Según Aldana Ramírez (2005), la optimización de procesos es una acción sistemática que busca revisar, analizar y mejorar los procesos operativos y administrativos de una organización, con el objetivo de eliminar ineficiencias, reducir tiempos, recursos y costos, aumentar la calidad del servicio o producto y generar valor tanto para el cliente interno como externo.

Empresa multinacional: Las empresas multinacionales son compañías con una matriz en

su país de origen que coordina o controla unidades productivas o comerciales en otros países, y que gracias a esa presencia internacional cumplen un rol significativo en la economía mundial al aprovechar recursos, mercados y capacidades más allá de su país de origen. (De León Lazaro, 2009)

Introducción

El presente documento es realizado con el fin de dar a conocer las actividades desarrolladas como practicante en la empresa Lean Solutions Group, una empresa fundada en el año 2012, con 13 años de experiencia en el mercado y especializada en el sector de servicios. Aquí se documenta un análisis de la empresa, identificando las principales áreas de mejora en base a la pasantía realizada allí. Se evalúa la situación de la empresa referente a los aspectos macro y microeconómicos, para identificar las oportunidades que se están presentando y de las que puede hacer parte.

Por otra parte, también se logrará evidenciar la razón por la cual nace la necesidad del cargo de la práctica y qué se pueden aportar mutuamente, desde los conocimientos teóricos de la practicante a la empresa, y de la empresa como ente multinacional y experto a la practicante en el entorno real del mercado.

Finalmente, se propone un plan de mejora, sobre todo en aquellas áreas en las cuales se encontró cierto tipo de deficiencia, con el fin de fortalecerlas y que la empresa siga creciendo y se vuelva cada vez más competitiva en el mercado.

1. Informe final de práctica empresarial en Lean Solutions Group

1.1 Contexto de la práctica empresarial

Lean Solutions es una empresa multinacional que ha crecido significativamente en los últimos años, y que se ha expandido en gran manera llegando a ser una de las empresas más competitivas de Colombia a nivel internacional. En este capítulo se podrá evidenciar las razones por la cual se conllevó a implementar la vinculación de una estudiante de negocios internacionales como practicante en la misma, que aportes puede ofrecer y los objetivos que se tienen al desarrollar la práctica empresarial allí.

1.2 Justificación

Para la empresa Lean Solutions Group es muy importante tener practicantes, ya que encuentran en ellos un gran apoyo para mejorar significativamente en distintos aspectos, el apoyo recibido puede presentarse en diferentes áreas, en este caso consiste en el desarrollo de actividades principalmente en el área operativa de Lean, algunas de estas se enfocan en la implementación de estrategias de negociación para que sea posible abordar las negociaciones con clientes y proveedores de diferentes países. La idea es que todos estos procesos salgan de la mejor manera posible y que de esta manera la empresa se pueda seguir dando a conocer en el mercado y el alcance de los clientes sea cada vez mayor. Uno de los compromisos de Lean es la inclusión, por esta razón, valoran las ideas y nuevas perspectivas que los practicantes tengan para el mejoramiento de la empresa.

Una de las razones por la cual este ejercicio fue elegido como opción de grado es el crecimiento profesional que esto significa, es decir que como practicante se tiene la oportunidad

de implementar conocimientos previos que han sido adquiridos mediante teoría y que en este momento se pueden ejecutar para ayudarle a la empresa, además de esto, el aprendizaje incremental y no se limita únicamente en un área de la empresa, sino en muchas otras, la mayor inspiración es la certeza de que esto será de gran ayuda más adelante para ser una profesional más competitiva.

Por otra parte, la apuesta de valor que permitirá aportar a los procesos de la empresa con la culminación de la práctica es la optimización de procesos de internacionalización, la idea es ofrecer un análisis de los procesos existentes y proponer mejoras basadas en los principios que ya tienen en la compañía, con esto se logrará que la eficiencia de las relaciones de comercio internacional que posee Lean Solutions aumente significativamente.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Apoyar a la empresa Lean Solutions en el desarrollo e implementación de estrategias de comercio internacional, con el fin de identificar y maximizar oportunidades de negocio en el ámbito global

1.3.2 Objetivos específicos

Desarrollar estrategias de negociación para abordar las negociaciones con clientes y proveedores de diferentes países.

Analizar mercados internacionales para identificar oportunidades de negocio.

Proponer un plan de mejora que facilite la optimización de la eficiencia operativa del servicio de nearshoring de la empresa con énfasis en captación, selección, y seguimiento del talento humano.

2. Perfil de la empresa

2.1 Razón social de la empresa

Según la página oficial de Lean Solutions Group (2024), la razón social de la misma es “Perfiles y soluciones logísticas S.A.S”. Las siglas S.A.S hace referencia a que es una sociedad anónima simplificada, esta forma jurídica ofrece a sus propietarios (también llamados miembros) protección de responsabilidad personal, lo que significa que, en la mayoría de los casos, no son personalmente responsables por las deudas o responsabilidades de la empresa.

2.2 Objeto social de la empresa

El objeto social de la empresa abarca diferentes áreas, con el fin de lograr el funcionamiento total de la empresa y destacar significativamente en la industria en la cual se encuentra. Cada área se centra en un objetivo específico, entre estas se encuentran:

- Operaciones: cuenta con los mejores servicios de dotación de personal de operaciones, ofrece profesionales bilingües calificados para llenar los vacíos operativos encargándose de las tareas administrativas críticas, aumentando la productividad e impulsando el crecimiento empresarial. (Lean Solutions, 2024).
- Tecnología: expertos en dotación de personal para desarrolladores de un extremo a otro. Sus soluciones de nearshoring permiten que sus clientes se acerquen a los mejores desarrolladores, ofreciéndoles eficiencia y colaboración sin compromisos.
- Marketing: A través de sus servicios de dotación de personal de marketing nearshore, proporcionan un equipo de especialistas en marketing examinados.
- BPO: en los servicios Lean BPO, se aseguran de que sus clientes contraten solo a los

mejores profesionales para atención al cliente, contratación y otras funciones esenciales para aumentar sus equipos actuales.

- Ventas: sus posiciones centradas en el crecimiento les dan a sus clientes la ventaja competitiva para conseguir las mejores oportunidades comerciales.

Según Lean Solutions Group (2024), este es el objeto social de su empresa, haciendo todo de forma que puedan destacar y crecer cada vez más en el mercado.

2.3 Dirección, teléfono y jefe inmediato de la empresa

La empresa Lean Solutions Group está presente en varios países como lo son: Estados Unidos, México, Guatemala, Filipinas y Colombia. En Colombia, tiene varias sedes que están ubicadas en Medellín, Bogotá, Cartagena, Barranquilla y Bucaramanga.

La sede en la cual se desarrollaron las prácticas fue en la de Bucaramanga. A pesar de que tiene oficinas tanto en el hotel Sonesta como en Torre Vitro, en este caso se ejecutaron principalmente en la de Torre Vitro.

Dirección: Calle 42#33-20, Piso 6, Torre Vitro, Cabecera del llano.

Teléfono corporativo: +57 3152197116

Correo Electrónico: Vlarrotta@leangroup.com

Jefe Inmediato: Verónica Larrotta – Senior Manager de operaciones.

2.4 Estructura organizacional

A continuación, se podrá evidenciar la estructura organizacional de Lean Solutions Group, esta es el marco que define cómo se organizan y coordinan las actividades, roles y responsabilidades dentro de la organización. Incluye la disposición de los distintos departamentos,

equipos y posiciones jerárquicas, así como las relaciones entre ellos. Es muy importante conocerlas para ver de qué forma funciona la compañía. Además de esto se podrá observar la misión y visión de la empresa, para comprender cuáles son los objetivos que se plantea y de qué manera desean darse a conocer en el mercado.

2.4.1 Misión de la empresa

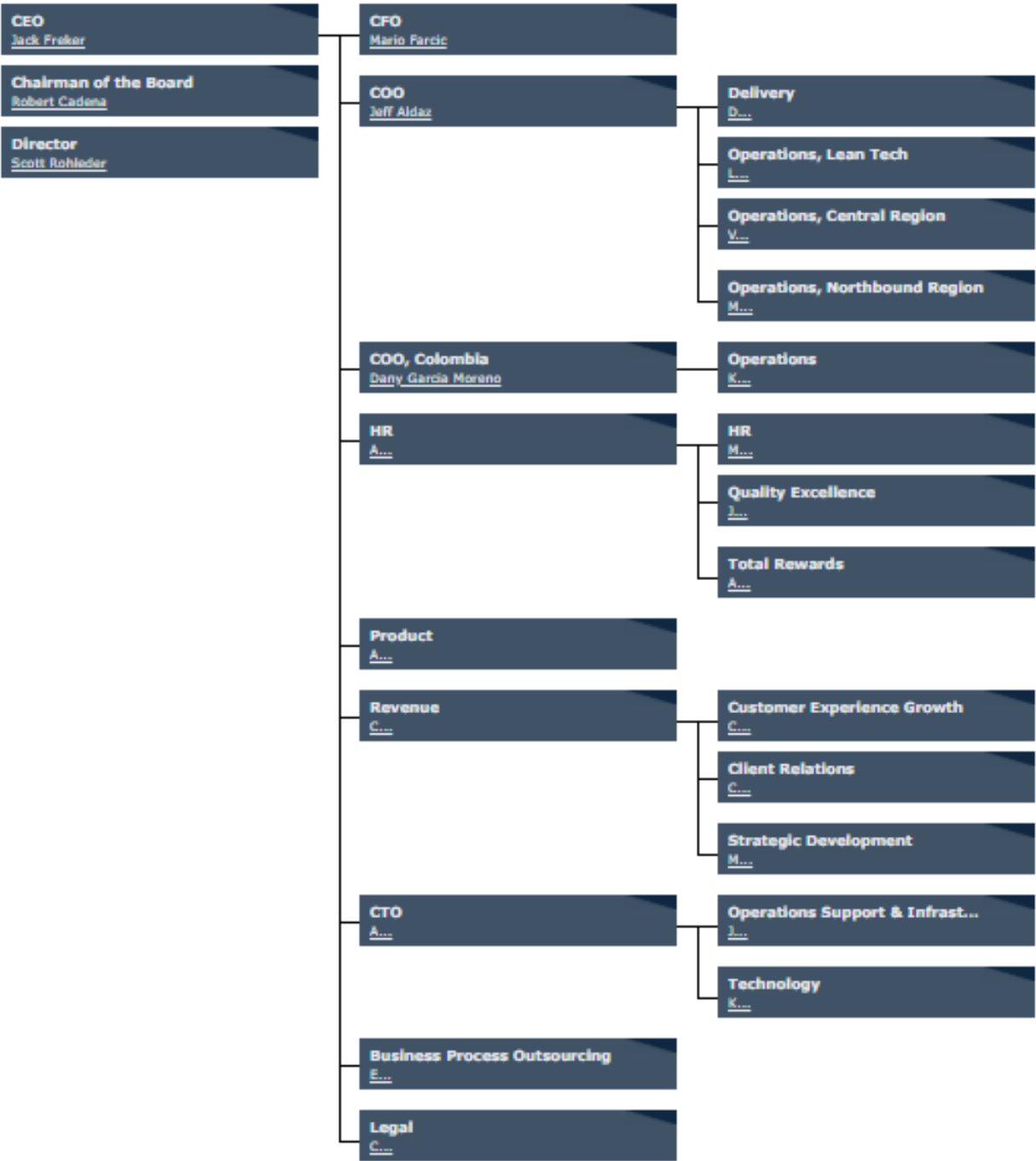
Somos una empresa colombo-estadounidense comprometida con la prestación de servicios de soporte operacional remoto (nearshoring) a empresas radicadas en Estados Unidos dentro de diversas industrias. Servicios que se apoyan en eficientes sistemas de comunicación, equipos de trabajo competentes y experimentados, y procesos establecidos, permitiendo continuidad y excelencia operacional para nuestros clientes, así como valiosas oportunidades de carrera para personas en todo el mundo. (Lean Solutions, 2024).

2.4.2 Visión de la empresa

Para 2025, seremos líderes a nivel nacional en el modelo de servicio Nearshoring, a través de tecnología innovadora y la implantación de procesos estandarizados y lecciones aprendidas que garanticen la calidad y la fidelidad del cliente. (Lean Solutions, 2024).

2.4.3 Organigrama de la empresa

Figura 1. Organigrama de Lean Solutions Group



Tomado de The oficial board. (2025).

2.5 Aspectos económicos

A continuación, se realizará un análisis detallado del entorno macro y microeconómico, considerando “la totalidad de factores o circunstancias naturales, infraestructurales, socioculturales, económicas, políticas y tecnológicas que, en tanto rodean, condicionan el comportamiento y la situación de los sujetos que están siendo objetos de referencia” (Ramos, et ál., 2004, p. 19), en este caso la empresa Lean Solutions Group.

2.5.1 Entorno macroeconómico

En el entorno macroeconómico se podrá observar un análisis pormenorizado de las variables de la realidad económica que condicionalmente afectan el desarrollo de las actividades de la organización. Estas variables son: Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas.

Figura 2. Matriz PEST



2.5.1.1 Factores políticos. Los factores políticos son súper importantes para la empresa porque pueden facilitar o complicar la forma en que esta realiza sus operaciones, como se ha mencionado anteriormente, Lean Solutions Group tiene sedes en diferentes países, y además de ello, sus clientes son de Estados Unidos y Canadá principalmente. Esto hace que la política sea un factor clave para que la operación de la empresa se realice de una manera óptima en cada lugar desde el cual tiene presencia.

Algunos de los factores que más pueden influir son:

- *Incremento en las tasas de interés:* uno de los atractivos más grandes para la inversión extranjera son las tasas de interés, por eso antes de que un cliente invierta en la empresa estudia este factor, para saber si le resultaría conveniente o no aprovechar las oportunidades que le brinde el mercado local. Esto también podría afectar la compañía, ya que, si se tienen bajas tasas de interés, la empresa tomaría préstamos para invertir en las diferentes áreas como la tecnología y mejoraría sus procesos brindándole una mayor calidad y eficiencia a sus clientes y consecuentemente atrayendo cada vez más.
- *Estabilidad política y legislación laboral:* como Lean tiene operaciones en varios países, necesita estabilidad para evitar interrupciones o retrasos en el desarrollo de sus actividades y que su operación en general esté sincronizada para dar un mejor servicio a sus clientes. Además de esto, los cambios en las leyes laborales que puedan surgir en los diferentes países desde el cual opera, podría aumentar sus costos o incluso modificar su forma de contratar personal, lo cual, a fin de cuentas, no resultaría tan conveniente.
- *Programas gubernamentales:* en este ámbito, la empresa puede aprovechar cualquier incentivo o capacitación que los gobiernos locales brindan. Actualmente los gobiernos tienen proyectos en los que se observan comprometidos con el sector tecnológico y de

outsourcing, lo cual puede ser una gran oportunidad para Lean, ya que es una de las empresas más destacadas en este sector, esto le podría seguir permitiendo crecer y acceder a talento cada vez más preparado.

2.5.1.2 Factores económicos. Si bien, estos factores afectan la economía en general, pero también inciden directamente en el negocio. Algunas de las formas en que esto se podría ver mayormente son:

- *Fluctuaciones en las tasas de cambio:* como los clientes principales de Lean Solutions son de Canadá y Estados Unidos, el dinero que ingresa a la empresa es en dólares, sin embargo, la empresa le paga a sus colaboradores en una moneda distinta, esto dependiendo del sector en el cual la empresa tiene su sede. Por ejemplo, en México son pesos mexicanos, en Colombia pesos colombianos, y así dependiendo de la sede. Tanto para Colombia, como en los demás países la fluctuación en la tasa de cambio es tan importante, porque si el dólar sube o baja mucho esto podría afectar directamente en los ingresos o gastos con los que cuenta la compañía, y al final de toda la rentabilidad podría verse afectada o beneficiada al final de cada ciclo.
- *Crecimiento económico del sector outsourcing:* en este ámbito, Lean podría encontrar una gran oportunidad, porque si el sector outsourcing sigue creciendo la empresa podría encontrar nuevos clientes y seguirse expandiendo. En Colombia, las cifras han sido bastante buenas y se espera que sean cada vez más altas, “en 2021 las exportaciones del sector BPO en Colombia superaron los USD 1.980 millones, y aumentaron en un 26% con respecto al año anterior. Estados Unidos, España, México y Chile fueron los principales destinos. Las exportaciones se concentraron en servicios como: Call center”. (Procolombia,

2021). Además de esto, el capital humano es altamente calificado, lo cual puede resultar mucho más atractivo y prometedor para la empresa.

- *Poder adquisitivo de los clientes:* los clientes de la empresa están comprometidos con sus negocios y desean siempre lo mejor, es por eso por lo que deciden invertir en talento de calidad que les ayude en sus procesos. Es ahí cuando deciden contratar a Lean como su mejor aliado, si los clientes tienen menos dinero o están en crisis, podrían dejar de contratar estos servicios, y eso afectaría directamente a Lean, pero si, por el contrario, el poder adquisitivo de estos aumenta, podrían decidir invertir más y mejorarlo todo.

2.5.1.3 Factores sociales. Lean Solutions depende demasiado del talento humano, ya que esto garantiza la calidad del servicio que ofrece en el mercado, por esa razón, los factores sociales influyen demasiado en la empresa estando relacionados con las personas, la educación y la cultura.

- *Nivel educativo:* el fuerte de Lean, es contratar a personas altamente capacitadas en aspectos clave como tecnología, atención al cliente, logística, idiomas, entre otros. Ya que de allí es que puede ofrecer estos servicios a sus clientes y brindarles el mejor apoyo. Si la población está bien preparada, será más fácil para la empresa conseguir ese talento que requiere y lograr cumplir con las expectativas de quien los contrata.
- *Crecimiento de áreas urbanas:* las ciudades atraen a personas capacitadas y con acceso a la tecnología. Esto es de gran ayuda para Lean al momento de establecerse en un nuevo lugar, o aprovechar las sedes en las cuales ya se encuentra presente. Al haber un gran crecimiento en estas áreas puede encontrar una buena infraestructura y explorar aquel personal calificado. Esto lo que crea, es un entorno más competitivo, con más oportunidades y amplias formas de crecer.

- *Diversidad en la fuerza laboral:* actualmente, uno de los aspectos que más tienen en cuenta las compañías al momento de contratar nuevo personal, es la creatividad que tengan los candidatos, ya que esto permite una mejora continua en sus procesos. Para Lean Solutions es fundamental tener equipos diversos y personas con diferentes formas de pensar. El hecho de que la diversidad laboral sea bastante amplia es una gran ventaja para la empresa, porque ayuda a comprender mejor a los clientes de distintos países y a innovar con diferentes perspectivas.

2.5.1.4 Factores tecnológicos. La tecnología es fundamental para Lean, a pesar de que tenga incluso una línea de servicio llamada “Tech” la cual se enfoca principalmente en tecnología, tiene también otros servicios que se basan en herramientas digitales o se apoyan de ella.

- *Análisis de datos avanzados:* con el pasar del tiempo, la tecnología desempeña un rol cada vez más importante en el mundo de los negocios, la globalización ha permitido que las empresas crucen fronteras y las lleva a maximizar cada vez más su potencial. Lean Solutions se ha expandido en gran manera desde el momento en que incursionó en el mercado, por eso si usa la tecnología a su favor podría manejar mejor sus procesos y llevar sus operaciones acordemente con su crecimiento, para esto podría usar big data para tomar mejores decisiones, optimizar procesos o incluso entender mejor a sus clientes.
- *Ciberseguridad:* como Lean Solutions cuenta con muchos clientes a nivel internacional, la información que tiene de ellos es muy sensible y es por eso por lo que es vital que proteja y maneje acordemente la información de estas empresas. Es una medida preventiva para garantizar que los datos estén a salvo y no sean expuestos a terceros que quieran robar información para hacer daño o hackear. Además, hacer uso de estas herramientas de

ciberseguridad hará que sus clientes les tengan más confianza y se fidelicen por completo con su compañía.

- *Internet de las cosas (IoT)*: el IoT permite que los dispositivos estén conectados. La empresa en su portafolio de productos y servicios ofrece también el seguimiento en el área de operaciones, aquí se incluye una actividad que está directamente relacionada con este aspecto, y es el *trac and trace*, en el cual los colaboradores hacen seguimiento de la carga de sus clientes, para determinar en donde se encuentra la mercancía, a donde llega y a donde se dirige, con el fin de asegurar y garantizar que la mercancía llegue a su lugar de destino de manera correcta y en los tiempos esperados. El IoT se presenta de forma que la empresa puede hacer seguimiento de los procesos en tiempo real. Como ya lo han usado, sería una buena estrategia irlo implementando poco a poco en otras áreas de la compañía en las cuales consideren que hace falta una mejora para que se puedan optimizar los procesos y alcanzar los logros esperados.

2.5.2 Entorno microeconómico

A continuación, se puede evidenciar un análisis que reúne los factores de afectación directa a la organización y que han sido posible evidenciar en el entorno de: proveedores, intermediarios, clientes y competidores. El análisis de este entorno microeconómico es fundamental para identificar de una mejor manera las oportunidades y los desafíos que se pueden presentar y de qué forma afrontarlos para seguir siendo una de las empresas más prometedoras del mercado.

2.5.2.1 Proveedores. Lean Solutions Group depende de varios proveedores para sus operaciones, debido a que se especializa en brindar profesionales capacitados a sus clientes, se

apoyan de sus proveedores para que les ayude a reclutar a personas con gran potencial especialmente en servicios de logística, tecnología y consultoría. Esto incluye también proveedores de software, plataformas tecnológicas y servicios de transporte. Los proveedores que necesita Lean son aquellos que pueden dotarlos tanto del personal, como de las herramientas que estos necesitan para poder cumplir con su misión y garantizar la satisfacción de sus clientes.

Algo muy importante que se debe tener en cuenta es la relación con los proveedores, esto es crucial, ya que de esto depende en gran medida que el servicio prestado por la empresa sea excelente, si el suministro por parte de sus proveedores es eficiente y confiable, sin duda alguna el servicio será de alta calidad. El hecho de tener buenas negociaciones con los proveedores es un gran indicador, pero además de esto, la relación que se establezca con ellos es un aspecto clave porque hará que los costos al final de cuentas sean competitivos y que haya cumplimiento de ambas partes, logrando así, que se cumplan con las expectativas esperadas.

2.5.2.2 Intermediarios. Los intermediarios son actores clave en la economía, ya que facilitan los procesos entre los participantes en una cadena de suministro. En el caso de Lean Solutions Group, los intermediarios pueden incluir agentes de ventas y plataformas de distribución que faciliten la promoción y entrega de sus servicios.

Si la empresa empieza a establecer conexiones poco a poco con intermediarios podría generar un impacto bastante grande en la organización. En primer lugar, la colaboración con ellos podría aumentar la visibilidad de la empresa en el mercado, a pesar de que Lean ya cuenta con varias sedes en diferentes países podría seguirse dando a conocer mostrando su compromiso y potencial de crecimiento, posteriormente esto mejoraría el acceso a nuevos clientes y expansión de estos. Otro de los beneficios es que contar con intermediarios puede ayudar a la empresa en

cuanto a la segmentación del mercado y la identificación de nichos específicos, aprovechar estas oportunidades es fundamental para el crecimiento y la mejora continua de la organización.

2.5.2.3 Clientes. Los clientes de Lean Solutions Group suelen ser empresas que buscan optimizar sus procesos logísticos y operativos. Como se ha mencionado anteriormente, están centrados principalmente en Estados Unidos y Canadá, debido al crecimiento de Lean se puede apreciar que los clientes han incrementado significativamente con el pasar de los años, es por eso que realizar una gestión óptima de los mismos es necesario para garantizarles un servicio más eficiente y adecuado. Siendo así se tienen en cuenta dos aspectos muy importantes:

- Segmentación: Segmentar los clientes es crucial, ya que en este aspecto se pueden abarcar desde pequeñas y medianas empresas hasta grandes corporaciones en diversas industrias.

- Necesidades: Las necesidades de los clientes se centran en la eficiencia, la reducción de costos y la mejora de la productividad. Es por esto por lo que deciden confiar en Lean y optar por adquirir sus servicios, sabiendo esto la empresa debe adaptar sus servicios para satisfacer estas demandas específicas y alcanzar las expectativas esperadas.

2.5.2.4 Competidores. Lean Solutions Group compite con otras empresas que ofrecen servicios similares en logística, consultoría y optimización de procesos. Esto incluye tanto grandes corporaciones como empresas más pequeñas y especializadas. El sector en el que compite actualmente está cada vez más en crecimiento debido en gran parte a la incursión de la tecnología y el uso de herramientas que hacen que los países estén tan conectados a nivel global. Para que Lean siga creciendo a pesar de sus grandes competidores, es importante que tome en cuenta algunos aspectos:

Identificación: Conocer quiénes son sus principales competidores es fundamental, ya que, a partir de esto, podría determinar cuáles son aquellos factores de diferenciación que tienen entre sí y que aspectos relevantes puede tener en cuenta para la mejora continua de sus procesos. Actualmente Lean Solutions se encuentra en el puesto #4 del ranking de las empresas del sector. Sus principales competidores son: Teleperformance, Concentrix y Asurion, encontrándose antes que Lean. Cabe resaltar que a pesar de que cada uno se especializa en un área específica, todos a fin de cuentas están directamente relacionados. Lo que les da una ventaja competitiva clara frente a Lean es su tamaño, experiencia diversificada y poder tecnológico.

Estrategia Competitiva: La oportunidad de Lean Solutions está en destacar y ser diferente a través de la calidad del servicio, la innovación en los procesos y el enfoque en la atención al cliente, debido a que estos aspectos son los que más marcan la diferencia para aquellos quienes contratan el servicio, en este caso los clientes. Si se toman en cuenta cada uno de ellos, y se trabaja para mejorar específicamente allí, Lean Solutions estaría destacando en gran manera en el mercado tan competitivo en el que se encuentra.

2.6 Portafolio de productos y servicios de la empresa

Lean Solutions Group tiene un amplio portafolio de productos y servicios para ofrecer a sus clientes y satisfacer las necesidades del mercado. Cuenta con varias líneas las cuales son: Operaciones, Tecnología, Marketing, BPO y Ventas. A continuación, se podrá evidenciar de una manera un poco más detallada de que trata cada una de ellas:

Operaciones: en esta área Lean Solutions ofrece profesionales bilingües calificados para ayudarle a sus clientes a llenar aquellos vacíos operativos que tienen, estos profesionales se encargan principalmente de ayudar incluso en tareas administrativas con el fin de aumentar la

productividad de los negocios. Son expertos en ayudar en tareas esenciales de transporte y logística, en los matices del forwarding global, cumplimiento aduanero y almacenamiento y distribución.

Tecnología: en cuanto a la tecnología, la empresa es experta en la contratación integral de desarrolladores, ofreciendo eficiencia y colaboración. Hace posible que sus clientes tengan: desarrolladores frontend, back-end, de pila completa, móviles, de IA de blockchain, ingenieros de DevOps y científicos de datos. Esto es una gran ayuda para las empresas que están comprometidas con su crecimiento e innovación ya que pueden personalizar soluciones de acuerdo con todas las necesidades cambiantes de negocio que existen actualmente.

Marketing: actualmente el marketing se ha convertido en la clave de éxito de las empresas, gracias a este es posible que sean conocidas y sean cada vez más competitivas en el mercado. Como dijo Andrew Davis "El contenido construye relaciones. Las relaciones generan confianza. La confianza lleva a conseguir ingresos". Es por eso que Lean Solutions toma el mando al contar con profesionales de marketing dedicados y creativos que le colaboran a sus clientes y atienden sus necesidades específicas. Su enfoque está en hacer resaltar su mercado e idear estrategias para comunicar mensajes efectivos mediante gráficos únicos y de alta calidad, ayudando a crecer en gran manera a aquellos quienes confían en este servicio.

BPO: en Lean BPO services tienen un objetivo muy claro, que es asegurarse de que sus clientes contraten a los mejores profesionales para reclutación, atención al cliente y demás funciones esenciales para fortalecer los equipos con los que ya cuentan actualmente. Esto es fundamental, ya que desde esta área de las empresas se garantiza que sus integrantes sean personas competentes y brinden su mejor servicio, fortaleciendo así la marca de la compañía.

Ventas: en esta área se enfocan en el crecimiento de sus clientes, aprovechando ventajas

competitivas e identificando las mejores oportunidades de negocio. Si el equipo de ventas actual de los clientes necesita apoyo o están presentando dificultades para lograr sus objetivos, Lean Solutions ofrece una gran ayuda al presentar a sus profesionales con una amplia trayectoria en ventas lo cuales están capacitados para identificar el camino conveniente para lograr el cumplimiento de sus objetivos, negociando con las tarifas más competitivas del mercado.

Como se puede evidenciar, el portafolio de productos y servicios que ofrece Lean Solutions es muy amplio y variado, asegurándose de cubrir cualquier necesidad que sus clientes puedan presentar y garantizarles una alta calidad en todos sus servicios. Su fuerte es ofrecer a los profesionales calificados más competitivos, para que cada cliente pueda cumplir con sus objetivos planteados y marquen una diferencia significativa en el mercado.

2.7 Aspectos del mercado que atiende Lean Solutions Group

Lean Solutions Group atiende un amplio mercado altamente dinámico y competitivo, lo que busca es ofrecer soluciones a las diferentes necesidades de este basado especialmente en la subcontratación de procesos de negocios. A continuación, se describen los principales aspectos del mercado que atiende la empresa.

2.7.1 Mercado de tecnología y soporte de TI

Apoyo en áreas tecnológicas: Lean Solutions Group está comprometida con la mejora de la infraestructura tecnológica de sus clientes, es por eso por lo que proveen este apoyo en áreas tecnológicas como el desarrollo de softwares, soporte técnico e incluso el mantenimiento de los sistemas. Actualmente es indispensable para las empresas contar con una estructura tecnológica sólida y de calidad, porque esto garantiza al final de todo el proceso una buena experiencia para el

cliente y por ende una mayor competitividad de la compañía. Después de la pandemia la tecnología se fue convirtiendo en un pilar fundamental cada vez más, incluso aquellas empresas que volvieron a la presencialidad se dieron cuenta de esto y siguen cuidando sus procesos tecnológicos. Los beneficios recibidos para quienes cuidan de sus procesos tecnológicos y de soporte son muy amplios, la seguridad de la información y la optimización de recursos hacen que la estabilidad del negocio sea garantizada.

2.7.2 Outsourcing de ventas y marketing

Mejora en la generación de ventas: El outsourcing de ventas y marketing ha crecido significativamente en los últimos años debido a que ofrece múltiples beneficios para las empresas que lo implementan, como lo son: una mayor eficiencia, reducción de costos y enfoque en las actividades principales del negocio. Este mercado incluye a clientes que necesitan un apoyo para generar más ventas y un gran alcance de marketing, sin descuidar otras áreas fundamentales de su compañía. El mercado es amplio y la oferta de Lean Solutions Group es muy buena, ya que para los clientes es una gran oportunidad porque les permite ahorrar costos en cuanto a la contratación y formación de personal interno, dejándolo en manos de otra compañía que ya lo administra y gestiona, además de reducción de costos en cuanto a infraestructura, softwares y demás herramientas especializadas.

2.7.3 Mercado de subcontratación de procesos administrativos

Business Process Outsourcing (BPO): Según la asociación colombiana de BPO “el sector de tercerización de procesos de negocio, se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio, intensivos en el uso de tecnologías de la Información, a un proveedor externo, quien a su

vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles”. Es un buen mercado, ya que las empresas pueden enfocarse en sus actividades clave y sacarle el mayor provecho para seguir creciendo mientras dejan las actividades administrativas a cargo de otra compañía que en este caso es Lean Solutions Group, garantizando un personal de calidad y fiabilidad que realiza un gran trabajo y proporciona seguridad a sus clientes de que todo se está haciendo y gestionando de la mejor manera.

2.7.4 Mercado de atención al cliente y soporte

La atención al cliente y el soporte son factores fundamentales en cualquier empresa, el mercado es tan amplio porque todas las compañías lo necesitan, si quieren la fidelización de sus clientes y mayor reconocimiento es fundamental que la atención prestada sea muy eficiente. Con el avance de la tecnología y la globalización el mundo está cada vez más interconectado, por ello, si un cliente tiene buenas referencias acerca del producto o servicio que adquirió lo primero que querrá hacer es manifestarlo, ya sea por medio de sus redes sociales o compartiéndolo con sus conocidos. Siendo este el caso la imagen de una empresa puede verse directamente beneficiada o afectada por la calidad no sólo de su producto sino por la calidad prestada a sus clientes en cuanto a atención y escucha. Lean Solutions Group está al tanto de esto, y por esta razón atiende este mercado, lo que busca es ofrecerle a quienes los contratan el soporte necesario para que la atención al cliente no sea un problema para ellos y cuenta con personal calificado para dar un buen servicio y hacer sentir a los clientes importantes y parte de su compañía, mejorando así su imagen y garantizando la fidelidad y mayor alcance de sus clientes.

3. Cargo y funciones desempeñadas

Durante este periodo como practicante se realizaron diferentes funciones, para el cargo de asistente de operaciones específicamente. En este numeral se podrán evidenciar las funciones del cargo, además de los procesos, procedimientos y herramientas implementadas en él.

3.1 Cargo desempeñado

El cargo desempeñado es el de asistente de operaciones de Lean Solutions Group para la sede de Bucaramanga.

3.2 Funciones asignadas

- Recibir clientes internacionales

Lean Solutions atiende a cientos de clientes internacionales, estos son principalmente de Estados Unidos y Canadá. Importantes navieras como Maersk creen en el trabajo de lean y por eso forman parte de su portafolio de clientes, además de este, clientes como DB Schenker, Odyssey y Bay and Bay que son empresas especializadas en logística y transporte multimodal han decidido creer en la compañía. Durante el año, varios clientes vienen a Colombia para acompañar a su equipo y conocer las instalaciones en las cuales sus colaboradores se encuentran. Por esta razón, es de vital importancia tener un orden en cuanto al recibimiento de estas visitas y conocer al cliente que llega para poder darle la atención y recibimiento esperado, ya que cada uno de ellos es importante para lean. Esta información de los clientes próximos a llegar es segmentada como se muestra a continuación:

Figura 3. Segmentación de la información de las visitas de clientes internacionales.

Fecha de la visita	Cliente	Ubicación	Página web oficial	Días de estadía	Summary de su visita/Que vio de su cuenta
10 de Marzo 2025	Odyssey Logistics	Danbury, Connecticut, Estados Unidos	https://www.odysseylogistics.com/	5	Cliente satisfecho por el orden de su cuenta y el espacio que ocupan dentro de las instalaciones, consideran que el ambiente es agradable y que las operaciones marchan bien, se habló con los team lead de su cuenta para determinar en que se pueden apoyar.
31 de Marzo 2025	Bay & Bay Transportation	California, Estados Unidos	https://bayandbay.com/	3	Varios representantes de la cuenta presentes, con diferentes propósitos y expectativas de sus colaboradores, querían tener espacios para compartir y conocer más de quienes trabajan para ellos, se organizaron diferentes salidas a restaurantes representativos de la ciudad.
15 de Abril 2025	American Expediting	Filadelfia, Pensilvania, Estados Unidos.	https://americanexpediting.com/	4	Los clientes se enfocaron en hacer acompañamiento en la forma en que sus colaboradores realizan los procesos logísticos de sus cuentas, para determinar falencias y posteriormente mostrar como mejorarlas, hubo buena comunicación de ambas partes y se ha notado mejoría.
07 de Mayo 2025	Frayt	Cincinnati, Ohio, Estados Unidos	https://www.frayt.com/	2	En comunicación con el cliente, se solía mencionar que el seguimiento a las cargas y la cantidad tramitada durante el día estaba siendo un poco bajo en comparación con el esperado, sin embargo, con el fortalecimiento de la comunicación y esclarecimiento de algunos procesos, se han mostrado bastante satisfechos con la captación de la información por parte de sus colaboradores.
03 de Junio 2025	Quantix3pl Solutions	The Woodlands, Texas, Estados Unidos	https://quantixscs.com/	4	Equipo bastante sólido con apoyo mutuo ante cualquier proceso o circunstancia, el cliente está satisfecho y bastante emocionado por el crecimiento de su cuenta, planea ampliar el equipo y explorar otras posiciones que ayuden a fortalecer el rendimiento de su cuenta y continúe la mejora en los procesos actuales.

- Apoyar y acompañar a los clientes internacionales en su recorrido por la empresa

Además de darles el recibimiento, la idea es acompañarlos durante todo su recorrido en el tiempo que están en las instalaciones, con el fin de conocer que piensan acerca del desempeño de sus colaboradores y entablar conversaciones acerca de cómo se puede mejorar. Esta práctica es muy importante, ya que se dan a conocer puntos de vista de manera presencial, mostrándoles un gran interés por las mejoras y brindándoles opciones e ideas que ayuden a que las operaciones se desarrollen de la manera más optima y eficaz posible y así los resultados esperados sean cada vez mejores.

- Brindar inducciones para formar al personal en el área de operaciones

Antes de que los colaboradores tengan su entrevista y primer contacto con el cliente, es necesario que se preparen y sepan las condiciones para el cargo el cual están aplicando, Lean Solutions Group cuenta con un amplio portafolio de servicios, por lo cual, los cargos disponibles son muy diversos. Algunas de las líneas más interesantes son logistics coordinator, track and trace, freight audit, entre otras. Como asistente de operaciones, es una gran responsabilidad destacar la

importancia de la mercancía en cualquier proceso logístico, el hecho de que la mercancía llegue a salvo y en las condiciones óptimas permite no solo fortalecer las relaciones con un cliente, sino también incrementar el valor de la empresa para la cual se está trabajando.

Figura 4. Descripción y responsabilidades del cargo de Track and Trace Associate.

Refrigerated Truck Track & Trace Associate	
Department: RT Extended Coverage	
Job Description	The track and trace associate's primary responsibility is to track all loads/shipments handled by the RT Bay and Bay team through the different systems (via email, TRUCKMATE TMS SYSTEM, web portals, or phone). To ensure all order statuses are properly updated into the systems with the arrival, departure times, ETA and location updates for all shipments. Communicate and report the information of the load onto the TMS for visibility to later follow up and prioritize assigned tasks to support the team. Actively working to ensure all loads are moving as scheduled and communicate with the planners about any issues or events.
Job Responsibilities	• Communicate directly with Customer Service and/or fleet managers for all necessary status updates for each load in TRUCKMATE. This includes updates for ETA to PU, PU in and out times, In-Transit updates, ETA to delivery, delivery in time and out time, trailer integrity and trailer temperature tracking. • Loads that are In-transit must have a minimum of one update per shift. Update notes must be entered into TRUCKMATE via Notes. • Loads that are scheduled for PU and DEL must have a minimum of 2 updates per shift. (1 update for arrival time and 1 update for departure time). Update notes must be entered into TRUCKMATE via Notes function. • Follow up on any direct tracking requests from CS or OPS team immediately. • Delayed notes must be communicated immediately to the proper CS Associate, assigned Planner, and EC Manager via email. All team members must be included in these update emails. • Trailer data integrity duties include trailer verification and temperature tracking

TRACK & TRACE ASSOCIATE | LOGISTICS COORDINATOR | BILLING SPECIALIST | AUDIT SPECIALIST | DATA ANALYST | FREIGHT AUDIT | C ...

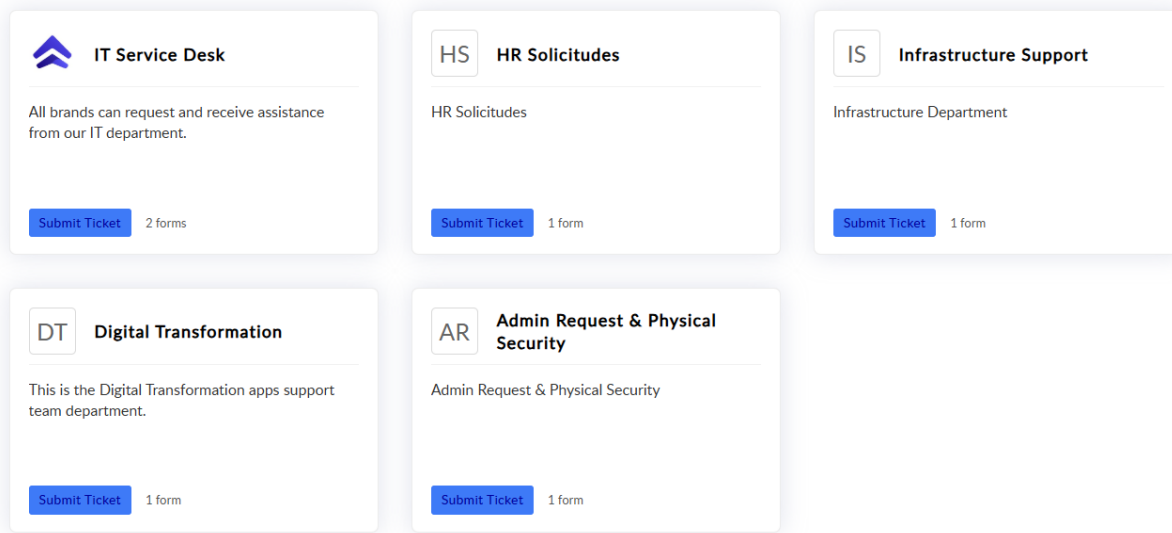
- Ayudar con las solicitudes del personal y crear líneas de comunicación entre los diferentes departamentos.

Para garantizar que los colaboradores se encuentren en condiciones óptimas al momento de realizar sus labores, cualquier solicitud o inconveniente que presenten debe ser escalado con el fin de que se pueda dar solución. Mediante la plataforma helpdesk, se permite que cualquier requerimiento sea solicitado a las áreas correspondientes. De esta manera se puede atender la

solicitud y posteriormente dirigirla a los departamentos correspondientes, ayudando así con las solicitudes y al mismo tiempo estableciendo comunicaciones para brindar soluciones oportunas y adecuadas. Si la operación marcha bien, el cliente está satisfecho y su mercancía puede seguir asegurada y monitoreada.

Figura 5. *Plataforma helpdesk.*

Departments 



- Garantizar la eficiencia del equipo y las operaciones de la compañía.

El uso de bases estadísticas es muy importante para revisar el rendimiento de los colaboradores y verificar en que aspectos están teniendo deficiencias o en que son fuertes. El uso de KPI's para medir el comportamiento de estos en diferentes aspectos es muy importante, porque gracias a los resultados obtenidos es que posteriormente se pueden tomar acciones que garanticen un alto rendimiento en la operación de la compañía. Estos KPI'S se han aplicado para medir cuantos colaboradores llegan tarde o no, pero sobre todo como está su rendimiento en relación con los clientes y la calidad del servicio que están ofreciendo.

Figura 6. *Tardiness report.*

MINUTOS TARDE						OBSERVACIONES			
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL SEMANA				
2	4	20	24	23	73				
19	44	11	4	30	108				
12	11	12	11	16	62				
0	0	1	12	39	52				
3	8	14	8	16	49				
90	1	1	0	12	104				
88	1	2	0	12	103				
7	4	8	10	19	48				
13	19	11	23	21	87				
12	13	20	20	18	83				
20	0	26	12	32	90				
23	40	17	12	22	114				
31	17	40	20	17	125				
18	17	3	3	19	60				
18	26	27	4	14	89				
FALSE		FALSE	FALSE	FALSE					
		FALSE	FALSE	FALSE					
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL SEMANA				
114	0	0	0	0	114				
48	0	2	0	0	50				
0	28	11	6	6	51				
0	30	126	0	9	165				

En esta imagen se evidencia el tardiness report de los colaboradores durante una semana, mostrando que hay algunos casos realmente preocupantes en relación con otros, ya que sus funciones se pueden ver afectadas.

- Reportar las actividades realizadas por los colaboradores de la empresa

Figura 7. Estadísticas de rendimiento de los colaboradores de la cuenta Bison.

Tomado de Lean Solutions Group (2025).

Por otra parte, este es un reporte generado de la cuenta Bison Transport, que tiene cinco colaboradores en total. El tiempo estimado de los datos de estudio es semanal y se puede interpretar la eficiencia de la disponibilidad que tienen los colaboradores para atender las solicitudes de los clientes y garantizar que la comunicación con ellos sea buena, con tal de se cumplan los objetivos y metas esperadas. Si estas estadísticas no salen de la manera esperada, se deben empezar a implementar planes de acción que garanticen que los colaboradores cumplan como se debe y puedan mostrar su potencial.

- Analizar el mercado para identificar oportunidades de negocio

Lean Solutions Group es una empresa que no se conforma, siempre está buscando la forma

de reinventarse, mejorar sus procesos, pero sobre todo de crecer. Por esto es que realizar diferentes estudios de mercados permite identificar que oportunidades de negocio y de crecimiento posee Lean, para de esa manera ir tras ello. El estudio de mercado es de diferentes magnitudes, es decir que no solo se explora el mercado internacional, sino también el de Colombia y las regiones actuales en las que se encuentra la empresa. Como se ha mencionado, Colombia es uno de los países en los que la empresa tiene más sedes, es por esta razón por la que se ha analizado cuál de estas tiene un potencial de crecimiento aun mayor que las demás y como puede irse expandiendo exponencialmente con el pasar del tiempo. Este estudio realizado, ha sido de gran utilidad para el plan de mejora propuesto, y permite comprender un poco más la razón de este.

Figura 8. Matriz análisis de mercado - Colombia

ANÁLISIS DE MERCADO - COLOMBIA											
INDICADORES	% participación	BUCARAMANGA	Resultado	MEDELLÍN	Resultado	BOGOTÁ	Resultado	BARRANQUILLA	Resultado	CARTAGENA	Resultado
Indicadores sociales	30%										
Nivel de bilingüismo	55%	4	0,66	2	0,33	2	0,33	3	0,495	2	0,33
Calidad de vida	15%	5	0,225	4	0,18	3	0,135	3	0,135	3	0,135
Seguridad ciudadana	15%	4	0,18	3	0,135	2	0,09	2	0,09	2	0,09
Educación superior	15%	4	0,18	5	0,225	5	0,225	4	0,18	3	0,135
	100%										
Indicadores económicos	20%										
Tasa de desempleo	20%	5	0,2	5	0,2	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Formalidad / incentivos	20%	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Costo de vida / operación	60%	4	0,48	3	0,36	2	0,24	3	0,36	3	0,36
	100%										
Indicadores tecnológicos	20%										
Cobertura de internet / fibra óptica	50%	4	0,4	4	0,4	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Centros tecnológicos / formación TIC	50%	4	0,4	5	0,5	5	0,5	3	0,3	2	0,2
	100%										
Indicadores logísticos	15%										
Acceso a aeropuerto / conectividad nacional	50%	3	0,225	5	0,375	5	0,375	4	0,3	4	0,3
Transporte urbano y movilidad	50%	3	0,225	4	0,3	4	0,3	3	0,225	3	0,225
	100%										
Indicadores comerciales	15%										
Ecosistema empresarial / clúster BPO	100%	4	0,6	5	0,75	5	0,75	3	0,45	2	0,3
TOTAL	100%		3,935		3,915		3,725		3,175		2,575

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

Para llevar a cabo las funciones asignadas se realizaron los siguientes procesos y procedimientos

Tabla 1. *Procesos, procedimientos y herramientas empleadas durante la práctica en Lean Solutions Group*

<i>Función</i>	<i>Procesos</i>	<i>Procedimientos</i>	<i>Herramientas</i>
Recibimiento y acompañamiento de clientes internacionales en la empresa	Relaciones internacionales y atención al cliente internacional	- Coordinar agenda de visitas - Dar la bienvenida formal - Acompañar en recorrido por la empresa - Resolver dudas básicas	Agenda compartida (Google Calendar) Correo electrónico Manual de protocolo empresarial
Brindar inducciones para formar al personal en el área de operaciones	Formación y capacitación del personal	- Preparar material de inducción - Programar sesiones - Acompañamiento en la explicación de políticas y procedimientos	Presentaciones (PowerPoint/Canva) Manual de operaciones Word Teams
Ayudar con las solicitudes del personal y crear líneas de comunicación entre los diferentes departamentos	Gestión del talento humano y comunicación interna	- Recibir solicitudes - Canalizarlas al área correspondiente - Dar seguimiento - Fomentar comunicación efectiva - Garantizar cumplimiento	Formularios (Google Forms) Correo corporativo Chat interno (Teams) Helpdesk
Reportar las actividades realizadas por los colaboradores de la empresa y garantizar la eficiencia del equipo	Supervisión y control de desempeño	- Recopilar informes de actividades - Evaluar resultados - Identificar mejoras - Comunicar hallazgos a ops managers	Hojas de cálculo (Excel, Google Sheets) Reportes semanales Herramientas de seguimiento (Trello, Asana) KPI'S
Analizar el mercado para identificar oportunidades de negocio	Investigación de mercados	- Recolectar datos del mercado - Analizar tendencias y competencia - Proponer oportunidades de mejora - Elaborar informes	Herramientas de análisis Reportes de mercado (Statista, bases de datos) Trade map Informes (Procolombia, legiscomex)

4. Marco conceptual y normativo

A continuación, se presenta el marco conceptual el cual abarca algunos de los conceptos

principales del informe para una comprensión más amplia del mismo, y el marco normativo en el que se encuentra aquella normativa institucional, nacional e inclusive internacional que se tuvo en cuenta para el desarrollo y elaboración del presente documento y las temáticas mencionadas en él.

4.1 Marco conceptual

- Comercio Internacional

“El comercio internacional es el proceso de intercambio de bienes y servicios entre países. Incluye tanto las importaciones como las exportaciones y a través de cualquier medio de transporte: aéreo y marítimo. La importación y la exportación impulsan conjuntamente las interacciones económicas y el crecimiento entre países” (CETYS, 2024). Este intercambio permite que los diferentes países se puedan abastecer de todo aquello que les hace falta y puedan suplir la necesidad de la población, además si producen en gran manera cierto tipo de bien o producto pueden abastecerse de lo necesario y enviar a otro país lo que tengan en exceso.

Cabe resaltar que este concepto es muy amplio que abarca diferentes acciones a nivel global. Según Osorio Arcilla (1995), el comercio internacional es el conjunto de movimientos comerciales y financieros, y en general todas aquellas operaciones cualquiera que sea su naturaleza, que se realicen entre naciones; es pues un fenómeno universal en el que participan las diversas comunidades humanas.

El aporte que Lean Solutions le hace al comercio internacional es enorme, ya que busca fortalecer cada vez más las relaciones que tiene con los demás países y la mejora continua de la prestación de sus servicios para abastecer la demanda internacional.

- Outsourcing

Según Gestipolis, (2024), “El outsourcing consiste en que una organización contrata a una

firma externa especializada para que se encargue de una o más actividades dentro de su propio proceso de negocio”. Es importante recalcar que estas actividades no son como tal un núcleo interno de la empresa, ni forman parte de los objetivos estratégicos que tenga la organización, pero una vez este es aplicado se pueden ver cambios significativos, por lo cual, se considera que la implementación de esta práctica puede llegar a ser altamente necesaria.

En los últimos años, el outsourcing se ha convertido en una de las dinámicas empresariales que más ha tomado fuerza a nivel global, el avance tecnológico ha permitido estos cambios y mejoras haciendo que se convierta en una gran estrategia comercial para las empresas y que destaquen en gran manera en el mercado.

El hecho de que las empresas acudan al outsourcing surge con la necesidad de responder a los cambios requeridos en los mercados e incluso la dificultad en adivinar hacia dónde tenderá ese cambio, el foco principal está en que las organizaciones se centren en sus competencias y capacidades básicas, dando paso a la estrategia de Outsourcing en aquellas áreas que pueden ser mejoradas con el apoyo de empresas especializadas; es decir, acudir a fuentes externas para lograr un fin deseado (Quinn y Hilmer, 1994).

- *Nearshoring*

El nearshoring consiste en trasladar servicios o procesos a ubicaciones cercanas geográficamente. Sus principales ventajas incluyen la proximidad, la reducción de costos logísticos y una mejor gestión de las relaciones con los proveedores. (Unir, 2024). Es importante destacar que las empresas que aplican el nearshoring pueden lograr minimizar su presupuesto en ciertas áreas mientras la incertidumbre a nivel internacional se reduce. La verdadera clave está en subcontratar sus procesos productivos en territorios amigables comercialmente.

Por otra parte, Lázaro, Esmeralda (2022) en su artículo publicado en el economista,

menciona que el nearshoring consiste en mudar las fábricas del país de origen a uno cercano en el que todo sea más barato: el salario de los obreros, la electricidad y los combustibles, los insumos... y hasta los impuestos. Ciertamente es una definición enfocada más que todo a la comercialización de bienes o productos terminados, para comprender mejor este concepto.

Sin embargo, en el sector de servicios, el nearshoring también juega un papel fundamental, gracias a la globalización y el crecimiento de la economía, grandes empresas han decidido empezar a adaptar sus modelos de negocio y a implementar esta estrategia. Lo que han obtenido debido a esto, es en primer lugar, la ampliación de sus proveedores y adicional a esto la reducción de tiempos y costos en sus operaciones.

4.2 Marco normativo

- *Ley 9 de 1991*

La Ley 9 de 1991 establece las bases del régimen cambiario colombiano y promueve la libertad de inversión extranjera en el país. El régimen cambiario tiene por objeto promover el desarrollo económico y social y el equilibrio cambiario, con base en algunos objetivos como lo son: Propiciar la internacionalización de la economía colombiana con el fin de aumentar su competitividad en los mercados externos y estimular la inversión de capitales del exterior en el país. (Congreso de la república, 1991).

Esta ley permite que los inversionistas extranjeros participen en casi todos los sectores económicos en condiciones de igualdad con los nacionales, garantizando además la libre movilidad de capitales, utilidades y dividendos.

Lean Solutions Group como empresa multinacional y con capital extranjero, se acoge a esta ley para realizar sus inversiones en el país de forma legal y segura y para que pueda operar

con gran libertad cambiaria en sus transacciones internacionales

- *Decreto 2080 de 2000*

El decreto 2080 de 2000 constituye el Régimen de Inversiones Internacionales del país y regula en su integridad el régimen de inversiones de capital del exterior en el país y el régimen de las inversiones colombianas en el exterior, se enfatiza en el principio de la igualdad en el trato, determinando que no se podrán establecer condiciones o tratamientos discriminatorios a los inversionistas de capital del exterior frente a los inversionistas residentes nacionales, ni tampoco conceder a los inversionistas de capital del exterior ningún tratamiento más favorable que el que se otorga a los inversionistas residentes nacionales. (Congreso de la república, 2000). Es fundamental establecer estos parámetros porque de ese modo, se estaría incluso incentivando a que la entrada de capital exterior a Colombia incremente, porque al no haber tratos diferenciadores para ninguna de las partes, los demás países estarían viendo que se vela por sus derechos e integridad y que es seguro invertir en Colombia.

Como Lean Solutions es una empresa que cuenta con un alto capital extranjero, está asegurando su fiabilidad frente a los clientes mediante este decreto, ya que puede registrar formalmente su inversión extranjera ante el banco de la república y garantizar la seguridad y transparencia de su estructura financiera internacional.

- *Ley 7 de 1991*

En la Ley 7 de 1991 se establecen las bases para la modernización del comercio exterior en Colombia y además de ello, se logran evidenciar aquellos mecanismos que han sido creados para facilitar, promover y regular las operaciones de importación y exportación de bienes y servicios. Lo que esta ley permite es la promoción de exportaciones no tradicionales, incluyendo sobre todo los servicios, y busca aumentar la competitividad del país en mercados internacionales.

Al expedir esta ley, el gobierno nacional enfatiza que se debe aplicar según ciertos principios como lo son: Impulsar la internacionalización de la economía colombiana para lograr un ritmo creciente y sostenido de desarrollo, promover y fomentar el comercio exterior de bienes, tecnología, servicios y en particular, las exportaciones y, por último, apoyar y facilitar la iniciativa privada y la gestión de los distintos agentes económicos en las operaciones de comercio exterior. (Congreso de la república, 1991).

Esta Ley es de gran importancia para Lean, ya que al estar en el sector de servicios le proporciona el marco legal adecuado para operar como tal, además de eso, establece reglas claras para su participación en el comercio internacional desde Colombia y el acceso a ciertos beneficios fiscales y programas del gobierno para su beneficio.

5. Aportes

5.1 Propuesta de valor agregado

5.1.1 Identificación de la situación problemática

Lean Solutions Group es una empresa que ha ido creciendo en gran manera con el pasar de los años, como se ha venido mostrando a lo largo de este proyecto, la presencia que tiene la empresa en diferentes países y sedes es muy importante. En Colombia, se encuentra mucho talento, y así mismo grandes oportunidades a donde quiera que se dirija una empresa. Lean está presente en las ciudades más importantes de Colombia y las más competitivas: Medellín, Bogotá, Cartagena, Barranquilla y Bucaramanga.

La identificación de la situación problemática es que la sede de Bucaramanga no está

creciendo como se espera. Las condiciones de la infraestructura en la cual se encuentra la empresa en estos momentos no cumplen con los requerimientos para abarcar a la cantidad de personal disponible para la oferta que se tiene. Además de esto el personal interno encargado de aceptar personas y hojas de vida está siendo ineficiente, porque no alcanza a hacer las aceptaciones completas y esto retrasa todo el proceso, porque no se acepta personal suficiente y además si se llegara a aceptar no habría donde colocarlos.

La empresa tiene altas proyecciones de crecer, sobre todo porque consideran que Santander especialmente tiene un gran talento, la educación aquí en comparación de las otras ciudades es indudablemente superior, y como es una empresa bilingüe se ha demostrado que el nivel de inglés y fluidez de los santandereanos es muy bueno, además es una ciudad muy centralizada en donde todo queda cerca y la vida no es tan cara aquí.

La demanda está siendo alta también, actualmente hay clientes que están buscando bastante personal, incluso se tienen proyectados oficinas completas para un solo cliente, es por esto, por lo que la demanda no sería un problema, sino por el contrario una gran oportunidad.

Para concluir, la situación problemática de Lean Solutions Group es en primer lugar la infraestructura, buscar en Santander un lugar adecuado para poder incrementar las posibilidades de abarcar más personal y el otro problema es que hay demasiadas hojas de vida represadas, lo que hace que el proceso de aceptación de empleados sea más lento y por ende el crecimiento no sea tan fluido como se espera.

5.2 Contribución de conocimientos a la empresa

Para poder mitigar estas problemáticas se propusieron ciertos procedimientos para reducir los impactos que estas estaban causando, de modo que se compartieron conocimientos adquiridos

en la carrera de negocios internacionales para que las problemáticas presentes en la empresa se pudieran solucionar. Estas fueron:

Centralización de la información: mediante herramientas como Excel, se pudo visualizar de manera más clara las diferentes ubicaciones en las que la nueva sede de lean podría estar ubicada, tomando en cuenta diferentes factores. Para poder elegir el mejor lugar es importante conocer la cercanía a ciertos lugares, y relacionarlo con el costo de estos. Para que la comprensión de esta información sea más eficiente, los filtros que se realizan deben ser cada vez más puntuales y específicos, como por ejemplo si el sitio se encuentra completamente disponible, que capacidad posee, y las condiciones de la infraestructura actual, si es seguro o no trasladarse para allí, etc.

Análisis del entorno local: para este caso es como realizar una matriz, en la que se relacionen todas aquellas ventajas o desventajas que se hayan evidenciado al momento de comparar los lugares que se tienen sugeridos, y ver cuáles son aquellos factores que podrían afectar la mudanza allí. Es fundamental saber quién asume la responsabilidad de ciertos gastos, por ejemplo, si algo de las tuberías, la torre de enfriamiento llega a fallar, quien sería el encargado de pagar por estos daños teniendo en cuenta que el lugar al cual se ingrese debe garantizar el funcionamiento de esto. Además, si fuera viable conseguir un sitio ya amueblado y listo o uno por amueblar.

Estudio de la competitividad: la competitividad en el sector del BPO (Business Process Outsourcing) es bastante alta y cada día está en constante crecimiento, diferentes multinacionales tienen presencia en Santander y es por eso, que buscar un lugar clave es un gran reto, la idea es que la empresa no esté tan cerca de sus grandes competidores ya que puede verse opacada por alguno de ellos o peor aún confundida por personas que quieran llegar a estos. El estudio de la competitividad se realiza de manera que Lean Solutions tenga en cuenta en que lugares exactos se

encuentra su competencia e intente estar en un lugar aparte, en el cual esa zona nueva a la que llegue sea solo para él, y una vez estando allí ubicada se pueda presentar a su público, mostrarse de manera única y resaltar por si sola sin temor de que los clientes estén cerca de su competencia.

Mejora en los procesos: para el tema de la mejora en términos de contratación y agilización del futuro talento que espera por trabajar en Lean, se propuso un estudio interno de los procesos actuales, y sobre todo de quienes son los encargados actualmente de realizar los filtros y procesos de entrevista a los colaboradores, para determinar si el trabajo está siendo eficiente con respecto a la cantidad de solicitudes que se tienen. Tras haber implementado este análisis, se puede proceder ya sea a incrementar el personal encargado de esta área, para poder cumplir con la cantidad de solicitudes que se reciben y procesan y que los filtros sean puntuales y concretos, para que sea más fácil proceder o no con algún candidato.

5.2.1 Impacto desde los resultados/logros

Se espera que los resultados y logros obtenidos por la empresa sean bastante grandes y que cumplan con todas sus expectativas. Estos son:

Alineación con la estrategia de expansión: como se ha mencionado anteriormente, la empresa espera incrementar su capacidad para que de esa manera pueda contar con más colaboradores y lugar para ellos. Actualmente, Lean cuenta con 8 mil colaboradores activos y cientos de clientes, su meta es que al finalizar este año puedan alcanzar a los 10 mil colaboradores, y si se supera esta cifra sería incluso mucho mejor. Con este plan de mejora, logrará su meta y lo mejor de todo es que será en poco tiempo.

Toma de decisión más rápida y fundamentada: Lean Solutions siempre se ha caracterizado por dotar de personal calificado y profesional a aquellos clientes que dan toda su confianza a la

empresa. Por eso los resultados que se esperan, es que Lean pueda incrementar su capacidad de contratación, haciendo este proceso de manera más rápida y eficiente sin que se pierda la calidad del personal que se contrata. Ahora bien, si se sigue manejando la misma calidad de personal y profesionales y además de esto se hace de forma más rápida brindándole a los clientes una mejora en los tiempos de respuesta y solucionando, los beneficios que traerá serán indudablemente enormes.

5.3 Aportes de la empresa al proceso formativo

Dentro de los aportes de la empresa al proceso formativo es muy amplia, ya que abarca desde el afianzamiento de conocimientos anteriormente adquiridos en un aula de clase y teóricos, así como el de conocimientos en un escenario real, en el que se evidencia cada día como se desarrollan los entornos de negocio y se busca la mejora continua para continuar con las operaciones de la compañía.

Exposición a un entorno real: el estar en una empresa multinacional en la cual el entorno es profesional y diverso es algo demasiado gratificante y además de esto muy retador. Cada día trae diferentes retos y es muy importante saber asumirlos, poder brindar soluciones reales que contribuyan a la mejora del negocio, una cosa es pensar en ideas y otra cosa es proponer estas ideas sólidas para lograr resultados. Frente a cada reto, lo mejor es siempre brindar diferentes soluciones, que entre todos se pueden analizar para escoger lo mejor y así lograr resultados esperados.

Interacción con clientes internacionales: a lo largo de los años, Lean ha adquirido un amplio portafolio de clientes, principalmente de Estados Unidos y Canadá, países con culturas muy diferentes y con estilos de negocio muy diferentes también. El hecho de haber interactuado con estos clientes ha permitido aprender sobre su cultura y comprender la manera de hacer

negocios, una cosa es lograr captar la atención de un cliente y otra es el saber mantenerla. Las relaciones se forjan por el propósito que tienen ambas partes por lograr el bien común, garantizar que el negocio crezca y discutir sobre aspectos que permitan mejorar sus procesos, la eficiencia de sus equipos y la relación que se tienen dentro de ellos.

Implementación de planes de acción: Sin duda, uno de los aprendizajes más importantes que la práctica en la empresa proporciona, es que siempre hay áreas en las cuales se puede mejorar. Proponer planes de acción es fundamental para todo, ya que si hay algo en lo cual se evidencia que se está fallando o si un proceso está siendo deficiente hay que tomar acciones. En este caso, las múltiples carencias en la sede actual, la necesidad por crecer de la empresa, la alta oferta de profesionales bilingües en Santander y la alta demanda del mercado llevó a que Lean Solutions buscara expandirse y encontrara mayores oportunidades para la mejora de sus procesos, hacer parte de este plan es uno de los mayores retos y aprendizajes que se puede adquirir.

5.4 Plan de mejora para Lean Solutions Group

5.4.1 Resumen ejecutivo

Actualmente, Lean Solutions está presentando ciertas situaciones que han impedido que se cumplan algunos de los objetivos de crecimiento que se tienen estipulados para este año. A pesar de ser una empresa muy capacitada y con alta experiencia en el sector de servicios, se puede decir que no ha usado su máximo potencial para incrementar sus cifras.

Como practicante en el área de operaciones, se propone un plan de mejora, tomando en cuenta los aspectos en los cuales se evidencia alguna falla u oportunidad de mejora, para que los procesos dentro de la compañía sean eficientes y se puedan ver los resultados esperados por parte

de la empresa en un corto periodo de tiempo.

5.4.2 Contextualización del plan de mejora

Lean Solutions Group es una de las empresas más representativas del mercado, la forma en la que ha crecido con el pasar de los años es de admirar. A pesar de que ha atravesado factores y escenarios complicados ha sabido mantenerse, y desde que diversificó su portafolio de servicios ha logrado llegar cada vez más a clientes de diferentes países cumpliendo con sus expectativas de calidad. El potencial de crecimiento que tiene Lean Solutions Group es enorme y las expectativas esperadas son muy altas, es por esto, que es necesario trabajar en las áreas necesarias para alcanzar estos resultados.

Santander, es uno de los mejores departamentos en los que la empresa desarrolla sus operaciones, el costo de vida allí no es tan alto como en otras partes de Colombia, además sus ciudades principales son bastante centralizadas y la calidad de la educación y el nivel de inglés de sus profesionales es muy bueno.

Actualmente, se han encontrado varias falencias que no han permitido que la empresa crezca como se espera, pero también grandes oportunidades para que lo haga.

Este plan de mejora está enfocado en el crecimiento de Lean, mediante el aprovechamiento de diversos factores presentados, los cuales son necesarios para lograr la meta de alcanzar e incluso superar los 10.000 empleados en menos de un año. Sin duda alguna es un gran reto, pero con altas probabilidades de ser alcanzado. El apoyo que tiene Lean Solutions por parte de sus directivos con el fin de crecer es bastante grande, y esta es una gran oportunidad y el momento para hacerlo.

Este plan de mejora está propuesto con el gran objetivo de que se cumpla, proponiendo metas y acciones que Lean Solutions tiene la capacidad de implementar y trabajar para lograr los

resultados esperados en el corto a mediano plazo.

5.4.3 Objetivos del plan de mejora

- Optimizar los procesos de reclutamiento y selección mediante la implementación de estrategias y herramientas que permitan mayor eficiencia operativa en la contratación de personal calificado.
- Diseñar e implementar estrategias de crecimiento que fortalezcan la posición competitiva de Lean Solutions Group en el mercado local e internacional.
- Ampliar la planta de colaboradores y mejorar sus condiciones laborales, garantizando espacios adecuados, procesos eficientes y beneficios que promuevan el bienestar y la retención del talento humano.
- Consolidar el posicionamiento de Lean como una empresa atractiva y de alto desempeño, capaz de ofrecer servicios de calidad a una base creciente de clientes internacionales gracias a su infraestructura, talento y procesos optimizados.

5.4.4 Aspectos para mejorar

Durante la práctica, se pudo evidenciar diferentes falencias que no permiten de la mejor manera el crecimiento de la empresa en términos de personal, estas son:

- *Capacidad de las instalaciones actuales:* actualmente, en el departamento de Santander, Lean se encuentra ubicada en dos oficinas. Una de estas es en el hotel sonesta de Caracolí y la otra en Torre Vitro de Cabecera. La capacidad que tienen estas dos sedes está siendo muy poca, ya que a medida que Lean continúa avanzando en el desarrollo de sus operaciones, sus clientes están creciendo, uno de ellos, incluso, ha llenado todo un piso del

hotel sonesta únicamente para personal suyo. Se puede decir, que tanto en Vitro como Caracolí, ambos espacios se están llenando en gran manera alcanzando su capacidad máxima. Además de esto, hay otro factor fundamental por el cual se recomienda también encontrar y adaptar sus operaciones a un espacio diferente, y es porque se han presentado múltiples inconvenientes con el estado y funcionamiento de los aires acondicionados, las tuberías, goteras, etc, esto ha incrementado los costos de la empresa porque todo corre por cuenta de ellos, la administración no se hace responsable de esto y por lo general, no brinda soluciones. Buscar un nuevo espacio, permitirá disminuir los costos mencionados anteriormente, pero sobre todo incrementar la capacidad de sus instalaciones y, por ende, permitir que sea posible la generación de más empleo.

- *Retrasos en los procesos de aceptación de colaboradores:* Lean, tiene claros sus objetivos e intenciones acerca de incrementar su personal, además de esto, tiene un potencial prometedor para seguir encontrando clientes y hacer crecer las cuentas de los que ya forman parte de la empresa. Sin embargo, se ha evidenciado que hay un estancamiento en el proceso de aceptación y tramite del personal que desea ingresar a trabajar a Lean, se encuentran estancados cientos de perfiles que aún no han sido contactados, perfiles que pueden llegar a ser muy importantes para la compañía con el pasar del tiempo y muy productivos y beneficiosos para los clientes. A pesar de que Lean encuentre instalaciones con mayor capacidad de personal y demás características que se están buscando, pero no tiene un proceso adecuado de aceptación de personal y entrevistas, no estaría haciendo nada, por el contrario, estaría de igual manera retrasando los procesos, haciendo que el crecimiento de la compañía se vea afectado y además de esto, apartarse de la meta a corto plazo que tiene estimada para el crecimiento de la empresa.

- *Estrategias de visibilidad de la empresa:* tanto en Bucaramanga como en su área metropolitana se encuentran grandes competidores de Lean Solutions Group, multinacionales de otras partes del mundo con amplias ofertas de empleo y buenos salarios. Lean tiene grandes ventajas y beneficios para todos aquellos que allí trabajan, es por eso, que trabajar en la empresa resulta muy atractivo para quienes la conocen. Sin embargo, las estrategias de visibilidad y promoción de la empresa deben ser mejoradas e implementadas. Para que los profesionales interesados en trabajar en Lean se sientan atraídos por la empresa, primero que todo deben conocerla, porque si la competencia llega a ellos primero, probablemente sean perfiles que se están dando por perdido. Las vallas publicitarias, los mensajes e información que se da por los diferentes medios de comunicación ayudarían demasiado a que la empresa sea cada vez más visible y capte la atención de quienes la escuchan, aprovechando así el talento santandereano y logrando un mayor crecimiento.
- *Incentivos para el alcance en todo el departamento:* como se ha mencionado anteriormente, Lean está comprometido con el crecimiento de personal y está dispuesto a tomar las medidas necesarias para lograrlo. Es por esto, por lo que debe tener en cuenta un factor muy importante que hasta ahora no se ha implementado. Para lograr una mayor captación de personal y que los profesionales interesados en trabajar en Lean puedan sentirse atrapados y motivados durante su proceso, Lean debe tener en cuenta la facilidad de accesos en las diferentes sedes de la empresa, es decir, tomar en cuenta que tan lejos o cerca se encuentran sus colaboradores de las oficinas, para determinar también si la ubicación en la que se encuentran es adecuada o no. Cuando se menciona el alcance en todo el departamento, se hace referencia a que no únicamente las profesionales de las ciudades principales puedan trabajar en Lean, sino también aquellos que se encuentran en

las afueras; Tomando en consideración esto, algunos de los incentivos que se podrían implementar son consideraciones referentes al transporte o incluso a la vivienda, para aquellos que vengan de zonas muy alejadas o rurales y que puedan aportar gran conocimiento al desarrollo y la competitividad de la empresa.

5.4.5 Metas del plan de mejora

- Identificar, negociar y trasladar las operaciones a una nueva sede (o adecuar una existente) que incremente al menos en un 40% la capacidad instalada, antes de finalizar el segundo semestre de 2025.
- Reducir el tiempo promedio de contratación de 30 a 15 días hábiles en un periodo de 6 meses, mediante el rediseño de flujos procesales de reclutamiento y la redistribución de responsabilidades entre las áreas involucradas.
- Aumentar en un 60% el número de postulaciones mensuales en un periodo de 4 meses, mediante una campaña digital y física de visibilidad de la empresa.
- Lograr que al menos el 20% de los nuevos colaboradores provengan de municipios fuera del área metropolitana de Bucaramanga en los próximos 6 meses, mediante incentivos de transporte y convenios institucionales.

5.4.6 Acciones del plan de mejora

Para poder llevar a cabo el plan de mejora, se recomienda llevar a cabo las siguientes acciones, con el fin de dar cumplimiento a este:

5.4.6.1 Capacidad de las instalaciones actuales

- En primer lugar, se debe realizar una evaluación de las opciones que se tengan planeadas con respecto a la nueva ubicación a la que se trasladará Lean, allí se pueden plantear y

evidenciar los contratos de arriendos actuales y costos ocultos para calcular el ahorro potencial de un nuevo espacio.

- Realizar un estudio de viabilidad inmobiliaria para trasladar la operación a un solo edificio más grande, moderno y centralizado, con posibilidad de expansión futura.
- Buscar alianzas o convenios con parques empresariales que ofrezcan mejores condiciones locativas, mantenimiento incluido y servicios compartidos.
- Explorar diferentes opciones de locación, ya que está la posibilidad de que no solo se arriende un sitio u oficina amueblado, sino también una instalación en obra negra para que Lean empiece desde cero a adecuarla.

Riesgos de implementación: esta acción es de gran impacto para la empresa, por lo cual, es indispensable tener en cuenta los riesgos de implementación que pueden presentarse, como la resistencia al cambio que pueden mostrar los colaboradores y líderes ante la mudanza por factores como mayor tiempo de desplazamiento, adaptación a nuevas instalaciones o percepción de inestabilidad y además de ello las limitaciones presupuestales respectivas a los costos de adecuación, arriendo o negociación de una nueva sede, ya que podrían superar el presupuesto estimado, afectando la ejecución del plan.

5.4.6.2 Retrasos en los procesos de aceptación de colaboradores.

- Estandarizar la preselección de candidatos aplicando criterios claros (formación, experiencia, pruebas básicas) para filtrar más rápido.
- Establecer un cronograma de tiempos de respuesta desde el recibo del perfil hasta la entrevista y contratación.
- Asignar un equipo especializado en reclutamiento masivo que trabaje exclusivamente en

acelerar la incorporación de talento.

- Involucrar líderes de área desde el inicio para que participen en la validación de perfiles y pruebas técnicas para reducir devoluciones.
- Crear KPI para reclutamiento, como "tiempo promedio de respuesta" y "porcentaje de perfiles gestionados al mes".

5.4.6.3 Estrategias de visibilidad de la empresa.

- Diseñar e implementar una campaña de marca empleadora centrada en redes sociales, vallas publicitarias, ferias laborales y universidades locales.
- Crear contenido digital (videos, historias de empleados, testimonios, beneficios) que destaque el ambiente laboral y oportunidades dentro de Lean.
- Aliarse con influencers locales o medios digitales regionales que lleguen al público objetivo (jóvenes profesionales).
- Optimizar la presencia en portales de empleo y en LinkedIn, asegurando que los beneficios y cultura empresarial estén bien visibles.

5.4.6.4 Incentivos para el alcance en todo el departamento.

- Estudiar la procedencia de los aspirantes y empleados para identificar zonas con potencial de talento fuera del área metropolitana.
- Crear un programa de subsidios de transporte y/o vivienda, especialmente para quienes vienen de municipios lejanos.
- Explorar la posibilidad de trabajo remoto o híbrido parcial para ciertos cargos que no requieren presencia diaria.
- Ofrecer buses empresariales o convenios con rutas de transporte intermunicipal para

facilitar el traslado diario.

- Implementar un programa de integración regional, con alianzas con instituciones educativas rurales para atraer talento técnico o profesional joven.

5.4.7 Indicadores/verificación

Para medir la efectividad de las acciones implementadas y la revisión de cumplimiento del plan de mejora, se proponen los siguientes indicadores clave:

Tabla 2. Indicadores

<i>Indicador</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Descripción</i>	<i>Meta / Ejemplo</i>
Porcentaje de ocupación del espacio disponible.	$\text{POED} = (\text{Número de puestos ocupados} / \text{Capacidad total de puestos}) \times 100$ Unidad de medida = %	Mide el nivel de utilización del espacio físico en relación con la capacidad instalada de la empresa. Permite evaluar la eficiencia del uso de la infraestructura y planificar decisiones sobre expansión, adecuación o traslado de sede.	La meta es identificar, negociar y trasladar las operaciones a una nueva sede que incremente al menos en un 40% la capacidad instalada, antes de finalizar el segundo semestre de 2025. Si actualmente la empresa tiene 100 puestos disponibles y 85 ocupados, el POED sería de 85%, si después del traslado o adecuación la capacidad instalada aumenta en un 40% (140 puestos), con 110 ocupados el $\text{POED} = (140/110) \times 100 = 78.6\%$ esto indica que existiría capacidad de crecimiento futuro gracias al 40% adicional de infraestructura instalada.
Tiempo promedio de contratación	$\text{TMC} = \Sigma (\text{Días desde aplicación hasta firma del contrato}) / \text{Número total de contrataciones}$ Unidad de medida: Días	Mide el número promedio de días hábiles que transcurren desde que un candidato aplica a una vacante hasta la firma de su contrato. Permite evaluar la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección, y detectar cuellos de botella administrativos u operativos.	La meta es reducir el tiempo promedio de contratación de 30 a 15 días hábiles en un periodo de 6 meses, mediante el rediseño de flujos procesales de reclutamiento. Si actualmente en un trimestre se hicieron 3 contrataciones con los siguientes tiempos: 28, 32 y 30 días: $\text{TMC} = (28+32+30)/3 = 30$ días hábiles, si después de implementar mejoras en el proceso, 3 nuevas

<i>Indicador</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Descripción</i>	<i>Meta / Ejemplo</i>
			contrataciones tardan 16, 14 y 15 días: $TMC = (16+14+15)/3 = 15$ días. Alcanzar la meta mostraría un gran logro.
Tasa de variación de postulaciones mensuales	$TVP = ((\text{Postulaciones en el periodo actual} - \text{Postulaciones en el periodo base}) / \text{Postulaciones en el periodo base}) \times 100$ Unidad de medida: %	Mide el crecimiento porcentual en el número de postulaciones recibidas mensualmente en un periodo definido, para evaluar la efectividad de las campañas de visibilidad de la empresa.	La meta es aumentar en un 60% el número de postulaciones mensuales en un plazo de 4 meses. Si en el mes base se recibieron 100 postulaciones y después de 4 meses se recibieron 160: $TVP = ((160-100)/100) \times 100 = 60\%$. Un valor cercano o superior al 60% confirmaría que las estrategias de visibilidad están funcionando; un valor menor indicaría la necesidad de reforzar acciones de atracción de talento.
<i>Indicador</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Descripción</i>	<i>Meta / Ejemplo</i>
Porcentaje de nuevos colaboradores provenientes de municipios fuera del área metropolitana.	$PNCFA = (\text{Número de colaboradores contratados de municipios externos} / \text{Total de colaboradores contratados}) \times 100$ Unidad de medida: %	Mide la proporción de colaboradores recién contratados que provienen de municipios externos al área metropolitana de Bucaramanga. Permite evaluar la efectividad de las estrategias e incentivos para atraer talento de regiones vecinas y diversificar la fuerza laboral.	La meta es lograr que al menos el 20% de los nuevos colaboradores provengan de municipios fuera del área metropolitana de Bucaramanga en los próximos 6 meses, mediante incentivos de transporte y convenios institucionales. Si en un semestre se contrataron 30 nuevos colaboradores, de los cuales 7 provienen de municipios externos: $PNCFA = (7/30) \times 100 = 23.3\%$; Un resultado superior al 20% indica que los incentivos de transporte y convenios han sido efectivos. Uno inferior señalaría la necesidad de reforzar dichas estrategias o revisar la efectividad de los beneficios ofrecidos.

5.4.8 Recursos

Para la correcta implementación del plan de mejora es necesario tener en cuenta los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Este es un factor fundamental para que todo funcione, a continuación, se detallan dichos recursos:

5.4.8.1 Recursos humanos. Los recursos humanos son de suma importancia para ejecutar, supervisar y dar seguimiento a las diferentes acciones.

Para este plan de mejora, un equipo de talento humano ampliado en el que incluya reclutadores y analistas de selección sería bastante bueno.

Además de los mencionados anteriormente, también haría parte de esto, un personal especializado en comunicación y marketing, consultor externo o equipo de infraestructura para el estudio y adecuación de la nueva sede y personal administrativo y jurídico.

5.4.8.2 Recursos financieros. Para cubrir los gastos de implementación y operación de las acciones propuestas es necesario contar con los recursos financieros adecuados. Estos serían utilizados en diversos entornos alineados directamente con los objetivos y metas del plan de mejora. Estos recursos serían los siguientes: Presupuesto para adecuación o traslado de oficinas, fondos para campañas de marketing y visibilidad y subsidios o incentivos económicos. A continuación, se cuantifican de manera estimada dichos recursos:

Adecuación o traslado a sede:

- Arriendo mensual: En la actualidad, la mensualidad de una oficina de entre 100-140 m², puede estar entre COP \$2.000.000 y \$3.000.000 dependiendo de la zona.
- Adecuaciones iniciales: El mobiliario (escritorios, sillas, separadores), pintura, división de espacios, acondicionamiento de electricidad e internet: podría costar entre COP \$25.000.000 y \$50.000.000, dependiendo de qué tan completo sea el equipamiento.
- Gastos de traslado, permisos, licencias: En dado caso de que aplique, estos gastos se pueden estimar en unos COP \$5.000.000 a \$10.000.000 adicionales.

Campañas de visibilidad/marketing:

- Publicidad paga y anuncios digitales: Al mes, estos gastos pueden estar de \$1.500.000 a \$3.000.000 si se busca buen alcance local.
- Producción de materiales físicos (volantes, carteles, banners, impresiones) y diseño gráfico: Se estiman de COP \$3.000.000 a \$7.000.000 en total.
- Contenido digital como creaciones visuales, video corto y fotografía: Los gastos estimados son de COP \$4.000.000 a \$10.000.000 en total para 6 meses.

5.4.8.3 Recursos tecnológicos. La tecnología en este caso es principalmente para agilizar procesos y mejorar la comunicación interna y externa. Estos recursos son: Plataformas de gestión interna para coordinación ágil entre RR. HH. y líderes de área, herramientas de calendarización compartida (Google Calendar, Outlook), sistemas de almacenamiento en la nube (Google Drive, OneDrive), plataformas de encuestas y feedback (Microsoft Forms, Google Forms) y herramientas de videoconferencia para facilitar entrevistas virtuales.

5.4.8.4 Recursos físicos y logísticos. Como uno de los principales objetivos y metas del plan de mejora son las instalaciones, la infraestructura y la logística son los principales acompañantes para que sea posible este crecimiento. Estos recursos son: Nuevas instalaciones físicas o sede amplia, mobiliario y estaciones de trabajo suficientes y el material POP y visual para campañas de visibilidad.

5.4.9 Cronograma

Para llevar a cabo el plan de mejora se propone el siguiente cronograma. La idea es que, al

tener un tiempo establecido para cada acción, todo se desarrolle de la mejor manera posible y se pueda cumplir cada uno de los aspectos mencionados.

Como se mencionó anteriormente, la intención de Lean es que ciertas metas planteadas se cumplan a finales de este mismo año. Por esta razón, el cronograma está establecido en un lapso de 6 meses, y el tiempo que tome en llevarse a cabo, depende de la empresa, aplicando el cronograma a partir del momento en que la primera acción sea realizada.

Figura 9. Cronograma

Acción específica	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Evaluación de las opciones de traslado																								
Estudio de viabilidad inmobiliaria para traslado																								
Fortalecimiento de equipo especializado en reclutamiento																								
Estudio de la procedencia de los aspirantes a la empresa																								
Elaboración de cronograma para medir tiempos de contra																								
Diseño e implementación de campañas de marketing																								
Optimización de la presencia en medios de comunicación																								
Traslado a la nueva sede																								
Aplicación de KPI's para verificar la buena toma de dec																								

6. Conclusiones y recomendaciones

Lean tiene un gran potencial y además de ello, las herramientas necesarias para seguir formando un gran equipo. Si bien es cierto, hay diferentes áreas y aspectos que necesitan ciertos ajustes para que se vea su mejora y posterior éxito, sin embargo, tomando decisiones importantes es que se ven realmente los resultados.

La capacidad de las instalaciones actuales, los procesos de aceptación de los colaboradores, las estrategias de visibilidad de la empresa y los incentivos para el alcance en todo el departamento son acciones que se pueden llevar a cabo, obteniendo como resultado el reconocimiento y crecimiento exponencial de la empresa, que es lo que se ha venido considerando desde un principio.

Se le recomienda a Lean Solutions tener claros sus objetivos, si están enfocados en crecer

deben saber de qué manera hacerlo y considerar todas las oportunidades que están presentes en el mercado actual, es por eso, por lo que tener sus objetivos claros desde el comienzo, les hará más sencillo el proceso para la toma de decisiones.

Por otra parte, cumplir con las acciones necesarias para mitigar los problemas por los que se han visto afectados, es crucial, ya que, sin la implementación de estas, lo más probable es que todo siga igual y que no se vean avances significativos en sus áreas de mejora.

Finalmente, mantener un cronograma adecuado será de gran utilidad para que quienes empiecen a trabajar en las áreas mencionadas se planteen metas y deseen cumplirlas en los tiempos mencionados, apoyándose en los diferentes recursos con los que cuentan para el cumplimiento de estos y haciendo seguimiento con los KPI'S de todos aquellos logros alcanzados.

Lean Solutions Group es un gran ejemplo a seguir para quienes consideran complejo salir adelante, a pesar de haber diversificado su portafolio, adaptarse a las necesidades del mercado y haber alcanzado clientes internacionales nunca se conforma, siempre quiere más, porque sus ganas de crecer y mejorar son mucho más grandes que los obstáculos, y su carácter y templanza habla más de lo que vale, que cualquier número.

Referencias

- Aldana Ramírez, D. (2005). Optimización de procesos. Universidad Autónoma de Occidente.
<https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/20856cac-d4b7-497e-ac0b-2fb3208b481a/content>
- Avendaño López, A. M. (2024). Nearshoring y sus ventajas competitivas para Colombia.
<https://repositorio.ufps.edu.co/bitstream/handle/ufps/9316/TG1261705.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Becerra, B. E. V., & Alvarado, J. O. (2019). El outsourcing como estrategia organizacional para la competitividad. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 13, 1684-1700.
<https://www.riico.net/index.php/riico/article/download/1876/1635>
- De León Lázaro, G. (2009). *Las empresas multinacionales y la economía mundial*. Anuario Jurídico y Económico Escurialense.
<https://publicaciones.rcumariacristina.net/AJEE/article/view/87/74>
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Ley 1753 de 2015*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67199>
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Ley 1955 de 2019*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=75434>
- Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Ley 2294 de 2023*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80013>
- Gestiopolis (2020). ¿Qué es Outsourcing? Ventajas y desventajas.
<https://www.gestiopolis.com/que-es-outsourcing-ventajas-y-desventajas/>

- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158–184. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- Pedró, F., Abad, F., Arboix, E., Chaves, M., Gimeno, S., Gómez, J., & Vilardell, I. (2005). Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora. España. Universidad de Cataluña. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24278w/MarcogeneralReviySegPlanMejoraS10.pdf>
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf